

# 17. ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

## BİLDİRİLER KİTABI

### Yayına Hazırlayanlar

Prof. Dr. Ömer TORLAK

Yrd. Doç. Dr. Erkan ERDEMİR

Yrd. Doç. Dr. Özlem UZUN

Yrd. Doç. Dr. Sıtkı ÇORBACIOĞLU

### Düzenleyen

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ  
İŞLETME BÖLÜMÜ

21-23 MAYIS 2009

ESKİŞEHİR

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları No: 162

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Eskişehir Osmangazi Üniversitesi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır.

Kitabın tümü ya da bölümü/bölemleri Eskişehir Osmangazi Üniversitesi'nin yazılı izni olmadan elektronik, optik, mekanik ya da diğler yollarla basılamaz, çoğaltılamaz ve dağıtılamaz.

*Copyright 2009 by Eskisehir Osmangazi University. All rights reserved.*

*No part of this book may be printed, reproduced or distributed by any electronical, optical, mechanical or other means without the written permission of Eskisehir Osmangazi University.*

Kapak Düzeni:  
Cemalettin YILDIZ

Tasarım-Dizgi:  
Erkan ERDEMİR

ISBN  
978-975-7936-64-0

1. Baskı

Kahraman Neşriyat Ofset San. Tic. Ltd. Şti. (Sertifika No: 12084)

Yüzyıl Mah. Matbaacılar Cad. Atahan No: 34 K: 4

Bağcılar/İstanbul (0-212) 629 00 01

2009

KONGREMİZE KATKILARINDAN DOLAYI

ANA SPONSOR

**TÜRKİYE İŞ BANKASI A.Ş.**

DESTEKLEYEN KURULUŞLAR

**T.C. MERKEZ BANKASI A.Ş.**

**SARAR A.Ş.**

VE

BİLDİRİ KİTABI BASIMI İLE KONGRE ÇANTALARINA

DESTEKLERİNDEN ÖTÜRÜ

**T.C. ZİRAAT BANKASI A.Ş.'**ne

TEŞEKKÜR EDERİZ





## SUNUŞ

Yönetim ve organizasyon, insanlık tarihi boyunca hayatın merkezinde yer alan konular arasındadır. İnsanlardan oluşan kurum ve toplulukların yönetime ve organizasyona her zaman ihtiyacı olmuştur. Kaynakların etkin ve verimli kullanımı, karmaşanın önlenmesi, kurumsal ve toplumsal ilerlemenin sağlanması, hayat kalitesinin iyileştirilmesi gibi çok sayıda gelişme, yönetim ve organizasyon konularının günün şartlarına ihtiyaç verecek şekilde uyarlanmasıyla mümkün görünmektedir.

İşletmecilik alanındaki gelişmeler ve işletmecilik biliminin ülkemizdeki yaklaşık 60 yıllık serüveni içinde yönetim ve organizasyon konularındaki gelişmelerin artan ivmeyle devam ettiği bir gerçektir. Bu kapsamda ulusal ve uluslararası birikimin paylaşıldığı platformların da geliştiğini görmek memnuniyet vericidir. Ulusal yönetim ve organizasyon kongrelerinin bu açıdan çok önemli bir işlevi yerine getirdiği açıktır.

Düzenli ve titiz çalışmaların ve bilgi birikiminin paylaşıldığı akademik bir ortam olarak yönetim ve organizasyon kongrelerinin geçmişten bugüne taşınmasında hiç şüphesiz kongrelerin oluşumu ve gelişimini sağlayan ve destekleyen alanın yetkin akademisyenleri ile kongreleri düzenleyen kişi ve kuruluşların katkılarını anmadan geçmek olamaz. Bu kapsamda, Üniversitemiz İşletme Bölümü tarafından düzenlenmekte olan 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'ne gelinceye kadarki 16 kongrenin düzenlenmesinde emeği geçen tüm kişi ve kuruluşları saygıyla anmayı bir borç olarak belirtmek isterim.

Kongreler bilgi ve birikimlerin paylaşıldığı ortamları sunma yanında alanda çalışanların sosyal etkileşimlerinin gerçekleştiği zaman dilimi olarak da oldukça önemlidir. Bu kongrede de yönetim ve organizasyon alanında çalışan akademisyen ve araştırmacıların bu paylaşımı en üst düzeyde gerçekleştireceklerini ve bunu Eskişehir'de ve Üniversitemizde yapacak olmalarını memnuniyetle karşıladığımı ifade etmek isterim. Bu vesile ile kongre katılımcılarını Eskişehir'de, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi'nde konuk etmek bizleri hem mutlu etmekte hem de heyecanlandırmaktadır. Kongrenin başarılı geçmesi ve alana katkı sağlamasını diliyorum.

Kongrenin bugünlere gelmesini sağlayan ve halen hayatta olmayanlara rahmet diliyor, danışma kurulu üyeliği yapmak suretiyle alanda çalışanlara rehberlik edenlere şükranlarımı sunuyorum. Kongre bildirilerinin değerlendirilmesinde değerli katkılarını sunan değerlendirme kurulu üyelerine, değerli çalışmalarını paylaşan akademisyen ve araştırmacılara da teşekkür ediyorum. Kongrenin düzenlenmesindeki yoğun çaba ve gayretlerinden ötürü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı ve İşletme Bölüm Başkanı başta olmak üzere, kongre sekreterliği ve kongre düzenleme kurulu üyesi arkadaşlarımı kutluyor, kongrenin başarılı geçmesini diliyorum.

Prof. Dr. Fazıl TEKİN

Rektör



## SUNUŞ

İşletmecilik alanında gelişen alt alanlar ve bilim dallarının ülkemizde yaptığı sıçramanın son yıllarda artarak devam ettiği ve bu arada yönetim ve organizasyon alanının da önemli mesafeler kat ettiği görülmektedir. Alandaki gelişmeler aynı zamanda uygulamacılara önemli ipuçları vermektedir. Gerçekleştirilen çalışmalar bir yandan alandaki sorunların tespitine bir yandan da sorunların çözümüne ilişkin önerilerin ortaya konmasına katkı sağlamaktadır.

Akademik hayatın bilgi ve birikimlerinin paylaşıldığı en önemli ortamlardan biri de kongrelerdir. Bugün 17.si gerçekleştirilmekte olan Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreleri de bu açıdan çok önemli bir rol üstlenmiştir. Bu kongrede de önemli paylaşım ve katkıların gerçekleşeceğine hiç kuşkusuzdur.

Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinin bugüne kadar ulaşmasında emeği geçen çok değerli hocalarımıza saygı ve şükranlarımı ifade ediyor, aramızdan ayrılmış olanları rahmetle anmak istiyorum.

Bu kongrenin gerçekleştirilmesi de özverili çaba ve çalışmalarla olmuştur. Kongreye çalışmalarını göndermek suretiyle değerli birikimlerini paylaşan akademisyenlere, bu çalışmaları titizlikle değerlendiren değerlendirme kurulu üyelerine ve kongre danışma kuruluna teşekkürlerimi sunuyorum. Kongrenin düzenlenmesinde sponsorluk desteklerini esirgemeyen tüm destekleyen kuruluşlara ve yöneticilerine şükranlarımı ifade ediyorum. Kongrenin gerçekleştirilmesindeki yoğun çaba ve gayretlerinden ötürü, İşletme Bölüm Başkanlığımıza ve kongre düzenleme kurulu üyesi arkadaşlarıma teşekkür ediyorum. Kongrenin başarılı geçmesi en önemli dileğimizdir.

Prof. Dr. Ömer Adil ATASOY

Dekan



## ÖNSÖZ

Örgütlenme ihtiyacı insanlık tarihi kadar eskidir. Topluluk halinde yaşamak, birlikte olmak ve beraber iş yapmak, yöneten-yönetilen ilişkisini kaçınılmaz kılmaktadır. Toplumsal hayatın sürdürülebilirliği işlerin yapılmasını ve bu bağlamda yönetim ve organizasyon çabalarını gerektirmektedir. Kar amaçlı olsun olmasın tüm organizasyonlarda bu çabalara ihtiyaç vardır. Toplumların, kurumların ve işletmelerin yönetimi ve organizasyonuna ilişkin çalışma alanlarına ilişkin akademik birikimler sistematik olarak yeni olmakla birlikte, aslında yönetim ve örgütlenme çabalarının insanlık tarihi kadar eskilere gittiğini söylemek yanlış olmaz.

Akademik bir disiplin olarak yönetim ve organizasyon giderek artan ölçüde önemli çalışmaların yapıldığı, uygulamaya dönük sorun tespiti yanında çözüm önerilerinin getirildiği bir alan olmak yanında, bilimsel birikimlerin geliştiği ve uygulamaya yön verdiği bir alan olarak da işlevini sürdürmektedir. Başka bir deyişle, bu disiplin uygulamadan hız almakta ve aynı zamanda uygulamaya yön vermeye çalışmaktadır. Aslında cevap aranan temel sorunun, kaynak ve kabiliyetlerin etkili ve verimli kullanılması olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda, stratejik bakış açısının hakim olduğu, örgüt içi tutum ve davranışların önemsendiği, insan kaynakları bakışıyla çalışanlara yönelik politikaların geliştirildiği ve bütün bunlarla birlikte örgüt kuramına ilişkin birikimlerin arttığını gözlemlemek, hiç şüphesiz sevindirici gelişmelerdir.

Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreleri, yukarıda sıralanan ana konu başlıkları çerçevesinde son yıllarda artan ilgi ve katkılarla akademik etki gücünü çoğaltarak sürdüren bir organizasyona dönüşmektedir. Alanın saygın isimleri bu yönüyle kendi örgütlenme ve yönetim süreçlerini de aslında başarıyla yönetmiş olmaktadır. Diğer bir deyişle, bu kongreler de verimlilik ve etkililiği esas almak suretiyle, hem daha fazla hem de daha kaliteli çıktılarla kendi yönetim ve organizasyonunu sağlama becerisini fazlasıyla göstermektedir. 17.si yapılmakta olan bu kongre ile birlikte kurumsallaşma adına önemli mesafeler alındığı da ayrıca ifade edilmelidir.

Bu kongrenin düzenlenmesinde geçmiş kongre birikimlerinden ve özellikle de 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresini düzenleyen İstanbul Kültür Üniversitesi kongre düzenleme ekibinden ve özellikle de kongre dönem başkanı Prof. Dr. Sayın Tamer Koçel'in birikim ve deneyimlerinden yararlanılmıştır. Desteklerinden ötürü kendilerine teşekkür etmeyi bir borç olarak görüyorum. Kongrenin düzenlenmesiyle ilgili her aşamada her türlü desteklerini bizlerden esirgemeyen başta Üniversitemiz Rektörü Prof. Dr. Sayın Fazıl Tekin olmak üzere, Fakültemiz Dekanı Prof. Dr. Ömer Adil Atasoy'a ve rektörlük ve dekanlık personelimize teşekkür ediyorum. Kongrenin maddi açıdan desteklenmesi konusunda katkılarını esirgemeyen tüm destekleyen kuruluşlar ile yöneticilerine şükranlarımı sunuyorum.

Kongrelerin görünmeyen kahramanlarına ise binlerce teşekkürler; başta çok titiz ve gayretli çalışmalarından ötürü kongre sekreteri Erkan Erdemir'e, kongre düzenleme kurulu üyeleri Özlem Uzun, Sıtkı Çorbacıoğlu, Umut Koç, Muhammet Ali Tiltay, Tuba

X

Yiyit, Hasan Başaran ve Sami Tekdemir'e. Kongre çalışmalarında gönüllü desteklerinden ötürü Prof. Dr. Deniz Taşcı'ya da teşekkür ediyorum.

Elinizdeki 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, oldukça titiz ve yoğun bir çalışma sonucunda hazırlanmıştır. Kitabın hazırlanmasındaki emekler, elbette içindeki bildirilerle birlikte bir anlam ifade etmektedir. Emek verilmiş çalışmalarını kongreye gönderen ve bildiri olarak sunmak suretiyle bu kitabın ortaya çıkmasının asıl mimarları olan bildiri sahiplerine de teşekkür etmekten memnuniyet duyuyorum. Kongre Bildiriler Kitabının yönetim ve organizasyon disiplini başta olmak üzere tüm akademik camia ve uygulamacılara yararlı olması dileklerle saygılar sunuyorum.

Prof. Dr. Ömer TORLAK

İşletme Bölüm Başkanı ve  
Kongre Dönem Başkanı

## YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRELERİ TARİHÇESİ

### 1. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

<i>Tarih</i>	20-22 Mayıs 1993
<i>Düzenleyen Kurum</i>	İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi ve Boğaziçi Üniversitesi
<i>Dönem Başkanı</i>	Prof. Dr. Tamer KOÇEL, Prof. Dr. Behlül ÜSDİKEN
<i>Yer</i>	Silivri Pamukbank Eğitim Tesisleri
<i>Sunulan Bildiri Sayısı</i>	37 (Yayımlanmadı)

### 2. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

<i>Tarih</i>	16-18 Mayıs 1994
<i>Düzenleyen Kurum</i>	Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi
<i>Dönem Başkanı</i>	Prof. Dr. Ceyhan ALDEMİR
<i>Yer</i>	Kuşadası-Pine Bay Holding Otel
<i>Sunulan Bildiri Sayısı</i>	38

### 3. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

<i>Tarih</i>	29-31 Mayıs 1995
<i>Düzenleyen Kurum</i>	İTÜ İşletme Fakültesi İşletme Mühendisliği Bölümü
<i>Dönem Başkanı</i>	Prof. Dr. Selime SEZGİN
<i>Yer</i>	İstanbul İTÜ Sosyal Tesisleri
<i>Sunulan Bildiri Sayısı</i>	84 (Yayımlanmadı)

### 4. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

<i>Tarih</i>	29-31 Mayıs 1996
<i>Düzenleyen Kurum</i>	ODTÜ İİBF İşletme Bölümü
<i>Dönem Başkanı</i>	Prof. Dr. Muhan SOYSAL
<i>Yer</i>	Ankara ODTÜ İİBF
<i>Sunulan Bildiri Sayısı</i>	19

### 5. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

<i>Tarih</i>	29-31 Mayıs 1997
<i>Düzenleyen Kurum</i>	Başkent Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
<i>Dönem Başkanı</i>	Prof. Dr. Selami SARGUT
<i>Yer</i>	Kızılcahamam-Patalya oteli
<i>Sunulan Bildiri Sayısı</i>	41 (Yayımlanmadı)

### 6. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

<i>Tarih</i>	21-23 Mayıs 1998
<i>Düzenleyen Kurum</i>	Anadolu Üniversitesi
<i>Dönem Başkanı</i>	Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP
<i>Yer</i>	Eskişehir Yunus Emre Kampusu
<i>Sunulan Bildiri Sayısı</i>	31 (Yayımlandı)

**7. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**

<i>Tarih</i>	27-29 Mayıs 1999
<i>Düzenleyen Kurum</i>	İstanbul Bilgi Üniversitesi
<i>Dönem Başkanı</i>	Prof. Dr. Beyza FURMAN
<i>Yer</i>	İstanbul Bilgi Üniversitesi Kampusu
<i>Sunulan Bildiri Sayısı</i>	45 (Yayımlanmadı)

**8. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**

<i>Tarih</i>	25-27 Mayıs 2000
<i>Düzenleyen Kurum</i>	Erciyes Üniversitesi İİBF
<i>Dönem Başkanı</i>	Prof. Dr. Mümin ERTÜRK
<i>Yer</i>	Kapadokya Dedeman Otel
<i>Sunulan Bildiri Sayısı</i>	62 (Yayımlandı)

**9. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**

<i>Tarih</i>	24-26 Mayıs 2001
<i>Düzenleyen Kurum</i>	İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
<i>Dönem Başkanı</i>	Prof. Dr. Hayri ÜLGEN
<i>Yer</i>	Silivri Klassis Otel
<i>Sunulan Bildiri Sayısı</i>	72 (Yayımlandı)

**10. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**

<i>Tarih</i>	23-25 Mayıs 2002
<i>Düzenleyen Kurum</i>	Akdeniz Üniversitesi İİBF
<i>Dönem Başkanı</i>	Prof. Dr. Fulya SARVAN
<i>Yer</i>	Antalya Dedeman Otel
<i>Sunulan Bildiri Sayısı</i>	79 (Yayımlandı)

**11. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**

<i>Tarih</i>	22-24 Mayıs 2003
<i>Düzenleyen Kurum</i>	Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF
<i>Dönem Başkanı</i>	Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP
<i>Yer</i>	Afyon İkbal Otel
<i>Sunulan Bildiri Sayısı</i>	88 (Yayımlandı)

**12. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**

<i>Tarih</i>	27-29 Mayıs 2004
<i>Düzenleyen Kurum</i>	Uludağ Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
<i>Dönem Başkanı</i>	Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU
<i>Yer</i>	Bursa Kervansaray Termal Otel
<i>Sunulan Bildiri Sayısı</i>	96 (Yayımlandı)



**13. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**

<i>Tarih</i>	12-15 Mayıs 2005
<i>Düzenleyen Kurum</i>	Marmara Üniversitesi
<i>Dönem Başkanı</i>	Prof. Dr. Uğur YOZGAT
<i>Yer</i>	İstanbul Dedeman Otel
<i>Sunulan Bildiri Sayısı</i>	85 (Yayımlandı)

**14. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**

<i>Tarih</i>	25-27 Mayıs 2006
<i>Düzenleyen Kurum</i>	Atatürk Üniversitesi
<i>Dönem Başkanı</i>	Prof. Dr. Dursun BİNGÖL
<i>Yer</i>	Erzurum Palan Otel
<i>Sunulan Bildiri Sayısı</i>	103 (Yayımlandı)

**15. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**

<i>Tarih</i>	25-27 Mayıs 2007
<i>Düzenleyen Kurum</i>	Sakarya Üniversitesi
<i>Dönem Başkanı</i>	Prof. Dr. Gültekin YILDIZ
<i>Yer</i>	Kartepe Gren Park Otel
<i>Sunulan Bildiri Sayısı</i>	122 (Yayımlandı)

**16. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**

<i>Tarih</i>	16-18 Mayıs 2008
<i>Düzenleyen Kurum</i>	İstanbul Kültür Üniversitesi
<i>Dönem Başkanı</i>	Prof. Dr. Tamer KOÇEL
<i>Yer</i>	Antalya Kervansaray Lara Otel
<i>Sunulan Bildiri Sayısı</i>	141 (Yayımlandı)

**17. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**

<i>Tarih</i>	21-23 Mayıs 2009
<i>Düzenleyen Kurum</i>	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
<i>Dönem Başkanı</i>	Prof. Dr. Ömer TORLAK
<i>Yer</i>	Eskişehir Anemon Otel
<i>Sunulan Bildiri Sayısı</i>	130 (Yayımlandı)



## KURULLAR

### KONGRE DANIŞMA KURULU

Prof. Dr. Ceyhan ALDEMİR.....	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Ümit BERKMAN.....	Bilkent Üniversitesi
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL.....	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Tamer KOÇEL.....	İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Hüseyin LEBLEBİCİ.....	University of Ilionis U-C
Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP (E).....	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU.....	Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. A. Selami SARGUT.....	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Fulya SARVAN.....	Akdeniz Üniversitesi
Prof. Dr. Alaattin TİLEYLİOĞLU.....	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Behlül ÜSDİKEN.....	Sabancı Üniversitesi
Prof. Dr. Engin YILDIRIM.....	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Uğur YOZGAT.....	Marmara Üniversitesi

### BİLDİRİ ÖN DEĞERLEME KURULU

#### *Örgüt Teorisi*

Prof. Dr. Engin Yıldırım  
Doç. Dr. Nazlı Wasti

#### *Örgütsel Davranış*

Prof. Dr. Enver Özkalp  
Prof. Dr. Ömür Özmen  
Prof. Dr. Mahmut Paksoy

#### *Stratejik Yönetim*

Prof. Dr. Uğur Yozgat  
Prof. Dr. Mehmet Barca

#### *İnsan Kaynakları Yönetimi*

Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu  
Prof. Dr. Cavide Uyargil

**KONGRE YÜRÜTME KURULU**

***Dönem Başkanı***

Prof. Dr. Ömer Torlak

***Kongre Sekreteri***

Yrd. Doç. Dr. Erkan Erdemir

***Yürütme Kurulu Üyeleri***

Yrd. Doç. Dr. Özlem Uzun

Yrd. Doç. Dr. Sıtkı Çorbacıoğlu

Öğr. Gör. Hasan Başaran

Öğr. Gör. Sami Tekdemir

Arş. Gör. Dr. Umut Koç

Arş. Gör. M. Ali Tiltay

Arş. Gör. Tuba Yiyit

## İÇİNDEKİLER

SUNUŞ.....	V
SUNUŞ.....	VII
ÖNSÖZ.....	IX
ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRELERİ TARİHÇESİ.....	XI
17. ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ KURULLARI.....	XV
İÇİNDEKİLER.....	XVII

### 1. Oturum

<b>Lojistik İşletmelerinde Teknoloji Kullanımının Örgütsel Bağlılığa Etkileri</b>	
<i>A. Zafer ACAR</i> .....	1
<b>Engellenme Duygusu: Zincir ve Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanları Arasındaki Farklılık Üzerine Bir Araştırma</b>	
<i>Melek YILDIZ, Serpil KOCAMAN</i> .....	10
<b>İşgörenlerin Dedikoduya İnanma Düzeyleri ve Dedikodunun Amaçlarına İlişkin Algılamaları: Örgütsel ve Bireysel Değişkenler Açısından Bir İnceleme</b>	
<i>A. Asuman AKDOĞAN, Selen OFLAZER MİRAP, Ayşe CİNGÖZ</i> .....	17

### 2. Oturum

<b>Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminin Alanı: İKY Ders Kitapları Üzerinden Bir Tartışma</b>	
<i>Recai COŞKUN</i> .....	28
<b>İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama ve Politikalarında Farklılaşmalara İlişkin Kültürel Bir Haritalama Çalışması</b>	
<i>Sümeyra Alpaslan DANIŞMAN, Özlem BALABAN</i> .....	32
<b>“Yabancı Yazın-Bağımlı Olma ” Üzerine Bir Tartışma: Türkçe Örgütsel Bağlılık Yazınının Genel Profili</b>	
<i>Bilçin TAK, B. Aydem ÇİFTÇİOĞLU, Duygu ACAR, Aylin BAĞRICI</i> .....	39

### 3. Oturum

<b>Türk Özel Sektör Yöneticilerinin Çatışmaları Çözmede Kullandıkları Stiller ve Bu Stillerin Öz Yeterlilik Algılamasıyla İlişkisi</b>	
<i>Ahmet TARAKÇI, Harun KAYA</i> .....	46
<b>Kişisel Değerlerin Kişilerarası Çatışma Yönetim Biçimleri Üzerindeki Etkisi</b>	
<i>Ozan Nadir ALAKAVUKLAR, Yasemin ARBAK</i> .....	52
<b>Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Kişilerarası Çatışma Çözme Eğiliminin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Edirne İli Örneği</b>	
<i>Aslıhan BÜLBÜL, A. Sinan ÜNSAR, Necdet SÜT</i> .....	58

### 4. Oturum

<b>Yerel Piyasalarda Girişimsel Niyetlerin Ortaya Çıkışı: Niyetlerin Gelişiminde Bireysel Özgeçmişin Rolü ve Çanakkale İli Biga İlçesinde Yapılan Bir Araştırma</b>	
<i>Ali AKDEMİR, Murat KASIMOĞLU, Ramazan UYGUN</i> .....	65

<b>Girişimci mi, Girişimcilik mi? Girişimcilik Çalışmalarında Bireyin Yüceltilmesi</b> <i>Örsan ÖRGE, Müjdelen İ. YENER, Sinem AYKOL, C. İtir GÖĞÜŞ</i> .....	72
<b>Değişim Yönetiminde CEO'ların Stratejik Dil Kullanımı</b> <i>Saba Gamze ORAL</i> .....	77

## 5. Oturum

<b>Çokuluslu Şirketlerde Politika Transferi: Türkiye'deki Amerikan Şirketlerinin Ücretlendirme Sistemleri</b> <i>Kadire Zeynep SAYIM</i> .....	86
<b>Çokuluslu İşletmelerin Gelişmekte Olan Ükelere Girişlerinde Benimsedikleri Sahiplik Stratejileri: Kurumsal Bir Bakış Açısı</b> <i>Tülay İLHAN</i> .....	90
<b>Yönetim Kurulu Özelliklerinin Uluslararasılaşma Performansı Üzerindeki Etkisi</b> <i>Nisan SELEKLER GÖKŞEN, Özlem YILDIRIM ÖKTEM</i> .....	94

## 6. Oturum

<b>Çalışma Yaşamında Öğrenilmiş Güçlülük ve İş Stresi ile Başa Çıkmada Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma</b> <i>Özlem ÇAKIR</i> .....	100
<b>Çalışanların İş Güvencesi Algısının Belirleyicileri ve İş Güvencesinden Memnuniyetin Organizasyonel Bağlılık, İş Stresi ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma</b> <i>Özerk DİĞİN, A. Sinan ÜNSAR</i> .....	106
<b>Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Duygusal Emegin Çalışanların Tutumlarına Etkileri</b> <i>Tuğba PALA, Mustafa TEPECİ</i> .....	113
<b>İçsel ve Dışsal Ödüllerin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi: İzmir İli ve Çevresindeki KOBİ'lerde Bir Araştırma</b> <i>Çağrı BULUT, Osman ÇULHA, Melih TÜTÜNCÜOĞLU, Ersoy AKSOY</i> .....	120

## 7. Oturum

<b>Bireysel Performans Yönetimi Sisteminin Kurulmasında Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Kocaeli Bölgesi Sanayi İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma</b> <i>Nihat ERDOĞMUŞ, Okan ŞENELDİR</i> .....	130
<b>Performans Değerlendirme Sisteminin Hukuk ve İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifinden Değerlendirilmesi</b> <i>Engin Bağış ÖZTÜRK, Gönenç DEMİR</i> .....	135
<b>İş Performansının Artırılmasında Adalet ve Motivasyonun Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Model Araştırması</b> <i>Ömer TURUNÇ</i> .....	141
<b>Yetkinliklerin Performans Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma</b> <i>Ayşe Oya ÖZÇELİK, Fulya AYDINLI</i> .....	149

**8. Oturum**

- Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Örneklemesinde Bir Analizi**  
*Adem ÖĞÜT, Metin KAPLAN, Durdu Mehmet BİÇKES* ..... 158
- Turizm İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Örgütsel Adalet Algılamaları ve Adalet Türlerinin Performans Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi**  
*Saliha Başak ERDİNÇ* ..... 165
- İşgörenlerin Etkileşim Adaleti Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Çanakkale İlinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**  
*Oya AYTEMİZ SEYMEN, Göksel Kemal GİRGİN, İbrahim GİRİTLİOĞLU, Murat AKSU* ..... 171
- Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Karşılaştırılması**  
*Ali YAYLI, Serdar ÇÖP* ..... 181

**9. Oturum**

- İş Modelleri ve Deniz Taksi Vaka Analizi**  
*Aygül DÖNMEZ, Mina ÖZEVREN* ..... 190
- İş Arenasındaki Gerçekler: Yöneticilerin Kullandıkları Stratejik Araçlar**  
*İnan ÖZALP, Senem BESLER, İlke ORUÇ* ..... 197
- Bir Dış Çevre Faktörü Olarak Küresel Isınma Konusunda Örgütlerin Algı Seviyeleri ve Stratejik Planlarına Etkileri**  
*Ahmet ERKUŞ, Engin ÇOŞKUN* ..... 204
- Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yön Veren Yönetim Teorileri Açısından Türk İşletmelerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışı**  
*Lale TÜZÜNER, Burcu Özge ÖZASLAN* ..... 212

**10. Oturum**

- Eğitim Etkinliğinin Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma: Eğitim Alana Göre "Etkin" Olan Örgüt İçin de "Etkin" mi?**  
*Zeyyat SABUNCUOĞLU, Biçin TAK, Umut EROĞLU* ..... 218
- İnsan Kaynakları Geliştirmede Web Tabanlı Eğitim Uygulamaları: Banka ve Sigorta Sektörlerinde Bir Değerlendirme**  
*Muhammet Ali TİLTAY* ..... 222
- İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi Yönetimi Stratejileri Üzerine Etkileri**  
*Hüseyin YILMAZ* ..... 230
- Bilgi İşçilerinin Örgüte, Lidere ve İşe Bağlılıklarını Etkileyen Faktörler**  
*Lale GÜMÜŞLÜOĞLU, Zahide KARAKİTAPOĞLU AYGÜN* ..... 238

**11. Oturum**

- Küresel Krizi Değerlendirmede Umutsuzluk ve Depresyonun Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Saha Çalışması**  
*Nihal SÜTÜTEMİZ, Elvan YILDIRIM OKUTAN, Özlem BALABAN* ..... 248

**Çalışanların Ruhsal ve Fiziksel Sağlıkları ve Yöneticilerin Cinsiyeti: Bankacılık Sektörü Örneği**

*Mahmut ÖZDEVECİOĞLU, Cemile ÇELİK, Mahmut AKIN, Fatma İNCE* ..... 256

**İş Doyumu, Yaşam Doyumu ile Psikolojik İyi Olma Arasındaki İlişkide Ekonomik Kriz Algısının Düzenleyici Rolü**

*Canan MUTER ŞENGÜL, Gökçe Çiçek CEYHUN* ..... 263

**12. Oturum**

**Turizm Sektöründeki Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Açısından Değerlendirilmesi: Antalya'da Bulunan Konaklama İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma**

*Ahmet AKTAŞ, Seden ALGÜR, Funda CENGİZ* ..... 270

**Çalışma Yaşamında Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Tutumlarının Karşılaştırılması**

*Rıfat İRAZ*..... 277

**Algılanan Cinsiyet Ayrımcılığının Sonuçları ve Konuyla İlgili Ampirik Bir Araştırma**

*Meltem ONAY*..... 285

**13. Oturum**

**Türkiye'de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması**

*Çiğdem ASARKAYA MEMİŞ, Gaye KARAÇAY AYDIN, Hayat KABASAKAL, Behice*

*ERTENÜ SARAÇER*..... 294

**Öz Liderlik (Kendi Kendine Liderlik) Ölçeği Türkçe Formunun Uyarlama Çalışması**

*Akif TABAK, Dr. Ünsal SİĞRİ, Tolga TÜRKÖZ*..... 303

**Türk Örgütlerinde Bireylerarası Güven İlişkisi Üzerine Bir Ölçek Önerisi**

*Ferda ERDEM, Janset ÖZEN AYTEMUR* ..... 310

**14. Oturum**

**Kaybolmuş Girişimsel Fırsatların Girişimci Türleri Ekseninde Yerel Bağlamda Analizi: Çanakkale İli Biga İlçesinde Yapılan Bir Araştırma**

*Ramazan UYGUN, Murat KASIMOĞLU*..... 314

**Kurumsal Girişimcilik ve Performans İlişkisi**

*Ahmet Murat FİŞ, Dilek ÇETİNDAMAR* ..... 320

**Sahip Oldukları İşletme Türlerine Göre Kadın Girişimcilerin Aralarındaki Farklılıkların Analiz Edilmesi**

*Sevgi GÖNÜLLÜOĞLU, İsa İPÇİOĞLU, Atıl TAŞER* ..... 326

**15. Oturum**

**DMAIC PUKO'ya Karşı: Türkiye'de Yönetim Modalarının Söylemsel Etkileşimi ve Yayılım Dinamikleri**

*Mehmet ERÇEK*..... 334

**Kurumsal Yönetim Kodlarının Yayılımı: Adaptasyonu Sağlayan Faktörler Üzerine Bir Araştırma**

*Kader TAN ŞAHİN* ..... 337



<b>CMMI Yazılım Kalite Süreçleri Uygulamalarının Türk Savunma Sanayi Firmaları Arasında Yaygınlaşması: Kurumsal Bir Değerlendirme</b>	
<i>Uygar KARADENİZ, Deniz ALTIN</i> .....	341

#### 16. Oturum

<b>KOBİ'lerin Satış Departmanlarında Pirimli Ücret Sistemlerinin Uygulanması ve Pazar Payı Değişimleri Üzerindeki Etkileri</b>	
<i>M. Mesut DEMİREL</i> .....	348
<b>Ücret Yönetimi Sistemi ve Süreci: Bir Model Önerisi</b>	
<i>Ahmet Cevat ACAR</i> .....	353
<b>Çalışan Davranışlarının Analizinde Ücretsiz Gönüllü Fazla Mesai Kavramı Üzerine Ampirik Bir Çalışma</b>	
<i>Ömer LİVVARÇIN, Lebriz TOSUNER FIKES</i> .....	359

#### 17. Oturum

<b>Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi</b>	
<i>Şevki ÖZGENER, Gülten KILIÇ</i> .....	368
<b>Lider Üye Arasındaki Etkileşimin Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Rolü</b>	
<i>Alev KATRİNLİ, Gülem ATABAY, Gonca GÜNAY, Burcu GÜNERİ ÇANGARLI</i> .....	376
<b>Lider-Üye Etkileşiminin/Değişiminin Yenilikçi İş Performansı, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi</b>	
<i>A. Asuman AKDOĞAN, Ayşe CİNGÖZ, Selen OFLAZER MİRAP</i> .....	379

#### 18. Oturum

<b>Yenilik Sürecinde Karşılaşılan Engellerin Yorumlayıcı Yapısal Modelleme ile İncelenmesi</b>	
<i>Ömür Yaşar SAATÇIOĞLU, Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN</i> .....	388
<b>Algılama, Yeterlik ve Performans Nirengisiyle, KalDer Üyesi Kuruluş Yöneticilerinin Yenileşime (İnovasyon) Bakışı</b>	
<i>Ali AKDEMİR, Tülay GÜZEL, Hüsnüye FIRAT ŞİMŞEK</i> .....	392
<b>Strateji Geliştirme Süreçlerinin Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi</b>	
<i>İbrahim PINAR, Rifat KAMAŞAK, Füsün BULUTLAR</i> .....	399

#### 19. Oturum

<b>Lojistik Servis Sağlayıcıları ve Müşterileri Arasındaki İlişkiler: ÜTİKAD Üyeleri Üzerinde Bir Araştırma</b>	
<i>İbrahim PINAR, Ceren EKİNCİ</i> .....	406
<b>Rekabet Avantajı Yaratmada Lojistik Yeteneklerin Rolü ve İşletme Performansına Etkileri</b>	
<i>Zafer ACAR, Cemal ZEHİR</i> .....	411
<b>Türkiye'deki Havayolu Yolcu Taşıma Şirketlerinin Rekabet Stratejilerini Etkileyen Faktörler</b>	
<i>İzzet KILINÇ, Mehmet Akif ÖNCÜ, Yunus Emre TAŞGİT</i> .....	419

**20. Oturum****Yönetim Bilgisinin Aktarımında Uluslararası Bağlantılar: Taylor ve Fayol'un Türkiye'ye Gelişi***Behlül ÜSDİKEN, Janset ÖZEN AYTEMUR* ..... 426**Türkiye'ye Taylorizmin Girişi: Öncü Makalelerin Analizi***Şuayyip ÇALIŞ, Engin YILDIRIM* ..... 428**Bilimsel Yönetim Yaklaşımına Psikanalitik Bakış: Taylor Okuması***Serhat SOYŞEKERCİ, Ramazan ERTURGUT* ..... 433**21. Oturum****İşten Ayrılma Mülakatları ve Örgütsel Hafıza İlişkisi: Mülakat Hafıza Kaybını Önler mi?***Duygu KIZILDAĞ* ..... 440**Gitmek mi, Kalmak mı?: Beş Yıldızlı Otel İşgörenlerinin Örgütte Kalma Niyetini Etkileyen Faktörler***Kıvanç İNELMEN, Duygu UYGUR, Işık U.ZEYTİNOĞLU* ..... 447**Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme***Fusun BULUTLAR, Ela ÜNLER ÖZ* ..... 454**22. Oturum****İnsan Kaynaklarını Güçlendirme Uygulamalarının Çalışanların Başarı Güdüsü Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Uygulama***Hasan TUTAR, Mehmet ALTINÖZ* ..... 462**Personel Güçlendirme ve Algılanan Kontrolün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kültürlerarası Bir Araştırma***Şevki ÖZGENER, Yalkım ALLANAZOROV* ..... 470**Yönetim Uygulamaları ve Performans Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Olarak Rolü: Kuramsal Bir Tartışma***Tülay BOZKURT* ..... 478**23. Oturum****Çalışanların Örgütleri ve Mesleklerine Aidiyet Geliştirmelerinin Sonuçları: Görgül Bir Çalışma***Bilçin TAK, B. Aydem ÇİFTÇİOĞLU, Evren TOPUZ* ..... 488**Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları***Enver ÖZKALP* ..... 491**Johari Penceresi ve Özdeşleşme***Halis DEMİR, Tarhan OKAN* ..... 498

**24. Oturum**

- Şebeke İlişkileri Bilgi İşlem Girişimcilerine Ne Yarar Sağlar? Pazar - Yenilik Odaklılığın ve Şebeke İlişkilerinin Performans ile İlişkisi**  
*Dilek ZAMANTILI NAYIR, Carsten BAUMGARTH* ..... 508
- Türk Plastik Sektöründe Stratejik Yönlü-Pazar Yönlü Olma Boyutlarına İlişkin Bir Araştırma**  
*Engin Deniz ERİŞ, Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN, Pınar SÜRAL ÖZER* ..... 514
- Gıda Perakende Sektöründe Rekabetin Yapısı Stratejik Biçimleşmeler**  
*Eren DURMUŞ ARICI* ..... 518

**25. Oturum**

- Türkiye’de Profesyonel Tiyatro Toplulukları: Kültürel Bir Endüstride Gelişim ve Değişim**  
*Özge CAN, Behlül ÜSDİKEN* ..... 526
- Özel ve Devlet Hastaneleri Alt Popülasyonlarının Etkileşimi: Yoğunluk Bağımlılığı Yaklaşımı**  
*Bora AKSU* ..... 532
- İş Bankası’nın Türk İş Sistemindeki Rolü: Tarihsel Bir Analiz**  
*Adnan BIÇAKSIZ, Şükrü ÖZEN* ..... 536

**26. Oturum**

- Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagement) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi**  
*Esra Atilla BAL* ..... 546
- İşkoliklik ve Örgütsel Bağlılık: Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma**  
*Serkan BAYRAKTAROĞLU, Rana ÖZEN KUTANİS, Dzhemilya DOSALİYEVA* ..... 553
- İşyerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Olgusu: Erzurum'da İlaç Mümessilleri Üzerinde Bir Araştırma**  
*Mustafa BÜTE* ..... 559
- Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişliğe Neden Olan Faktörleri Belirleme-yeye Yönelik Bir Araştırma**  
*Mehmet KAŞLI, Oya AYTEMİZ SEYMEN* ..... 562

**27. Oturum**

- Kontrol, Güven ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkilerinin Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi ile Modellenmesi**  
*Ömer TURUNÇ, Ali TÜRKYILMAZ, Mehmet KABAK* ..... 570
- İletişim, Güven ve Örgüte Bağlılık Üzerine Bir Araştırma**  
*Nurdan ÖZARALLI KÖMÜRCÜOĞLU, Tuna USLU* ..... 578
- Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Yan Sanayi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma**  
*M. Halit YILDIRIM, Yavuz DEMİREL* ..... 585

<b>Örgüt İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Araştırma</b> <i>Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, Özlem KELEŞ</i> .....	590
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

## 28. Oturum

<b>Örgütsel Yapı Özelliklerinin İnsan Kaynakları Yönetiminin Başarısına Etkileri</b> <i>Hüseyin YILMAZ</i> .....	598
<b>İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşletmelerin İnovasyon Performansları Üzerindeki Etkisi</b> <i>Mahmut ÖZDEVECİOĞLU, Özgür DEMİRTAŞ, Onur ÜNLÜ</i> .....	600
<b>Örgütsel Öğrenmenin Çalışan Yaratıcılığına Etkisi (İSO 500'de Yer Alan Demir-Çelik, Otomotiv ve Tekstil Sektörlerindeki İşletmelerde Bir Araştırma)</b> <i>Uğur YOZGAT, F. Oben ÜRÜ</i> .....	609
<b>Bilgi Toplumunda Esnek Çalışma Modellerinin Uygulanması ve Organizasyon Yapılarına Etkileri</b> <i>Muhteşem BARAN, Aslı BEYHAN ACAR, Burcu Özge ÖZASLAN</i> .....	619

## 29. Oturum

<b>Strateji Yayılım Düzeylerine Göre Şirket Performansları Farklılık Gösterir mi?: Tekstil Firmaları Üzerine Bir Araştırma</b> <i>Mehmet Ali KÖSEOĞLU, Mehmet BARCA, Kemal KARAYORMUK</i> .....	628
<b>Gelecek Odaklılık Eğiliminin Yöneticiler ve Kurumsal Performans Üzerine Etkisi</b> <i>Biröl BUMİN, A. Kadir VAROĞLU, Salih AKYÜREK, Adnan BIÇAKSIZ</i> .....	638
<b>Türkiye Sanayi İşletmeleri Elitlerinin Strateji Geliştirme Yetkinliklerinin İşletme Stratejisi Türüne ve İşletme Performansına Etkisi</b> <i>Mehmet BARCA, Serkan DİRLİK</i> .....	645
<b>Etik, Kurumsal İtibar ve Kurumsal Performans İlişkisini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İşletme İçinde Yapılmış Bir Araştırma</b> <i>Halil SAYLI, Veysel AĞCA, Duygu KIZILDAĞ, Özlem YAŞAR UĞURLU</i> .....	654

## 30. Oturum

<b>Örgütsel Alanın Dönüşümü ve Örgüt Yapılarına Etkisi: Türkiye'de Televizyon İşletmeleri</b> <i>Nihat ERDOĞMUŞ, Sevim KOÇER</i> .....	661
<b>Türkiye'de Bir Örgütsel Form Olan Özel Ortaöğretim Okullarının Kurumsallaşması</b> <i>Mehmet ÇAKAR</i> .....	668
<b>Yönetim Alanında Türkiye'deki Akademisyenlerin Uluslararası Yayın Performansı: 2000-2006 Dönemine Bir Bakış</b> <i>Eda AKSOY, Rahşan ÇETREZ, Başak ÇİZMECİ</i> .....	675
<b>Farklı Kurumsal Mantıkların Türk Yükseköğretim Kurumlarındaki İktisatçı, İşletmeci ve Siyaset Bilimcilerin Yayın Performansı Üzerindeki Etkisi, 2000-2008</b> <i>Çetin ÖNDER, Rana KASAPOĞLU ÖNDER</i> .....	682

**31. Oturum****Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma***Şule AYDIN TÜKELTÜRK, Nilüfer ŞAHİN PERÇİN, Berrin GÜZEL* ..... 686**Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay***Rana Özen KUTANİS, Emine ÇETİNEL* ..... 691**İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı***Korhan KARACAOĞLU, Ayşe CİNGÖZ* ..... 698**32. Oturum****Kariyer Yönetimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Görgül Çalışma***M. Sadık ÖNCÜL, Adnan AKIN, İhsan YÜKSEL* ..... 708**Yeniden Yerleştirme Danışmanlığı (Outplacement) Programına Katılan Kişilerin ve İşletme Yöneticilerinin Bu Programla İlgili Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma***Serkan BAYRAKTAROĞLU, Sevdije ERSOY, Lale MUSTAFAYEVA* ..... 714**İş Bulmak ve Personel Bulmak Amacı ile Kişisel Temasların Kullanılması***Cem TANOVA, Doğan ÜNLÜCAN* ..... 721**33. Oturum****Nepotizm-İş Tatmini İlişkisi: Aile İşletmelerinde Bir İnceleme***Tuncer ASUNAKUTLU, Umut AVCI* ..... 728**Aile Şirketlerinde Nepotizm: Trabzon İlinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma***Mustafa BÜTE* ..... 735**Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması***Güler TOZKOPARAN, Çiğdem VATANSEVER* ..... 740**34. Oturum****Türkiye'deki Teknoparkların Üniversiteler ile İlişkileri***Özgecan KOÇAK, Özge CAN* ..... 748**Üniversitelerin Örgütsel Etkinliklerinin Ölçümü: Nitelikli Bir Ölçek Çabası***Ömer Lütfi ANTALYALI, İlker H. ÇARIKÇI* ..... 754**İşletme Stratejileri ile Enformasyon Sistem Stratejileri Arasındaki Uyum (Stratejik Uyum)'u Kolaylaştıran ve Zorlaştıran Faktörlerin Belirlenmesi***Rabia Bato ÇİZEL, Beykan ÇİZEL* ..... 762**35. Oturum****Yerli ve İthal Yönetim Uygulamalarının Meşrulaştırılmasında Merkez-Çevre Farklılaşması: Bir Model ve İlk Bulgular***Şükrü ÖZEN* ..... 770

<b>İdeoloji-Yönetim Teknikleri İlişisine Yönelik Tartışmalarda Bir “sine qua non” Olarak Bağlam: “Koşul Bağımlı İdeolojikleşme” Tezi</b>	
<i>Mehmet Eymen ERYILMAZ</i> .....	777
<b>“Kurumsal” Diskurun Rasyonel Temelleri: Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Rasyonelite Tartışması</b>	
<i>Belkıs ÖZKARA, Kerim ÖZCAN</i> .....	783
<b>36. Oturum</b>	
<b>Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kontrol Odağının Rolü</b>	
<i>H. Nejat BASIM, Fatih ÇETİN, Cem Harun MEYDAN</i> .....	792
<b>Kişilik ve Demografik Değişkenler Kapsamında Türk Tipi Müzakere Tarzı Arayışı ve Kültürel Bağlamda Bir Değerlendirme</b>	
<i>Ahmet ERKUŞ, İsmail TOKMAK</i> .....	799
<b>Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü</b>	
<i>H. Nejat BASIM, Harun ŞEŞEN</i> .....	806
<b>37. Oturum</b>	
<b>Duygulanımın Ahlaki Kararlar Üzerindeki Etkisi</b>	
<i>Ulaş ÇAKAR, Ebru GÜNLÜ, Pınar Süral ÖZER, Engin Deniz ERİŞ</i> .....	814
<b>Çalışanların Yasal, Etik Olmayan ve Hatalı Uygulamaları Bildirme (Whistleblowing) Eğilimi Göstermelerinin Nedenleri: Çok Kültürlü Görgül Bir Çalışma</b>	
<i>Bilçin TAK, Nilgün SARP, Ahmet DİVLELİ</i> .....	820
<b>Yahudi, Hıristiyan ve İslam Geleneklerinde İş Ahlakına Bakış: Karşılaştırmalı Bir Yaklaşım</b>	
<i>Hüsnü KAPU, Meryem AYBAS</i> .....	823
<b>38. Oturum</b>	
<b>Yönetici Hemşirelerin Hemşirelik Hizmetleri Personelini Yönetirken Yaşadıkları İKY İlişkin Sorunlar ve Bu Sorunlara Karşı Alınan Önlemler</b>	
<i>Birşen KAHRAMAN, Ülkü BAYKAL</i> .....	832
<b>İşletmelerin İnsan Kaynaklarında Ara Eleman Olarak Yer Alacak Olan Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri ile Akademik Başarı Puanları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma</b>	
<i>A. Haluk PINAR</i> .....	838
<b>Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Konusundaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi</b>	
<i>Birsen SAY, Nural BEKİROĞLU</i> .....	846
<b>39. Oturum</b>	
<b>Stratejik Yönetim Alanındaki Çalışmaların Yeniden Sınıflandırılması</b>	
<i>Mehmet BARCA</i> .....	854
<b>Rekabet Kurulu Yoğunlaşma Kararlarının İktisat Okulları Bağlamında Çözülmesi</b>	
<i>Sevda Yaşar COŞKUN</i> .....	858

<b>Eleştirel Stratejik Yönetim Çalışmalarının Ekseni: Kuram ve Uygulamaya Yönelik Eleştiriler Üzerine Bir Değerlendirme</b> <i>Mahmut HIZIROĞLU, Esra DİL, M. Abdülmetin DİNÇER</i> .....	866
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

#### **40. Oturum**

<b>Doğrulayıcı Faktör Analiziyle İş Ortamına Yönelik Stresi Ölçmek Üzere Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: İş Ortamı Stres Ölçeği'nin (İOSÖ) Güvenirlik ve Geçerliliği</b> <i>Arkun TATAR</i> .....	874
<b>Yöneticinin Astına Duyduğu Güven: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması</b> <i>Melek BİRSEL, Güler İSLAMOĞLU, Deniz BÖRÜ</i> .....	881
<b>Politik Yeti Envanterinin Türkiye'de Test Edilmesi</b> <i>Salim ATAY</i> .....	889





# 1. Oturum

**Lojistik İşletmelerinde Teknoloji Kullanımının Örgütsel Bağlılığa Etkileri**

*A. Zafer ACAR*

**Engellenme Duygusu: Zincir ve Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanları Arasındaki Farklılık Üzerine Bir Araştırma**

*Melek YILDIZ, Serpil KOCAMAN*

**İşgörenlerin Dedikoduya İnanma Düzeyleri ve Dedikodunun Amaçlarına İlişkin Algılamaları: Örgütsel ve Bireysel Değişkenler Açısından Bir İnceleme**

*A. Asuman AKDOĞAN, Selen OFLAZER MİRAP, Ayşe CİNGÖZ*

## LOJİSTİK İŞLETMELERİNDE TEKNOLOJİ KULLANIMININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ

**A. Zafer ACAR**

Okan Üni. MYO Lojistik Programı

zafer.acar@okan.edu.tr

### ÖZET

*Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların düşük düzeyde bağlılığı olanlara kıyasla görev ve hedefleri gerçekleştirmede daha fazla çaba harcadığını göstermektedir. Diğer taraftan, içinde bulunduğumuz bilgi ve teknoloji çağında; birey, firma ve ulusların güç ve hâkimiyeti onların teknoloji seviyeleri ile ölçülmektedir. Bu kapsamda işletmeler birçok teknoloji yatırımında bulunmaktadır. Ancak bu yatırımlar her zaman beklenen olumlu sonuçları sağlayamamaktadır. Hatta yeni teknoloji yatırımları mevcut çalışanlar arasında tedirginliğe, uyum güçlüklerine ve dolayısıyla örgütsel bağlılık seviyelerinde düşüslere neden olabilmektedir. Bu çalışmada teknoloji kullanım yoğunluğunun çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi ve lojistik hizmet performansı üzerindeki etkileri, emek yoğun çalışma şartlarından teknoloji yoğun çalışma koşullarına hızlı bir dönüşüm geçirmekte olan lojistik işletmeleri ile üretim işletmelerinin lojistik departmanlarından toplanan veriler analiz edilerek teorik ve ampirik bir perspektiften incelenmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel bağlılık; teknoloji; lojistik; lojistik performans; alan araştırması.

### 1. GİRİŞ

Her örgüt değişen iş ve çevre şartlarında üyelerinin örgütsel bağlılığını sağlamak ve artırmak istemektedir. Çünkü bugünün iş yaşamı; düşük iş güvenliği, yoğun teknoloji kullanımı ve stres nedeniyle gittikçe daha zor şartlar içermektedir. Buna karşılık olarak örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüşmektedirler (Savery ve Syme, 1996).

Örgütsel bağlılığın işten ayrılma, işe geç kalma, devamsızlık (Brooke ve Price, 1989; Gellatly, 1995; Sagie, 1998), iş gücü devir oranını düşürme (Jaros, 1997; Laabs, 1997) ve performans (Fried ve Ferris, 1987; Hackman ve Oldhan, 1976) gibi önemli bireysel ve örgütsel sonuçları bulunmaktadır (Ceylan ve Şenyüz, 2003). Yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık; ilişkinin doğası (Grusky, 1996), çalışanlara sadakat (Kanter, 1968; Kim vd., 1996), bireyin ve örgütün hedeflerinin birleşimi (Hall vd., 1970), örgüte bağlanarak kimlik bulma (Porter vd., 1974; Romzek, 1989; Sheldon, 1971) ve örgüt adına hatırı sayılır gayret sarf etmeye hazır olmak ve örgütün üyesi olarak kalmaya kuvvetli arzu (Balaji, 1992; Mowday vd., 1979) olarak çok farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu çalışmaların bir özeti olarak örgütsel bağlılığı, çalışanın örgüte olan bağlılığı, çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir şeklinde tanımlayabiliriz (Meyer vd., 1993). Dolayısıyla örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (Baysal ve Paksoy, 1999).

Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların görev ve hedefleri gerçekleştirmede daha fazla çaba harcadığını göstermektedir (Fried ve Ferris, 1987; Hackman ve Oldhan, 1976; Meyer vd., 1993; Mowday vd., 1982; Steers, 1977). Bu tür çalışanlar örgütte daha uzun süre kalmakta ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürütmektedirler (Jaros, 1997; Laabs, 1997). Daha da önemlisi örgütlerini sahiplenebilmektedirler. Düşük bağlılığı olan çalışanlar ise işlerine kendilerini yürekten verememekte ve kendilerini örgüt misyonuna adayamamaktadırlar (Oberholster ve Taylor, 1999). Sonuç olarak da yeterince başarılı olamamaktadırlar.

Diğer taraftan bir örgütün başarısının bireysel yönü sadece çalışanlarının bağlılık seviyelerine değil onların değişen çevresel şartlara uygun yeteneklerine de bağlıdır. Son 15-20 yıl

içerisinde örgütlerin ihtiyaç duyduğu yetenekler yeni teknolojilerin ve otomasyonun neticesinde büyük bir değişime uğramıştır. Bilgi teknolojilerinin gelişmesine ve teknolojinin öneminin artmasına (D'Aveni, 1994: 98–103) paralel olarak birey, firma ve ulusların güç ve hâkimiyeti onların teknoloji seviyeleri ile ölçülür olmaya başlamıştır (Lin ve Huang, 2008). Üretim makinelerinde, üretim yöntemlerinde, ürünlerde 'yenilik' yaratmayı; bu yeniliklerde, üretimi artırmayı, verimliliği yükseltmeyi, yani rekabet üstünlüğü ve karı artırmayı sağlayan anahtar bir kavram olan teknoloji, el değiştirebilmesi ve bedeli karşılığında pazardan elde edilebilmesi nedeniyle günümüzde bir mal olarak da görülmektedir. Ancak teknolojiye erişim, kendi başına, kullanıcıya teknoloji üzerinde bir hâkimiyet kurmaktan ve teknolojik ilerlemeyi sağlamaktan çok uzaktır (Radosevic, 1999; Khalil 2000). Teknoloji aktarımını, teknolojinin üretildiği ve kullanıldığı yerden uyarılma ve uygulama yoluyla başka bir yere aktarımı olarak tanımlarken gözden kaçırılmaması gereken bir nokta makineyle birlikte gelen sosyal ve kültürel öğelerin de transferidir. Dolayısıyla, teknoloji transferi, yalnızca bilginin vericiden alıcıya aktarıldığı basit bir aktarımdan öte; söz konusu teknolojinin kullanıma yönelik uyarlamalar ile özümsemesini gerektiren bir süreçtir. Teknoloji transferi, transfer edilen teknoloji tamamıyla anlaşılmadan ve söz konusu teknolojiden yararlanmaya başlanmadan tamamlanmış sayılmaz (Chen 1996). Fiziksel aktarım gerçekleştirildikten sonra teknolojinin 'kullanıma uyarlanması' ile bambaşka bir yenilik süreci ortaya çıkmaktadır. Bu aşama olası hatalı uygulamalar, ıskartalar ve kazaların da ötesinde sosyal içeriği nedeniyle oldukça sancılı bir süreçtir. Bu süreçte, teknolojinin sağlayacağı rekabet avantajından yararlanabilmek için edinilen teknolojinin özümsemesi ya da içselleştirilmesi önemli olduğu kadar zorlu ve karmaşık bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Teknoloji edinimi ve içselleştirilmesi işletme içinde yeni teknolojiler üzerine yapılan yazılım, donanım yenileme, kalifiye işgücü alma ve mevcut işgücüne eğitim verme gibi yatırımları da içeren bir dönüşümdür (Binnendijk; 2002). Bu dönüşüm, operasyonel verimlilik ve etkinliği artırırken, maliyetlerde düşüş sağlayacağı dolayısıyla işletme performansında olumlu etkiler yaratması gerekmektedir. Ancak teknolojik dönüşüme uygun olarak örgütlerdeki yeniden yapılanma, yaratıcılık ve süreçlerin öğrenilmesine dayanmakta ve çalışanların daha fazla sorumluluk almalarını gerektirmektedir (Nijhof, vd., 1998). Bu sorumluluk yükü örgüt içerisindeki teknoloji kullanım yoğunluğunun gösterdiği artış ve yeni teknoloji uygulamaları ile birleşince çalışanlar üzerinde stres yaratmakta hatta yeni teknolojiye olan uzaklıklarına, öğrenme güçlüklerine ya da işlerini kolaylaştırıp kolaylaştırmamasına bağlı olarak örgütsel bağlılıklarını olumsuz olarak etkileyebilmektedir.

Bu aşamada gelişen teknolojinin yanında yönetim metotlarında da yaşanan gelişmelerle bugünün yöneticileri; iş yerinde eğitim, kariyer geliştirme, iş zenginleştirme, teşvikler ve katılımcı yönetim gibi çalışanlar üzerinde kullanabilecekleri bir çok motivasyon gereğine sahiptirler. Ancak bunca yeni ve teknik ve motivasyon aracına rağmen çalışanların bağlılığını sağlamak yine de yöneticiler için en zorlu uğraş alanlarından birisidir.

Bu çerçeve içerisinde bu çalışmanın amacı işletmelerde teknoloji kullanım yoğunluğunun çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerine olan etkileri ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin lojistik hizmet performansına etkilerini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda emek yoğun çalışma şartlarından teknoloji yoğun çalışma koşullarına hızlı bir dönüşüm geçirmekte olan lojistik işletmeleri ile üretim işletmelerinin lojistik departmanları üzerinde bir anket uygulaması yapılmıştır. Müteakiben, anket uygulamasından elde edilen veriler araştırma sorunsalını ifade ettiğimiz hipotezler doğrultusunda test edilmiştir. Elde edilen sonuçlardan lojistik çalışanlarının mevcut örgütsel bağlılık durumuna ait tespitler ortaya konarak uygulamaya dönük önerilerde bulunulmuştur.

## 2. METODOLOJİ

### 2.1. Kavramsal Çerçeve

Literatüre dayanarak örgütsel bağlılığı kuvvetli çalışanların işletmelerin performansına olumlu katkılar yapması beklenmektedir. Konuyu araştırma kapsamımıza aldığımız lojistik işletmeler açısından değerlendirdiğimizde örgütsel performansın en temel belirleyicisi lojistik hizmet performansları alanındaki hızları, maliyet etkinlikleri ve müşteri beklentilerine göre esneklikleridir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık seviyesi yüksek çalışanlardan oluşan bir lojistik işletmesinde çalışanların bağlılıklarının performanslarına olumlu yönde yansımaları sonucunda işletmelerinin lojistik performansının da olumlu yönde etkilenmesi beklenmektedir. Dolayısıyla;

**Hipotez 1:** İşletme çalışanlarının örgütsel bağlılık seviyesinin işletmelerin lojistik performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkisi vardır.

21.yy'ın başlarından itibaren küresel pazarlardaki rekabet teknoloji tarafından daha şiddetli hale getirilmiştir (Ireland ve Hitt, 2000: 231–233). Bu yoğun ve değişken rekabet ortamında tedarik zincirini hatasız işletilebilmek, müşteri beklentilerine hızla cevap verebilmek ve mal sunumunu süratle gerçekleştirebilmek için lojistik hizmet alanında her türlü donanımda, yazılımda ve bilgi ve iletişim sistemlerinde yeni teknoloji ürünlerin kullanılması operasyonel verimlilik ve etkinliği artırırken, maliyetlerde düşüş sağlamakta, dolayısıyla işletmelerin lojistik performansı üzerinde de olumlu etkiler ortaya koyması beklenmektedir. Bu beklenti doğrultusunda;

**Hipotez 2:** İşletmelerde yeni teknoloji ediniminde sağlanan gelişme işletmenin lojistik performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkisi olmalıdır.

İşletme içinde yeni teknolojilere yatırım yapılmasının işletme performansına olumlu etkide bulunması beklenirken diğer taraftan bilinen nadir olumsuz yönlerinden birisi olarak işletmenin eski çalışanları arasında işini kaybetme korkusu yaratması ve teknolojik dönüşümün yarattığı stres sayılabilir. Bu nedenle işletmelerin kullandıkları teknolojinin yoğunluğunu artırmaları ya da yeni teknoloji yatırımlarına gitmeleri yeni teknolojilere uyum sağlayamadıkları ve içselleştiremedikleri sürece mevcut çalışanlar üzerinde gelecek kaygısı ve adaptasyon güçlükleri yaratabilmektedir. Bu olumsuzluğu gidererek yeni teknolojileri daha etkin olarak kullanmak amacıyla yeni teknoloji ediniminin çeşitli insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları devreye sokularak içselleştirmesinin lojistik performans üzerinde olumlu etkiler ortaya koyması beklenmektedir. Dolayısıyla;

**Hipotez 3:** İşletmelerce içselleştirme uygulamalarıyla birlikte edinilen teknolojilerin lojistik performans üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkisi olmalıdır.

Genel olarak örgütsel bağlılık düzeyini artırmada faydalı araçlar (Ulrich, 1997) ve elle dokunulan kuvvetli programlar (Ogilvie, 1986) olarak değerlendirilen İKY uygulamalarının ifade ettiğimiz olumsuzlukları yenmede önemli etkileri olması beklenmektedir. Çeşitli İKY uygulamaları arasından özellikle eğitim faaliyetleri sadece çalışanları geliştirmez ve onların beceri ve kabiliyetlerini artırmaz, aynı zamanda iş tatminlerini ve örgüte bağlılıklarını da artırır. Önceki çalışmalarda çok yönlü eğitim faaliyetlerine önem veren kuruluşlarda çalışanların örgütsel bağlılık seviyesinin arttığı tespit edilmiştir (Harel ve Tzafir, 1999; Kalleberg ve Moody, 1994; Laabs, 1997; McEvoy, 1997). Dolayısıyla teknolojik yeniliklerin ilk başta çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratsa da sürekli eğitim uygulamaları ve uygun personel seçimi ile işletmeye adapte edilmesinin sonuçta mevcut çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini yükseltmesi beklenmektedir. Genellikle düşük eğitim seviyeli personel istihdamının fazla olduğu lojistik sektöründe konu daha da hassasiyet kazanmaktadır. Dolayısıyla;

**Hipotez 4:** Eğitim faaliyetleri ile içselleştirilerek edinilen teknolojinin lojistik sektör çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyi üzerine doğrudan ve pozitif yönlü etkisi olmalıdır.

## 2.2. Ölçekler

Araştırmamızda kullanacağımız ölçekler güncel ve uluslar arası alanda genel kabul görmüş kaynaklar arasında literatür araştırması yapılarak alanlarına uygun olarak daha önceki çalışmalarda kullanılmış ve geçerlik ve güvenilirlikleri onaylanmış anket soruları arasından ortak noktalar tespit edilerek oluşturulmuştur.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin ölçülmesinde Allen ve Meyer (1990, 1996) tarafından yapılan örgütsel bağlılık sınıflandırmasına uygun olarak geliştirilen her biri altı değişkenden oluşan üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği (Allen ve Meyer, 1990; Meyer vd., 1993) kullanılmıştır.

İşletmelerde teknoloji edinim, kullanım ve içselleştirilmesi düzeyinin ölçülmesinde Sriram vd. (1997) tarafından geliştirilen ve Benito (2007) test edilen teknoloji kullanım ölçeğinden istifade edilerek, lojistik işletmelerin özgün yapısına göre yeni sorular ilave edilmesiyle oluşturulan on değişkenli bir ölçek kullanılmıştır.

Lojistik performans ise literatürde farklı bilim insanları (bkz. (Morash vd., 1996; Fawcett vd., 1997; Lynch vd., 2000; Lu ve Yang, 2006) tarafından kullanılan lojistik performans ölçeklerindeki ortak noktalardan istifade edilerek, belirlenen müşteriye dönük lojistik hizmetler ile lojistik maliyet, verimlilik ve sürat değişkenlerini içeren on iki değişkenli bir ölçek ile ölçülmüştür.

## 2.3. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Hipotezlerimizin test edilmesi amacıyla İstanbul'da konuşlu lojistik hizmet sağlayan işletmeler ile üretim işletmelerinin lojistik departmanlarındaki çalışanlar üzerinde tesadüfi örneklem metoduyla anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma kapsamına alınan 100 işletmeden anketimize cevap vermeyi kabul eden 89 işletmenin tamamıyla yüz yüze anket uygulaması sonucunda 541 adet anket elde edilmiştir.

Örneklemimizi oluşturan çalışanların % 68'i erkek, % 32'si kadındır. Lise mezunu % 45 iken lisan düzeyinde eğitime sahip olanların oranı %33'dür. Katılımcıların yarıdan fazlası (%52) 30 yaş ve altındakilerden oluşmakta olup sonra gelen büyük çoğunluk %31 ile 30-40 yaş aralığındaki çalışanlardan oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların %59'u çalışan, %24'i alt düzey, %11'i orta düzey ve % 6'sı üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Bu veriler örneklemimizin genç, orta düzeyde eğitilmiş ve dinamik bir kitleyi temsil ettiğini göstermektedir.

## 2.4. Ölçek Geçerliliği ve Güvenilirliği

Anket formunda yer alan değişkenlerin birçoğunun geçerlilik ve güvenilirlikleri önceki çalışmalarda test edilmiş olsa dahi tekrar ölçek güvenilirlik analizlerine tabi tutulmuştur. Bu maksatla öncelikle Cronbach alfa değerine bakılmış; tüm ölçek için 0,909, örgütsel bağlılık ölçeği için 0,862, teknoloji kullanım ve adaptasyon ölçeği için 0,916 ve lojistik performans ölçeği için 0,886 olarak tespit edilmiş ve hiçbir değişkene ait değer ölçeğine ait değeri aşmadığı görülmüştür. Ardından her bir değişken için değişkenler arası düzeltilmiş korelasyon katsayısı (corrected inter-item correlation) ve çoklu korelasyonların karesi (squared multiple correlation) değerlerine bakılmış ve tüm değişkenlerin 0,500'den yüksek değerler aldığı görülmüştür.

Müteakiben yapılan keşifsel faktör analizi neticesinde faktörler arasında çapraz yükleme yapan değişkenler ölçek dışına çıkartılmıştır. Tekrar uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre araştırma kapsamına aldığımız tüm boyutlar beklenen faktörel yapıya ayrılmışlardır. Açıklanan toplam varyans kümülatif olarak %60,491 ve tüm değişkenlerin faktör yükleri 0,582–0,838 arasında bulunmuştur. Daha sonra ölçek yapısı Maximum Likelihood kestirimi

kullanılarak uygulanan doğrulayıcı faktör analizi prosedürü çerçevesinde modelin uygunluğu literatürde önerilen uyum indisleri ile değerlendirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeklerin model uyum indisleri kabul edilebilir düzeyde tespit edilmiştir (bkz. Tablo 1).

**Tablo 1.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarına göre Ölçek Uyum İndisleri

		GFI	NFI	IFI	CFI
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	3 boyut 18 değişken	,833	,806	,833	,802
<b>Teknoloji Edinim ve İçselleştirilmesi</b>	2 boyut, 10 değişken	,921	,934	,944	,944
<b>Lojistik Performans</b>	1 boyut, 10 değişken	,926	,889	,905	,905

## 2.5. Araştırma Sorunsalının Çözülmesi

Araştırma sorunsalının çözülmesi için modelimizde yer alan faktörler arasındaki karşılıklı ilişkileri incelediğimiz korelasyon analizi sonucunda araştırma modelindeki üç bağımsız değişkenin hem birbirleriyle hem de lojistik performans bağımlı değişkeniyle arasında pozitif ve çift yönlü bir ilişki olduğu ( $p < 0.001$ ) tespit edilmiştir (bkz. Tablo 2). Değişkenler arasındaki en kuvvetli ilişki ( $r: ,663$ ;  $p < 0,01$ ) teknoloji edinimi ve teknoloji içselleştirilmesi faktörleri arasında görülmektedir. Bu bulgu keşifsel faktör analizi sonucu elde ettiğimiz bu iki faktörün araştırma sorunsalında dikkate aldığımız teknoloji kullanımı faktörün iki alt boyutu olarak birleştiklerini açıkça göstermektedir.

**Tablo 2.** Korelasyon Analizi Sonuçları

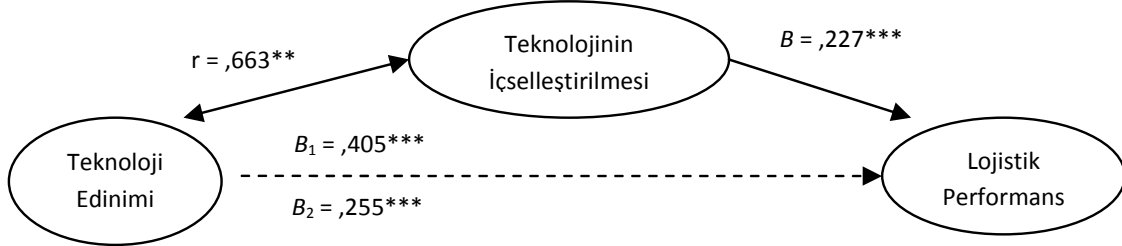
	1	2	3	4	5	6
Duygusal Bağlılık	1					
Devamlılık Bağlılığı	,124	1				
Normatif Bağlılık	,389	,460	1			
Teknoloji Edinimi	,261	,224	,384	1		
Teknoloji İçselleştirilmesi	,203	,262	,308	,663	1	
Lojistik Performans	,163	,254	,235	,405	,396	1

Değişkenlerin arası karşılıklı tüm ilişkiler  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlıdır.

Araştırma modelinde yer alan faktörlerin karşılıklı ilişkilerini incelemeyi müteakip hipotezlerimizde öngördüğümüz doğrusal ilişkiler regresyon analizleri ile test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre;

- Çalışanların duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerindeki artışın işletmelerin lojistik performansına doğrudan ve pozitif yönlü etkileri olduğuna dair H1a ( $B: ,089$ ;  $p < 0,05$ ) ve H1c ( $B: ,170$ ;  $p < 0,001$ ) hipotezleri desteklenmiştir.
- İşletmelerde yeni teknoloji edinim ve kullanımının lojistik performans üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkisi arasındaki doğrudan ilişkileri sorguladığımız H2 hipotezi ( $B: ,405$ ;  $p < 0,001$ ) desteklenmiştir.

- İçselleştirme faaliyetleri ile desteklenerek edinilen yeni teknolojilerin işletmelerin lojistik performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkilerini tespit edilerek H3a ( $B: ,255$ ;  $p<0,001$ ) ve H3b ( $B: ,227$ ;  $p<0,001$ ) hipotezleri desteklenmiştir.
- Birbirleriyle kuvvetli korelasyon ( $r: ,663$ ;  $p<0,01$ ) içinde olmalarına ve her birinin lojistik performans üzerine olumlu ve pozitif yönde etkileri bulunmasına rağmen, ortak etkilerinin test edilmesi esnasında teknoloji ediniminin lojistik performans üzerine olan etkisinin nispeten azaldığı dolayısıyla teknolojinin içselleştirilmesinin teknoloji ediniminin lojistik performans üzerine olan etkilerinde kısmi ara değişken (Baron ve Kenny, 1986) etkisi gösterdiği tespit edilmiştir (bkz. Şekil 1).



**Şekil 1.** Teknoloji içselleştirilmesinin Teknoloji Edinimi ile Lojistik Performans ilişkisinde Ara Değişken Etkisi

- İşletmelerde eğitim faaliyetleri ile desteklenerek içselleştirilen yeni teknoloji ediniminin çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki ortak etkilerini sorguladığımız H4 hipotezinin regresyon sonuçları Tablo 3'dedir.

**Tablo 3. Teknolojinin Edinim ve İçselleştirilmesinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Ortak Etkileri**

	Duygusal Bağlılık			Devamlılık Bağlılığı			Normatif Bağlılık		
	B	T	p	B	t	P	B	T	p
<b>Teknoloji Edinimi</b>	,226	4,064	<b>0,000</b>	,089	1,611	0,108	,321	6,059	<b>0,000</b>
<b>Teknolojinin İçselleştirilmesi</b>	,054	0,966	0,335	,203	3,665	<b>0,000</b>	,095	1,802	0,072
	H4a desteklenmiştir.			H4b desteklenmemiştir.			H4c desteklenmiştir.		

Bu bulgulara göre içselleştirme faaliyetleriyle desteklenerek edinilen teknolojinin duygusal ve normatif bağlılık üzerine etkileri olduğu tespit edilmiştir. Aynı bağlılık bileşenlerinin lojistik performans üzerine olumlu ve pozitif etkilerinin olduğunun tespit edilmiş olması manidardır.

### 3. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların daha yüksek performans ortaya koyduklarının tespiti üzerine lojistik işletmelerindeki çalışanların yüksek örgütsel bağlılıkları lojistik performans üzerine doğrudan ve pozitif yönlü etkileri olması beklenmektedir. Yapılan analizler neticesinde işletme çalışanlarının duygusal ve normatif bağlılık seviyesindeki artışın işletmelerin lojistik performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkisi olduğu, ancak duygusal ve devamlılık bağlılığının lojistik performans üzerine doğrudan etkileri olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu beklentilerimizle tam olarak örtüşmemekle birlikte devam bağlılığının kişisel tatmin, işyerinde mutluluk ve çeşitli normatif etkenler karşısında ortaya çıkan duygular dışında kalan genelde alternatif eksikliğine dayalı bir bağlılık şekli olması nedeniyle, bu tip bir bağlılığa sahip çalışanların işletme içinde kalsalar dahi işletmenin performansına olumlu bir katkı yapmadıklarını göstermektedir.

Literatüre dayanarak lojistik alanında yeni teknoloji edinimi ve bu teknolojilerin uygulama-ya koyulması işletmelerin lojistik performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkileri olması beklenmektedir. Araştırmamızda da teknoloji ediniminin işletmenin lojistik performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya ilave olarak teknoloji ediniminin çalışanları tehdit eden olumsuzluklarını bertaraf edebilmek uygulanan teknoloji içselleştirilme faaliyetlerinin teknoloji edinimi ile performans arasındaki ilişkide bir ara değişken olduğu tespit edilmiştir. Böylece beklentilerimize uygun olarak, edinilen teknolojinin çeşitli eğitim ve insan kaynakları uygulamaları neticesinde içselleştirilmesinin lojistik performans üzerinde daha etkili sonuçlar ortaya koyabileceği ispatlanmıştır.

Diğer taraftan işletme tarafından edinilen teknolojilerin eğitim faaliyetleri ile desteklenerek çalışanlar tarafından içselleştirilmesinin lojistik sektör çalışanlarının duygusal ve normatif bağlılıkları üzerine doğrudan ve pozitif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu yeni teknoloji ediniminin genel olarak çalışanlar tarafından bir tehdit olarak görülmesine rağmen içselleştirme faaliyetleriyle birlikte desteklendiğinde; lojistik sektöründe ürünün depoda kolay bulunması, sevkiyat halindeki ürünün yerinin bilinmesi, hatalı gönderilerin engellenmesi gibi stres yaratan faktörleri ortadan kaldırması, çalışanların bedensel yüklerini hafifletmesi ve içselleştirme faaliyetlerini kendi kişisel eğitim seviyelerine işletme tarafından takviye yapıldığı şeklinde algılamaları nedenleriyle duygusal ve normatif bağlılık düzeylerini artırdığı şeklinde yorumlanmıştır.

Araştırma evreni çerçevesinde yapılan analizlere dayanarak lojistik işletmelerinin yöneticilerine yeni teknoloji uygulamalarını teknolojilerin tüm çalışanlar tarafından içselleştirilmesini sağlayacak eğitim ve çeşitli insan kaynakları uygulamalarıyla birlikte yapmalarını tavsiye etmekteyiz. Böylece hem çalışanlarının işletmeye yeni teknolojiler kazandırılmasıyla ortaya çıkacak tedirginliklerini bertaraf edebilecekleri hem de teknoloji ediniminden bekledikleri performansı daha yüksek seviyede alabileceklerini öngörülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Allen, N. J. ve J. P. Meyer (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Allen, N. J. ve J. P. Meyer (1996), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity", *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-76.
- Baron, R. M. ve D. A. Kenny (1986), "The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-82.
- Baysal, A. C. ve M. Paksoy (1999), "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", *ÇÜ. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 7-15.
- Benito, J. G (2007), "Information Technology Investment and Operational Performance in Purchasing", *Industrial Management & Data Systems*, 107 (2), 201-28.
- Ceylan, A. ve P. B. Şenyüz (2003), "Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma Dışlanma Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sigorta Sektöründe Bir Araştırma", *Yönetim Dergisi*, Yıl: 14, Sayı:44, 57-62.
- Hall, D. T., B. Schneider ve H.T. Nygren (1970), "Personal Factors in Organizational Identification", *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-90.
- Harel G.H. ve S. S. Tzafrir (1999), "The Effect of Human Resource Management Practices on the Perception of Organizational and Market Performance of the Firm", *Human Resource Management*, 38(3), 185-200.
- Lin, T. C. ve C. C. Huang (2008), "Understanding Knowledge Management System Usage Antecedents: An Integration of Social Cognitive Theory and Task Technology Fit", *Information & Management*, 45(6), 410-17.



- Meyer, J. P., N. J. Allen, ve C. A. Smith (1993), "Commitment to Organization's and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-51.
- Morash, E. A., C. L. M. Droge, ve S. K. Vickery (1996), "Strategic Logistics Capabilities for Competitive Advantage and Firm Success", *Journal of Business Logistics*, 17(1), 1-22.
- Mowday, R. T., R. M. Steers, ve L. W. Porter (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-27.
- Mowday, R.T., L. W. Porter, ve R. M. Steers (1982), *Employee Organization Linkages*, New York: Academic Press.
- Oberholster, F. R. ve L. W. Taylor (1999), "Spiritual Experience and the Organizational Commitment of College Faculty", *Info*, 2(1), 57-78.
- Ogilvie, J. R. (1986), "The Role of Human Resource Management Practices in Predicting Organizational Commitment", *Groups & Organizational Studies*, 11(4), 335-59.
- Porter, L. W, R. M. Steers, R. T. Mowday, ve P.V. Boulian (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-9.
- Sagie, A. (1998), "Employee Absenteeism, Organizational Commitment and Job Satisfaction: Another Look", *Journal of Vocational Behavior*, 52, 156-71.
- Savery, L. K. ve P. D. Syme (1996), "Organizational Commitment and Hospital", *Pharmacists Journal of Management Development*, 15(1), 14-22.
- Ulrich, D. (1997), "Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results", *Human Resource Management*, 36, 303-20.

## ENGELLENME DUYGUSU: ZİNCİR ve BAĞIMSIZ OTEL İŞLETMESİ ÇALIŞANLARI ARASINDAKİ FARKLILIK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Melek YILDIZ**

Akdeniz Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
ms\_yildiz@ymail.com

**Serpil KOCAMAN**

Akdeniz Üniversitesi  
Alanya Meslek Yüksekokulu  
Öğretim Görevlisi  
skocaman@akdeniz.edu.tr

### ÖZET

“Engellenme” bir amacın gerçekleşmesi için bireyin yöneldiği doğrultuda bir engelin bulunması nedeniyle ihtiyacın karşılanamaması durumuna denir. Engellenmeyi başlatan durum, ihtiyacın karşılanmaması ya da ertelenmesidir. İhtiyacı karşılanmayan birey ise hayal kırıklığı ile birlikte engellenme hisseder. Çalışma hayatında bu duygu iş tatmini açısından büyük önem taşımaktadır. Hizmet sektöründe çalışanların psikolojik durumlarının müşteri memnuniyetini beraberinde getirdiği düşünülürse bu önem konaklama işletmeleri açısından daha da artmaktadır. Bu çalışmanın amacı; genel olarak engellenme kavramını açıklayarak örgütlerde hangi koşullarda engellenmenin ortaya çıktığını, çalışanların engellenme durumunda neler hissettikleri ve ne tür tepkiler verdiklerini ortaya koymak ve bu duygunun iş tatminine nasıl yansıdığını araştırmaktır.

**Anahtar Kelimeler:** engellenme, saldırganlık, zincir otel işletmeleri, bağımsız otel işletmeleri, çalışanlar

### 1. GİRİŞ

Günümüzün değişen dünyasında, işletmeler kendilerini sürekli geliştirme çabası içerisine girmektedir. Bir işletmenin bu tür yeniliklere, ilerlemelere hızla uyum sağlaması da teknolojiden çok çalışanlarının performansı ile ilgilidir. Bu nedenle, çalışanlar artık işletmelerin varlığını devam ettiren en önemli unsur haline gelmiştir ve öncelik insan kaynağının motivasyonuna, gelişimine verilmiştir. Bu süreç içerisinde çalışanların duyguları da önem kazanmaktadır. Personeline olumlu duygular hissettiren işletmelerin verimliliği daha yüksek olurken, olumsuz duygular veren işletmelerde huzursuz iş ortamı ve dolayısıyla tatminsizlik fazlasıyla görülmektedir.

Olumsuz duygular ise; bireyin hem günlük hayatını hem de iş hayatını etkileyen önemli faktörlerden biridir. Kişilerin motivasyonları, başarıları iş ortamında kendilerini nasıl hissettikleriyle ilişkilidir. İş yerinden sıkıntı duyan, stres altında çalışan bir personelin verimliliği düşük olacağından örgüte bağlılığı, iş tatmini de düşük olacaktır. “Engellenme duygusu” da işyerinde yaşanan olumsuz duygulardan biridir ve işletmeler açısından büyük sorunlara yol açabilmektedir. Bu çalışmada, işyerinde hem işveren hem de çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğuran “engellenme duygusu” konu edilmiştir.

### 2. Literatür Taraması

Örgüt aktivitelerinin çalışanlar için engel oluşturdukları çoğunlukla kabul edilmektedir. Yine de çok az kişi işyerinde engellenme deneyimlerine nasıl tepki verebileceğini bilmektedir. Engellenme ile ilgili geniş çaplı deneysel çalışmalar yapılmış olmasına rağmen, örgütsel düzene göre yapılmış çok az çalışmaya rastlanmaktadır. Bu kıtlık engellenmeye verilen tepkilerin sistematik olarak incelenmesindeki güçlüklerden kaynaklanmaktadır (Storm, Spector, 1987, s.227).

Türkiye’de iş hayatında engellenme kavramını ilk kez 1990 yılında Jale Minibaş incelemiştir. Minibaş, bu çalışmada düşük sosyo-ekonomik ve kültürel düzeyli çevrelerde bulunan, güç şartlarda eğitim yapan ilkokullar ile şartları daha iyi olan, yüksek sosyo-ekonomik ve kültürel düzeyli ailelerin çocuklarının gittiği özel okullarda görev yapan öğretmenlerin iş tatmini düzeyleri arasındaki farkları araştırmıştır. Bu çalışmanın sonucunda ise; iş tatmini yüksek olan kişilerin daha az engellenmeye maruz kaldıkları görülmüş ve yüksek engellenme deneyimi olan kişiler de bu tepkilerini ya dışarı yöneltmekte ya da bu durumdan kendilerini suçladıkları ortaya çıkmıştır. (Minibaş,1990,s. 2).

Jale Minibaş’ın çalışması dışında yerli literatürde başka çalışmaya rastlanmamıştır. Yabancı literatürde ise; örgüt düzeyinde engellenme konusunu Paul Spector çalışmıştır. 1975 yılında “Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees” adlı makalesinde örgütsel engellenme konusunu incelemiş ve bu kavramın bazı tepkisel davranışlarla (saldırganlık, sabotaj, çekilme vb.) olan ilişkisini araştırmış ve sonucunda iki durum arasında önemli derecede yüksek bir ilişki bulmuştur. Aynı çalışmayı 1987 yılında Storms ile birlikte yeniden çalışmıştır. Bu süreç içerisinde 1978 yılında örgütsel engellenme konusunu kavramsal boyutta incelemiş ve bir model oluşturmuştur. 1997 yılında Anti-Social Behavior in the Workplace adlı kitapta Spector’a ait “The role of frustration in anti-social behavior at work” adlı bölüm yer almaktadır. Bu çalışmasında işyerindeki antisosyal bir davranış olarak engellenmenin rolü, nedenleri ve engellenmeye karşı geliştirilen tepkileri incelemiştir. Son olarak 1999 yılında “A model of work frustration-aggression” adlı çalışmasıyla işyerinde engellenme-saldırganlık ilişkisini incelemiş ve bir model geliştirmiştir.

Spector’un yanı sıra örgüt içerisinde engellenme duygusunu inceleyen bir diğer çalışmada Keenan ve Newton’a aittir. Keenan ve Newton engellenme ile stres, iklim, psikolojik gerginlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmanın sonucuna göre; işsel kaygılar, iş tatminsizliği, gizli düşmanlık, rol çatışması, örgütsel iklim gibi değişkenlerin engellenmeyi tetiklediği ortaya çıkmıştır. Yine, etkileri kontrol altına alındığında dahi engellenmenin öfkesel tepkiler ve gizli düşmanlıklarla ilgili olduğu görülmüştür (Keenan, Newton, 1984,s. 57).

Heacox ise, 2005 yılında yapmış olduğu çalışmada örgütsel karakteristiklerle engellenme kavramı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Buna göre; rol belirsizliği, rol çatışması, işle ilgili kısıtlamalar engellenmenin düzeyini etkilemektedir.

Spector, 1978 yılında örgütsel engellenmeyi hedeflere katılımın veya hedefi korumanın engellenmesi olarak tanımlamıştır. Bu tanım etkili ve davranışsal tepkileri yöneten uyarıcı koşullar anlamına gelmektedir. Diğer araştırmacılar ise engellenmeyi duygusal veya belirgin davranışsal tepkiler olarak görmektedir (Storms, Spector, 1987, s.227).

### **3. Örgütsel Engellenme Kavramı**

Engellenme kavramı ilk kez Sigmund Freud tarafından hedeflere dış engeller ve tatmini engelleyen iç engeller olarak tanımlamıştır. Trexler’e göre ise engellenme bir duygudan çok bir gerçektir (Shorkey,Crocker, 1981,s.376).

Bir örgütte çalışan birey için en belirgin engel terfi etmeyi beklerken, önünün kesilmesidir. Belli bir zaman kısıtlaması ile çalışan, bu zaman sınırı içinde bir işi bitirmesi beklenen ve işini bu zaman sınırı içinde bitirmesini engelleyen tüm aksaklıklar engellenme kaynağıdır. Bu tür bir engellenme ile karşılaşan birey, tipik engellenme tepkileri göstermekle birlikte, engellenmeyi uzun süreli yaşadığında ciddi sorunlarla da karşılaşabilmektedir. Örgüt içinde aynı düzeyde bulunan ve aynı işi yapan çalışanlar arasında yaşanan rekabet ve kıskançlık da bireylerin engellenme ile karşılaşmalarına neden olur. Bireyler, birbirlerinin kaliteli iş

yapmasını engelleyebilir, hedeflerine ulaşmada önlerine engel koyabilirler (Gümüştekin, Özgemiz, 2005, s.278).

İş tatminsizliği, motivasyon yetersizliği, örgüt içi ilişkilerin yetersizliği gibi nedenlerle engellenme oluşabilir. Ancak, burada esas nedenin hayal kırıklığı olduğundan bahsedilmektedir. Hayal kırıklığı yaşayan bireylerin nasıl davranacakları hem kişinin hem de örgütün özelliklerine bağlıdır. Bazı bireyler geri çekilme davranışı sergilerken, bazıları saldırganlaşabilir (Özdevecioğlu, Aksoy, 2005, s.99)

### 3.1. Örgütlerde Engellenme Kaynakları

Çeşitli iç ve dış kaynaklar bireyin ya da grubun hedeflerini başarmasına engel olabilir. Dış engeller sosyal ya da yasal bariyerler, diğer insanların davranışları gibi fiziksel çevreyi içerir. İç engeller ise bireyin kendindeki bilgi, beceri, fiziksel yetersizlik gibi eksikliklerdir (Shorkey,Crocker,1981,s. 376).

Walter Eaton (1952, s. 62)'ın yapmış olduğu çalışmaya göre çalışanları engellenmesine neden olan faktörler şöyle sıralanmaktadır:

- İşle ilgili belirsizlikler
- İşle ilgili materyallerin eksikliği
- Terfi almasının engellenmesi
- İş tanımı eksikliği
- İşle ilgili değişen teknoloji ve koşullara uyum sağlanamaması
- Toplum içinde işin izole edilmesi
- İşe olan ekonomik güvensizlik

Peter ve O'Connor (1980,s.394) ise engellenmeye neden olan sekiz örgütsel baskı alanı belirlemiştir. Buna göre (a) işle ilgili bilgiler, (b) araç ve ekipmanlar, (c) materyal ve gereçler, (d) bütçesel destek, (e) gerekli hizmetler ve diğerlerinin yardımı, (f) göreve hazırlanma, (g) zaman yeterliliği, (h) iş çevresi çalışanlar için birer engelleyici olabilmektedir.

Çalışanın engellenmeye bağlı olarak saldırgan davranışlar sergilemesine yol açan örgütsel faktörler incelendiğinde de, işle ilgili konularda uyuşamama (örn., çalışandan, kendisinden daha alt pozisyondaki bir başka çalışanın yapabileceği/yapması gereken bir işi yapmasını istemek), performanstan dolayı eleştiriler alma (örn., performansın belirlenen üretim standartlarına ulaşmamış olmasından dolayı yargılamak), yöneticinin uygun olmayan birtakım davranışları (örn., çalışanın dinsel ya da etnik kökenine yönelik yargılayıcı ifadelerde bulunmak), kurumun yönetim politika ve süreçleri (örn., çalışanın maaşına haciz konulması) ve disiplinle ilgili süreçlerde uyuşamama (örn., fazla mesaiye kaldığı sırada yorgunluğunun da etkisiyle uykuya daldığı için işini geciktirmek zorunda kalan çalışana kendini savunma hakkı tanınmaması ve hatta işine son verilmesi) gibi faktörlerin çalışanların yöneticilerine yönelik saldırgan davranışlarda bulunmalarına yol açan faktörlerden oldukları görülmüştür (Allen ve Lucero, 1998,s. 234).

Chen ve Spector'ın (1992,s.180) yaptığı çalışmada ise, çalışanın rol belirsizliğinin, rol çatışmasının, kişilerarası çatışmaların ve işyerine özgü ortamsal/durumsal faktörlerin (engellenme, öfke ve stres gibi) çeşitli saldırgan davranışlarla (sabotaj, kişilerarası saldırganlık, düşmanlık ve şikâyetler), hırsızlıkla ve işten ayrılma eğilimi gibi etmenlerle yakından ilişkili olduğu görülmüştür. (Neuman ve Baron, 1997,s.39). Keenan ve Newton ise işyerinde strese neden olan etmenlerin aynı zamanda birer engelleyici olarak düşünülebileceğini savunmaktadır (Keenan, Newton, 1984, s.57).

### 3.2. Engellenmenin İşgören ve Örgüt Açısından Sonuçları

Engellenmenin gerek bireysel gerekse örgütsel kaynakları, sonuçları itibariyle mutlaka çalışma yaşamına yansımaktadır. Engellenme yaşayan bireyler kendilerine, iş arkadaşlarına ve örgüte karşı birtakım tepkilerde bulunarak örgüt içerisinde kötü bir ortam yaratmaktadır. Genel olarak engellenmenin örgütsel sonuçları düşük motivasyon, performans düşüklüğü, düşük iş tatmini, işgören devir hızının yükselmesi, tükenmişlik, yabancılaşma şeklindedir.

**3.2.1. Engellenmenin Performansa Etkisi:** Amaçladıkları hedeflerinde düşük kontrolü olduğunu hisseden çalışanlar hedefe ulaşmak için gerekli işi yapmaları pek mümkün olmamaktadır. Ayrıca geçmişte girişimleri başarısızlıkla sonuçlanan ve geriye dönük olumlu bir bakışı olmayan çalışanlar engellenme deneyimi yaşamaktadır ve bu çalışanlar ekstra yapılacak bir işin zaman kaybı olduğunu düşünmektedirler. İşgörenler bu davranışlarını kararlılık, belirlilik ve odaklılık boyutlarına dayalı olan atıf teorisine göre açıklayarak mantığa büründürmeye çalışmaktadırlar. Başarısızlıklarını kararlılık (bu olay uzun zaman sonra sonuçlanacak), genel yönelim (Bu durum benim hayatımı etkileyecek.) ve içsel odaklılık (Bu durumdan ben suçluyum.) ile açıklayan kişiler engellendiklerini hissetmeleri olasıdır ve bu durumda uğraştıkları işi ve performansı düşürmeye eğilimlidirler (Kennedy, Anderson, 2002, s.549).

**3.2.2. Engellenmenin İş Tatmine Etkisi:** İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır Bu anlamda, iş tatmini, çalışanların iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal cevaptır. İş tatmini genellikle çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. Kişi işinden gerekli tatmini buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır (Çekmecelioğlu, 2005,s.28).

İş tatminsizliği genellikle kişinin işinden memnun olmasını sağlayacak kişisel ihtiyaçlarının karşılanmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Araştırmalar işinde yüksek engellenme düzeyine sahip kişilerin düşük iş tatmini eğiliminde olduklarını göstermektedir (Stewart, 2007,s. 228).

**3.2.3. Motivasyona Etkisi:** Bireylerin motive olabilmeleri için öncelikle örgüt içerisindeki birtakım ihtiyaçlarının (ücret, güvenlik, takdir edilme vb.) karşılanması gerekmektedir. Çünkü ihtiyaçları karşılanmayan bireyler kendilerini engellenmiş hissederler ve bu nedenle de motivasyonları düşüktür.

**3.2.4. İşgören Devir Hızına Etkisi:** İşgücü devri, engellenme durumu için hem neden hem de sonuç olmaktadır. Bireylerin örgüt içerisinde yaşamış oldukları engellenme deneyimleri ile işten ayrılma arasında büyük bir ilişki bulunmaktadır (Spector, 1978,s. 825).

**3.2.5. Tükenmişlik Etkisi:** Başka insanlara yardım ve hizmet etmek için çalışmaya başlamış olan kişi, insanları, sistemi, olumsuz çalışma koşullarını değiştirmenin ne kadar zor olduğunu anlar. Yoğun bir engellenmişlik duygusu yaşar. Bu noktada 3 yoldan biri seçilmektedir. Bunlar; uyumlu savunma ve başa çıkma stratejilerini harekete geçirme, uyumsuz savunmalar ve başa çıkma stratejileri ile tükenmişliği iletme, durumdan kendini çekme veya kaçınmadır (Kaçmaz, 2005,s. 30).“Tükenmişlik duygusu, çok uzun süre, çok yoğun bir şekilde bir amacı gerçekleştirmek üzere çalışıldığında ortaya çıkan yorgunluk ve engellenme durumu sonucu oluşur.” (Alessandra,1988,s. 46).

**3.2.6. Yabancılaşma Etkisi:** İşgörenin çalıştığı kuruma ya da örgüte karşı bir tepkisidir. Genelde bu kavram iş doyumsuzluğu, toplumsal uyumsuzluk ve moral eksikliğinin yanı sıra

işgörenin çalıştığı kuruma karşı duygusal tepkisi olarak açıklanmaktadır. Örgütlerine ve/veya iş arkadaşlarına yönelik olarak yabancılaşan işgörenlerin işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olduğu öne sürülmektedir (Sökmen, 2005,s.6). Yabancılaşma ve engellenme durumu örgüt içerisinde benzer nedenlerden ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle örgüte ilgili ihtiyaçları karşılanmamış, hedeflerinin önünde engeller olan kişiler bir süre sonra örgüte yabancılaşabilir.

#### 4. YÖNTEM

**4.1. Evren ve Örneklem:** Araştırmanın evrenini konaklama endüstrisi, çalışma evrenini otel işletmeleri oluştururken örneklem kapsamını ise Belek bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Bu çalışmada Antalya Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü'nün 2007 yılı verilerine göre Belek bölgesinde 36 adet 5 yıldızlı otel bulunmakta, bu otellerin 27 adedi bir zincire bağlı iken 9 adedi de bağımsız otel işletmesi olarak faaliyet göstermektedir. Çalışmada zincir oteller ile bağımsız otellerde çalışanların engellenme düzeyleri açısından farklılık olup olmadığını tespit etmek amaçlandığından bölgede en fazla oteli olan 2 zincir işletmesi belirlenmiş ve biri araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Bu zincirin Belek bölgesinde 4 adet oteli bulunmaktadır. Anket çalışması kış sezonunda uygulandığından 9 adet bağımsız otelin 7'si faaliyettedir. Bu aşamada ise tabakalı örneklem yöntemi ile 4 otel seçilmiştir. Toplamda 850 adet anket dağıtılmış. Bunların 737 adedi geri dönmüştür. Geri dönüş oranı % 86,6 olarak gerçekleşmiştir.

**4.2. Veri Toplama Yöntemi:** Belek Bölgesi'ne yönelik yürütülen araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formlarından yararlanılmıştır. Ankette katılımcıların çalıştıkları işletmede engellenmelerine neden olan etmenler, engellenme düzeyleri, tepkileri ve iş tatminlerini ölçmeye yönelik sorular sorulmuştur.

Anket çalışması Suzy Fox ve Paul Spector (1999)'ın "A model of work-frustration-aggression" adlı çalışmalarından alınmıştır. Anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, işyerinde engellenmeye neden olan etmenlerin yer aldığı durumsal baskı ölçeği yer almaktadır. İkinci bölümde engellenme düzeyini belirlemeye yönelik sorular, üçüncü bölümde ise üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeği bulunmaktadır. Son bölümde ise iş tatmini soruları yer almaktadır.

Çalışmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS 11.0 ( Statistical Program for Social Science ) paket programı kullanılmıştır.

#### SONUÇ

Çalışan insanlar sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarını tatmin ederken, duygusal olarak da doyuma ulaşma çabası içerisine girmektedirler. İş ortamlarında çalışan bireylerde genel olarak ön plana çıkan duygusal ihtiyaçlar arasında; aktivite arzusu, iletişim, başarıma, fark edilme, takım halinde çalışma, ait olma, karara katılım, ödüllendirilme, yeteneklerinin önemsenmesi ve yetkilendirilme yer almaktadır. Bireylerin buldukları örgütlere ve örgütlerdeki ilişki biçimlerine yönelik tutumları ile beklentileri arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Örgüt yöneticilerinin işgörenlerin ilgi, ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alması, işgörenlerin örgüte karşı olan duygusal bağlılıklarının artmasına ve onların duygularının yönetilmesine katkı sağlamaktadır (Töremen, Çankaya,2008, s 41).

Bu çalışmada, zincir ve bağımsız otel çalışanlarının engellenme düzeyleri, iş tatmini, tepkilerini belirlememek ve iki grup arasında farklılık olup olmadığı yapılan analizler sonucu ortaya koyulmuştur.

Buna göre, zincir otel çalışanları için şunlar söylenebilir:

- Zincir otel çalışanları için örgüt içerisinde en çok durumsal baskı yaratan konu departmanın bütçesinin düşük olması nedeniyle işlerini yapmalarının engellenmesidir.

- Zincir otel çalışanlarının yaklaşık % 6'sı kesinlikle engellendiğini düşünürken, % 22'si kısmen engellenmekte, % 24'ü kararsız iken, % 30'u kısmen engellenme deneyimi yaşamamıştır. Kesinlikle engellenmediğini düşünen çalışanların oranı ise % 18'dir. Bu durumda bu zincir işletme çalışanlarının yaklaşık % 30'u en az bir kere engellenme deneyimi yaşamıştır.
- Zincir otel çalışanları iş tatmini açısından değerlendirildiğinde, bu gruptaki çalışanların yaklaşık % 50'sinin tatmini yüksektir.
- Üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğine göre zincir otel işletmesi çalışanları % 8'lik bir oranla en sık ciddi olarak işi bırakmayı düşünmektedir.

Bağımsız otel çalışanlarının sonuçları ise şu şekildedir:

- Bağımsız otel işletmesinde çalışanlar en fazla % 7'si durumsal baskı hissederken, % 27'si kesinlikle böyle bir durum algılamamaktadır.
- Katılımcıların sadece % 5'i kesinlikle engellendiğini algılamaktadır.
- İş tatmini açısından çalışanların % 30'u tatminsizken, % 47'si işinden ve işyerinden memnundur.
- Bağımsız otel çalışanlarının sadece % 1'i üretkenlik karşıtı iş davranışlarını her gün yapmaktadır.

Sonuç olarak "engellenme" her işletmede yaşanması muhtemel bir durumdur. Yönetici ve çalışanların karşılıklı olarak beklenti ve ihtiyaçlarını bilmesi, optimum düzeyde bunların karşılanmasını sağlaması ile engellenmenin minimuma düşürülmesi mümkündür.

İki grubun birbirinden farklı olan özellikleri ise şu şekildedir:

- Durumsal baskı yaratan etmenler açısından incelendiğinde farklılıkların genel olarak kaynakların yetersizliği ve işletme politikalarından kaynaklandığı görülmektedir.
- Engellenme açısından gruplar karşılaştırıldığında tek bir yargıda farklılık bulunmamaktadır. Zincir otel çalışanları engellerin işle birlikte ortaya çıktığını düşünmektedirler.
- Zincir otel çalışanlarının iş tatmin oranı bağımsız otel çalışanlarına göre daha yüksektir.
- Üretkenlik karşıtı iş davranışlarına göre gruplar arasında çok az bir farklılık görülmektedir. Bu üç farklılıkta üretime karşı sapkınlıkla ilgilidir. Zincir otel çalışanlarının verdiği yanıtlar açısından bu boyutla ilgili fark söz konusudur.

## KAYNAKÇA

- Allen, R. E. ve M. A. Lucero (1998), "Subordinate Aggression against Managers: Empirical Analyses of Published Arbitration Decisions", *The International Journal of Conflict Management*, 9(3), 234-257.
- Chen, P. Y. ve P. E. Spector (1992), "Relationships of Work Stressors with Aggression, Withdrawal, Theft and Substance Use: An Exploratory Study", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 177-184.
- Çekmecelioğlu H. (2005), "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39
- Eaton W. (1952), "Hypotheses Relating to Worker Frustration", *Journal of Social Psychology*, 35(1), 59-68.
- Fox S. ve P. Spector (1999), "A Model of Work Frustration-Aggression", *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 915-931
- Gümüştekin G. ve A. Öztemiz (2005), "Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi", *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(1), 109-120.
- Keenan A., ve T. J. Newton (1984), "Frustration in Organizations: Relationships to Role Stress, Climate, and Psychological Strain", *Journal of Occupational Psychology*, 57, 57-65.

- McColl-Kennedy J. ve R. Anderson (2002), "Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance", *The Leadership Quarterly*, 13, 545-559.
- Minibaş J. (1990), "Özel ve Devlet İlkokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyi ve Bu Düzeyin Frustrasyon Karşısında Gösterilen Tepki Tipi ve Agresyon Yönü İle İlişkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Neuman J. H. ve R. A. Baron (1998), "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets", *Journal of Management*, 24(3), 391-419.
- Özdevecioğlu M. ve M. Aksoy (2005), "Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 95-109.
- Peters L. H. ve E. J. O'Connor (1980), "Situational Constraints and Work Outcomes: The Influences of a Frequently Overlooked Construct", *Academy of Management Review*, 5(3), 391-397.
- Shorkey C. T. ve S. B. Crocker (1981), "Frustration Theory: A Source of Unifying Concepts for Generalist Practice", *Social Work*, 26(5), 374 - 379.
- Sökmen A. (2005), "Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana'da Ampirik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 1-27.
- Spector P. E. (1988), "Organizational Frustration: A Model and Review of The Literature", *Personnel Psychology*, 31, 815-828.
- Stewart S. M. (2007), "An Integrative Framework of Workplace Stress and Aggression", *The Business Review, Cambridge*, 8(1), 223-233.
- Storms P. L. ve P. E. Spector (1987), "Relationships of Organizational Frustration with Reported Behavioural Reactions: The Moderating Effect of Locus of Control", *Journal of Occupational Psychology*, 60, 227 - 234.
- Töremen F. ve İ. Çankaya (2008), "Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi", *Kuramsal Eğitim-bilim Dergisi*, 1(1), 33-47



# İŞGÖRENLERİN DEDİKODUYA İNANMA DÜZEYLERİ VE DEDİKODUNUN AMAÇLARINA İLİŞKİN ALGILAMALARI: ÖRGÜTSEL VE BİREYSEL DEĞİŞKENLER AÇISINDAN BİR İNCELEME

**A. Asuman AKDOĞAN**  
Erciyes Üniversitesi,  
İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
akdogana@erciyes.edu.tr

**Selen OFLAZER MİRAP**  
Erciyes Üniversitesi,  
İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
oflazer@erciyes.edu.tr

**Ayşe CİNGÖZ**  
Nevşehir Üniversitesi,  
İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
acingoz@nevsehir.edu.tr

## ÖZET

*Dedikodu bireylerin bilgi alışverişinde kullandıkları informal yöntemlerden birisidir ve insanın olduğu her yerde karşılaşılabilen, karmaşık bir olgudur. Bu çalışmada örgütlerde dedikodu kavramı teorik olarak incelenmiş ve Kayseri İli'nde üretim, sağlık ve bankacılık sektörü çalışanları üzerinde uygulamalı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı işgörenlerin dedikoduya inanma düzeyleri ve dedikodunun amaçlarına ilişkin algılamalarının örgütsel ve bireysel değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesidir. Araştırmanın sonucunda işgörenlerin dedikoduya ilişkin algılamalarında sektörel anlamda önemli farklılıklar olmadığı, dedikoduya inanma düzeylerinin düşük olduğu, dedikodunun daha çok etkileme ve samimiyet kurmak amaçlı olarak gerçekleştirildiğini düşündükleri ve dedikodu yapan kişinin politik davrandığı görüşünde oldukları tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütlerde dedikodu, İnfomal İletişim

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bir kişiden diğerine bilgi aktarmanın pek çok yolu mevcuttur. Özellikle örgütsel düzeyde bu aktarımın biçimselleştirilmesi ve kontrol edilmesi konusunda yoğun çaba gösterilmekle birlikte, bu süreçte informal iletişimin rolü oldukça önemlidir. Dedikodu bireylerin bilgi alışverişinde kullandıkları informal yöntemlerden birisidir ve insanın olduğu her yerde karşılaşılabilen, karmaşık bir olgudur. Çeşitli dini ve kültürel baskıların onu yok etme çabasına karşın dedikodu varlığını yüzyıllardır sürdürmektedir.

Dedikodu en basit tanımıyla bir kişiden diğer bir kişiye, orada bulunmayan üçüncü bir kişi ve/veya olay ile ilgili olarak bilgi aktarılmasıdır. En azından üç kişinin sürece dâhil olması nedeniyle dedikodu sosyal bir aktivite olarak ele alınabilir. Dedikodu, dedikoduyu yapan ile dinleyen arasında bir bağ oluşturur. Ayrıca hakkında konuşulan üçüncü kişi ile kurulan ilişkiler üzerinde de etkilidir (Witteck ve Wielers, 1998). Oxford sözlüğü ([www.askoxford.com](http://www.askoxford.com)) dedikoduyu bireyler veya sosyal olaylar hakkında yapılan informal sohbet, gelişigüzel ve özgürce yapılan konuşma olarak tanımlamaktadır. Dedikodu, sosyal bilginin değişimi gibi genel bir tanımdan, ortamda bulunmayan bir kişi hakkında konuşmak gibi kısıtlandırılmış bir tanıma kadar geniş bir kapsam içerisinde değerlendirilmektedir (Waddington ve Fletcher, 2005). Tanımların bu şekilde farklılaşmış olmasının nedeni, farklı disiplinlerin dedikodu kavramını farklı şekilde ele almalarından kaynaklanmaktadır. Konu psikoloji, sosyoloji ve antropoloji alanlarında sıklıkla incelenmiş, konunun öncülleri ve sonuçları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Görüldüğü üzere farklı disiplinlere konu olabilen diğer pek çok olgu gibi dedikodunun da bu çoklu yaklaşıma bağlı olarak, ortak tanımı yapılması konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır.

İnsan yaşamında önemli bir yeri olan ve çeşitli disiplinlerin farklı bakış açıları ile ele aldığı dedikodunun örgütsel ortamdaki varlığı inkâr edilemez. Dedikodunun örgütsel yaşamdaki önemi ilk kez Noon ve Delbridge (1993) tarafından ifade edilmiş ve "örgütsel dedikodu" kavramı öne sürülmüştür; yazarlar örgüt alanında çalışan araştırmacıların, örgütün sosyal işleyişinde oldukça önem arz eden bu konuyu çalışma alanlarına dâhil etmemelerini eleş-

tirmişlerdir. Ayrıca örgütsel dedikodunun örgüte, yöneticilere ve çalışanlara olan etkileri ve dedikodunun ilişkili olduğu diğer konuların daha sistematik bir şekilde incelenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda, örgütlerde dedikodu ile ilgili olarak yapılan çalışmaların pek çoğu teorik düzeyde kalmıştır ve sınırlı sayıda uygulamalı araştırma (Leblebici ve Yıldız, 2008; Waddington, 2005; Waddington ve Fletcher, 2005; Berkos, 2003; Wittek ve Wielers, 1998) yapılmıştır.

İşgörenlerin biçimsel iletişim kanalları dışında kalan pek çok konuda konuştukları bilinmekle birlikte örgütlerde dedikodu kavramının yazında yeterince incelenmemiş olmasının en önemli nedeni, dedikodunun örgütlerde gerçekleşen diğer davranış ve aktivitelerin aksine şeffaf olmayan bir yapıya sahip olmasıdır. Örgütlerde informal yapının önemi araştırmacılar tarafından sıklıkla vurgulanmasına rağmen işletmelerin bu informal yapıyı yönetmek ve aktif bir şekilde kontrol etmek konusu ile yeterince ilgilenmedikleri de önemli bir gerçektir. Bu ilgisizliğin nedeni de informal yapının sahip olduğu kanalların biçimsel olmayışı, fazlaca esnek olması ve ortadan kaldırma çabalarına karşı koyan yapısından kaynaklanmaktadır (Michelson ve Mouly, 2007). “Dedikodunun yayılma ortamı”(Organizational Grapevine) olarak da adlandırılan bu yapı, örgüt üyelerinin biçimsel kurallara gerek duymadan iletişim kurabildikleri ortamı ifade etmektedir ve dolayısı ile dedikodunun yayılması için en uygun ortamdır. Her ne kadar bu informal iletişim ortamının örgütlerde sadece yanlış bilginin taşınmasına imkân sağladığı görüşü yaygın olsa da, aslında bu kanalda aktarılan bilgilerin pek çoğunun doğru olduğu kanıtlanmıştır. Elbette ki örgütlerde, özellikle yöneticiler tarafından informal iletişim ortamında doğru bilginin aktarılması tercih edilir ancak, üst yönetimin sadece ihtiyaç duyulduğunda bilgi vermesi ve bunun dışında çalışanlara yeterli bilgi aktarımının sağlanmaması gibi bazı etkenler nedeniyle zaman zaman yanlış bilgi aktarımı da gerçekleşmektedir (Dowd ve Davidhizar, 1997). Örgütsel mekanizmaların olması gerektiği gibi işlememesi bu konuda doğacak sıkıntıların derecesini artıracaktır.

Bu noktada, örgüt içinde etkin ve uyumlu çalışma ortamı yaratmak isteyen yöneticiler örgütteki bu informal iletişim ortamını göz ardı etmemeli ve bu ortamı örgüt için yararlı bir şekilde işler hale getirmelidirler. Bunun için yapılması gerekenler kısaca informal iletişim ortamının göz ardı edilmemesi ancak gerekenden fazla da önemsenmemesi, bu ortamda yayılan bilgilerin doğruluğunun ihtiyatla incelenmesi ve buradan gelen bilgilerin tedbirli bir şekilde kullanılması ve bu kanalın diğer örgütsel iletişim kanallarına alternatif bir kanal haline getirilmemesi şeklinde özetlenebilir (Dowd ve Davidhizar, 1997). Dedikodunun yayılma ortamı olması nedeniyle informal iletişim ortamının iyi yönetilmesi dedikodu konusunda doğacak sıkıntıları da azaltacaktır.

Benzer şekilde, dedikodu ile ilgili sıklıkla karşılaşılan yaklaşım dedikodunun “kötü” bir şey olduğu ve olumsuz sonuçlar doğurduğu yaklaşımdır. Dedikodunun gerçek olmayan bilgiler içerdiği, çalışanların iş yapmak yerine dedikodu yaptığı dolayısı ile hem bireyin hem de örgütün performansını düşürdüğü şeklinde genel bir görüş söz konusudur. Bu bakış açısı ile bakıldığında yöneticilere dedikodunun ortadan kaldırılmasını sağlayacak önlemler almaları önerilmektedir. Ancak son yıllarda kabul gören yaklaşım, örgütün sosyal bir sistem olduğu noktasından hareketle dedikodunun ortadan kaldırılmasının mümkün olmadığı kabul edilmesi ve dedikodunun aslında iyi yönetilirse örgüt için fayda sağlayacak “iyi” bir şey olduğudur. (Noon ve Delbridge, 1993; Dowd ve Davidhizar, 1997; Wittek ve Wielers, 1998; Johnson ve Indvik, 2003; Michelson ve Mouly, 2004). Dolayısı ile örgütü için iyi bir iletişim ortamı sağlayıp, bu ortamı olumsuz bilgilerden arındırmak isteyen yöneticiler, dedikodunun örgütlere fayda sağlayacak bir takım fonksiyonları olduğu gerçeğini göz ardı etmemeli ve bu süreci iyi yönetebilmek için önlemler almalıdırlar.

Rosnow (2001) dedikodunun fonksiyonlarını bilgi, etki ve samimiyet olarak ifade etmiştir. Dedikodunun birinci fonksiyonu olarak “bilgi edinme fonksiyonu”, bireylerin başkaları ve toplum hakkında bilgi edinme ihtiyacını karşılama ifade etmektedir. Örneğin örgütlerde bireyler iş arkadaşlarının aldığı terfiler, ödüller veya işten çıkarılanlar ile ilgili olarak bilgi edinmek için dedikodu yapmaktadırlar. Görüldüğü üzere çevresel koşullar/risklerin açık olmadığı, örgütsel kurallar ve bilgilerin kesin şekilde ortaya konulmadığı durumlarda dedikodunun en üst seviyeye çıktığı ifade edilebilir. Dedikodunun ikinci fonksiyonu ise diğer insanların hareketleri üzerinde kontrol olanağı kazanmak anlamına gelen “etkileme fonksiyonu”dur. Örneğin bir yönetici(anlatıcı), ilerleme kaydetmesi gereken bir çalışan(dinleyici) ile işinde çok başarılı bir çalışan hakkında konuşabilir. Bu tür bir dedikodu, dinleyicinin davranışını etkileyebilir çünkü yönetici informal olarak çalışanla, ondan beklentileri hakkında konuşmaktadır. Davranışsal açıdan bakıldığında etkileme fonksiyonu, konuşan kişinin söylediklerinin dinleyicinin davranışlarını değiştirmesi durumunda önem kazanır. Dedikodunun üçüncü fonksiyonu “samimiyet”tir. Bu fonksiyon dedikodunun bireyler arasında arkadaşlık ilişkisinin kurulması veya ortak değerlere sahip bir gruba girmek gibi sosyalleşme amacıyla gerçekleştirilebildiğini ifade etmektedir. Davranışsal açıdan bakıldığında dedikodunun “samimiyet” boyutu konuşan ile dinleyici arasındaki paylaşılan ortak geçmişi ve ortak özellikleri ifade etmektedir (Houmanfar ve Johnson, 2003). Ayrıca örgütlerde bireyler zaman geçirmek amacıyla başkaları hakkında dedikodu yapabilmektedirler. Bu durumda dedikodunun eğlenme amacı ön plana çıkmaktadır. Eğlenme amacıyla dedikodu yapmak bireylerin stresli iş ortamında rahatlamalarını sağladığı için fayda sağlayabilmektedir (Berkos,2003). Özetle, dedikodu örgüt açısından olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabilecek bir takım fonksiyonlara sahiptir. Bu fonksiyonların etkin bir şekilde kullanılabilmesi ise örgüt içerisinde dedikodunun yönetilmesi için uygun bir ortam sağlanmasına bağlıdır. Dedikodu ile diğer iletişim şekilleri arasında fark olduğu gibi, dedikodunun da kendi içinde farklı kategorileri vardır. Literatürde dedikoduyu bu şekilde kategorize edebilmek için üç boyutuna dikkat çekilmiştir. Bunlar içerik, güvenilirlik ve işle ilgili olma düzeyidir. İçerik dedikodunun içerdiği bilginin olumlu veya olumsuz olması ile ilgilidir. Güvenilirlik dedikodunun içerdiği bilginin doğru ve kesin olma düzeyini ifade etmektedir. İşle ilgili olma düzeyi ise dedikodunun içerdiği bilginin iş performansı, kariyer programları, diğer örgüt üyeleri ile ilişkiler ve işyerindeki genel davranışlar gibi işle ilgili konuları kapsamasını ifade etmektedir (Kurland ve Pelled, 2000). Dolayısı ile dedikoduyu bütün boyutları ile ele almak ve yöneticilerin dedikodudan faydalanabileceği gerçeğini gözden kaçırmamak gerekir. Dedikodu bireylerin stresinin azalmasına, ihtiyaç duydukları bilgiyi hızlı bir şekilde temin edebilmelerine, duyguların, değerlerin ve görüşlerin paylaşılmasına, deneyimlerin aktarılmasına ve bu şekilde sosyal ihtiyaçlarını gidermelerine imkân sağlar. Ayrıca örgütte dayanışma ortamının sağlanması, bağlılığın artması, problemlerin çözümüne katkı sağlaması, değişime uyum sağlamada alternatif yollar ortaya çıkarması, yöneticilerin duyurmak istedikleri bilgilerin kısa sürede aktarılması gibi örgütsel açıdan da pek çok fayda sağlayabilir (Dowd ve Davidhizar, 1997; Michelson ve Mouly, 2004). Dedikodu özellikle grupların oluşumu, düzenlenmesi ve devamlılığının sağlanması açısından hayati önem taşımaktadır (Noon ve Delbridge, 1993). Ancak bu süreç iyi bir şekilde yönetilmez ise örgütte gruplaşma, üst yönetimin kontrol gücünü kaybetmesi, olumlu imajın ortadan kalkması, yanlış bilginin aktarılması, zaman kaybı, moral bozukluğu gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir (Michelson ve Mouly, 2004). Bir yönetici bir yanda dedikodunun olumlu fonksiyonlarından yararlanacak şekilde devam ettirilmesini sağlarken, diğer yandan olumsuz dedikoduyu ortadan kaldırmak isteyebilir. Ancak bu ikisini bir arada gerçekleştirmek kolay değildir ve

bu süreci yönetirken hata yapmak mümkündür. Örneğin yönetici pozitif etkiye sahip fakat doğru olmayan bir dedikodunun yayılmasına izin verip vermeyeceği konusunda yanlış kararlar alabilir. Bu tür bir dedikodunun yayılmasına izin vermek aslında etik açıdan doğru değildir (Dowd ve Davidhizar, 1997). Bu konuda yazında çeşitli öneriler sunulmuş olmakla beraber dedikodu konusunda yapılan çalışmaların azlığı nedeniyle sunulan öneriler sınırlı kalmaktadır.

Mevcut bazı çalışmalarda dedikodunun öncülleri olarak yaş, cinsiyet, eğitim, görev, bireyin hiyerarşik pozisyonu gibi bireysel unsurlar incelenmiş ve bu faktörlerin dedikodu ile ilgili olmadığı tespit edilmiştir (Waddington, 2005; Waddington ve Fletcher, 2005, Michelson ve Mouly, 2004). Ancak bu konuda yapılmış çalışma sayısının oldukça sınırlı olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca, örgütle ilgili bir takım faktörlerin bu süreç üzerinde etkili olduğu da vurgulanmaktadır. Örneğin kamu-özel sektör farklılıkları, hastanelerin dedikoduya daha açık örgütler olduğu, iletişim süreci, çalışanlara örgüt amaçlarının benimsetilip benimsetilemediği gibi hususların dedikodu sürecinde etkili olduğu belirtilmektedir (Waddington, 2005; Waddington ve Fletcher, 2005; Michelson ve Mouly, 2004; Baker ve Jones, 1996; Noon ve Delbridge, 1993). Türkiye’de ise örgütlerde dedikodu ile ilgili olarak sınırlı sayıda çalışma yapılmış, bu kapsamda yapılan çalışmaların pek çoğunda da (Solmaz, 2004, Eroğlu 2005, Solmaz 2006) örgütlerde söylenti kavramının üzerinde durulmuştur. Leblebici ve Yıldız (2008)’in çalışması örgütsel yaşamda dedikoduyu işgörenler düzeyinde inceleyen ilk çalışma olarak değerlendirilebilir. Bu araştırma ise işgörenlerin örgütsel ve bireysel değişkenler bağlamında dedikoduyu nasıl algıladıkları, dedikoduya inanma düzeyleri ve dedikodunun altında yatan nedenlere dair görüşlerinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir ve yazına bu açıdan katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

### **2.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı işgörenlerin dedikodu, dedikoduya inanma düzeyleri ve dedikodunun amaçlarına ilişkin algılamalarının örgütsel ve bireysel değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemektir.

### **2.2. Araştırmanın Yöntemi**

İşgörenlerin dedikodu ile ilgili algılamalarını ölçebilmek amacıyla anket tekniğine dayalı nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma da Berkos (2003) tarafından geliştirilmiş olan “Örgütlerde Dedikodu Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek ankete katılanlara, hayali iki kişinin, aynı işyerinde çalıştığı varsayılan hayali başka iki kişi hakkında iş ile ilgili olarak dedikodu yaptıkları bir örnek üzerinde değerlendirme yapmalarını sağlamaktadır. Bu çalışma için oluşturulan dedikodu örneği, Türkiye’deki iş yapma kültürüne uygun şekilde düzenlenmiştir ayrıca ölçek Türkçeleştirilirken de bu hususa dikkat edilmiştir. “Örgütlerde Dedikodu Ölçeği” dedikoduya inanma düzeyi ölçeği, dedikodu amaç ölçeği ve dedikoduyu politik algılama ölçeklerinden oluşmaktadır. Dedikoduya inanma düzeyi ölçeği, ankete katılan kişilerin dedikodu kaynağına inanmalarına ilişkin algılamalarını ölçmeye yönelik 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanmış 7 sorudan oluşmaktadır. Dedikodu amaç ölçeği, bireylerin dedikodunun hangi amaçla yapıldığına ilişkin algılamalarını ölçmek amacıyla 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanmış 20 sorudan oluşmaktadır. Bu ölçekteki sorular bilgilendirme (5 soru), etkileme (5 soru), samimiyet kurma (5 soru) ve eğlenme (5 soru) amaçlarına ilişkindir. Dedikoduyu politik algılama ölçeği ise, işgörenlerin dedikoduyu örgütlerde politik davranışlar çerçevesinde algılayıp algılamadıklarını ölçmeye yönelik olarak 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanmış 10 sorudan oluşmaktadır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmış ve

Cronbach Alfa değeri dedikoduya inanma düzeyi ölçeği için 0,79, dedikodu amaç ölçeği için 0,86 ve dedikoduyu politik algılama ölçeği için 0,84 çıkmıştır.

### 2.3. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örnekleme, üretim ve hizmet sektörü (bankacılık ve sağlık sektörü) çalışanları olarak tespit edilmiştir. Böylece hem üretim sektörü ile hizmet sektörü çalışanlarını hem de hizmet sektörünü kendi içinde farklı uzmanlık alanları doğrultusunda dedikoduyu algılama düzeyleri açısından inceleme olanağı doğmuştur.

Üretim sektöründe, Kayseri Organize Sanayi bölgesinde yer alan ve farklı sektörlerde faaliyet göstermekte olan sanayi işletmelerinde çalışan idari personel ve işçiler araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmaya katılmayı kabul eden 8 işletmeye 300 adet anket formu dağıtılmıştır. Bu işletmeler Kayseri Organize Sanayini temsil edecek büyüklükte farklı sektörlerden işletmelerdir. Geriye dönen anket sayısı 136 olmuştur. Hizmet sektörü olarak ise banka ve hastane çalışanları araştırmaya dâhil edilmiştir. Bunun nedeni yazında özellikle hastanelerin dedikoduya daha açık örgütler olduklarının belirtilmesidir (Waddington ve Fletcher, 2005; Dowd ve Davidhizar, 1997). Bu amaçla yine Kayseri İli'nde çalışmaya katılmayı kabul eden 10 Banka şubesinde 200 banka çalışanına ve 5 özel sağlık kurumunda 300 özel sağlık sektörü çalışanına anket formu dağıtılmıştır. Banka çalışanlarında dağıtılan anketlerden 108'si, sağlık sektörü çalışanlarına dağıtılan anketlerden ise 190'ı geri dönmüştür. Toplamda dağıtılan anket sayısı 800, geriye dönen anket sayısı 434 adettir. Anketlerden 16'sı uygun şekilde yanıtlanmadığı için analiz kapsamına alınmamış ve toplamda 418 anket (geri dönüş oranı yaklaşık %52'dir) analize tabi tutulmuştur.

### 2.4. Araştırmanın Bulguları

#### 2.4.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan işgörenlerin 136'sı (%29,7) üretim sektörü, 293'ü (%70,2) hizmet sektörü çalışandır. Hizmet sektörü çalışanlarının ise 187'si (%44,8) sağlık sektörü, 107'si (%25,4) ise bankacılık sektörü çalışandır. Yanıtlayanların 231'i (%55,4) kadın, 178'i (%42,7) ise erkektir. Ankete katılanların yaş ortalaması 29,5'dur ve 20 yaş ve altı çalışan sayısı 13 (%3,1), 21-30 yaş arasında olanların sayısı 255 (%61,2), 31-40 yaş arasında olanların sayısı 122 (%29,3), 41 yaş ve üstünde olanların sayısı ise 20 (%4,8)'dir.

Toplam çalışma süreleri 252 kişi (%60,4) 0-5, 85 kişi (%20,4) 6-10 yıl, 61 kişi (14,6) için ise 10 ve üzeridir. Mevcut işyerlerinde çalışma sürelerine bakıldığında ise 320 kişinin (%76,7) 0-5 yıldır, 55 kişinin (%13,2) 6-10 yıldır, 26 kişinin ise (%6,2) 10 yıldan uzun süredir aynı işyerinde çalışmakta oldukları ortaya çıkmıştır.

Ankete katılanların 28'i (%6,7) ilkokul ve ortaokul, 147'si (%35,3) lise, 88'i (%21,1) yüksek okul, 140'ı (%33,6) üniversitesi, 11'i ise (%2,6) lisansüstü düzeyde eğitim almıştır.

Görev dağılımına bakıldığında ise ankete yanıt verenlerin 32'sinin (%7,7) yönetici, 102'sinin (%24,5) idari personel, 43'ünün (%10,3) teknik personel, 118'inin (%28,3) işçi, 116'sının (%27,8) ise sağlık personeli olduğu görülmektedir.

#### 2.4.2. Grup istatistikleri

Ankete yanıt veren işgörenlerin dedikoduya inanma düzeyi, dedikodunun hangi amaçla yapıldığına ilişkin algılama düzeyi ve dedikodunun politik olarak algılanmasına ilişkin verdikleri yanıtların ortalamaları Tablo 1'de görülmektedir.

<b>Tablo 1.</b> Dedikoduya inanma düzeyi, dedikodunun amacı ve dedikodunun politik olarak algılanmasına ilişkin ortalamalar						
	İnanma düzeyi	Bilgilendirme amacı	Etkileme amacı	Samimiyet amacı	Eğlenme amacı	Politik Algılama
<b>Ortalama</b>	2,48	2,70	3,23	3,04	2,32	3,17
<b>Std.Sapma</b>	,78825	,98185	,76662	,92667	1,03288	,67473

Tablo 1’de görüldüğü üzere ankete katılan işgörenlerin dedikoduya inanma düzeyleri düşüktür. Dedikodunun amaçları açısından ortalamalara bakıldığında dedikodunun daha çok etkileme ve samimiyet kurma amacıyla yapıldığı düşünülmektedir. İşgörenlerin dedikodunun bilgilendirme amacı ve eğlenme amacıyla yapıldığına ilişkin algılama düşüktür. Bunun yanında dedikodunun politik olarak algılandığı görülmektedir. Çalışanlar dedikoduyu yapan kişinin politik davranmakta olduğu görüşündedirler.

Ankete katılanlara dedikoduyu başlatan kişinin hangi düzeyde işgören olabileceği ve cinsiyetine yönelik tahminleri de sorulmuştur. Analiz sonucu katılımcıların % 37,9’u dedikoduyu başlatan kişinin “erkek” olabileceğini belirtirken %55,5’i “kadın” olabileceğini ifade etmiştir. Cevaplayıcıların yaklaşık %6’sı bu soruyu cevapsız bırakmıştır. Katılımcıların % 54,8’i dedikoduyu başlatan kişinin “kendileri ile aynı pozisyonda” bir kişi olduğunu düşünürken, % 8,1’i “üst düzey yönetici” olduğunu ifade etmiştir.

Ayrıca çalışanlara, kendilerini anket formunda sunulan örnek olay ile özdeşleştirip özdeşleştirmedikleri ve bu örneği gerçekçi bulup bulmadıkları sorulmuştur. Katılımcıların yaklaşık %54’ü bu dedikodu örneğini gerçekçi bulmaktadır. Ancak katılımcıların çoğunluğu (yaklaşık %60’ı) kendilerini hikâyeye özdeşleştirmediklerini belirtmişlerdir.

Dedikoduya inanma düzeyi, dedikodunun hangi amaçla yapıldığına ilişkin algılama düzeyi ve dedikodunun politik amaçla yapıp yapılmadığına ilişkin algılamaların sektörel ve bireysel değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, görev, toplam çalışma süresi ve şu anki işyerinde çalışma süresi) itibari ile değişip değişmediğinin tespit edilebilmesi için Anova analiziyle gruplararası farklılıkların anlamlı olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda aralarında farklılık olduğu tespit edilen değişkenlere ilişkin olarak elde edilen sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur.

- Sektörel anlamda üretim sektörü, bankacılık sektörü ve sağlık sektörü dedikoduya inanma düzeyi, dedikodunun amaçlarına ilişkin algılamalar (bilgilendirme, etkileme, samimiyet ve eğlenme amacı) ve dedikodunun politik olarak algılanması açısından incelendiğinde etkileme amacı ( $F=8,140$ ,  $\text{sig}=,000$ ), ve samimiyet amacı ( $F=9,486$ ,  $\text{sig}=,000$ ) açısından gruplar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bankacılık sektörü çalışanları dedikodunun etkileme ve samimiyet kurma amacıyla yapıldığına daha yüksek oranda katılırken, sağlık sektörü çalışanları bu konularda en düşük ortalamaya sahip olarak grup olarak ortaya çıkmıştır.
- Cinsiyet açısından bakıldığında değişkenler açısından gruplar arasında farklılık tespit edilememiştir.

**Tablo 2.** Gruplar arasında anlamlı farklılık olan değişkenlerin ortalamaları

SEKTÖR	Etkileme Amacı	Samimiyet Amacı	YAŞ	Samimiyet Amacı	
Üretim	3,28	3,18	20 Yaş ve Altı	3,19	
Sağlık	3,08	2,83	21-30 Yaş	3,02	
Banka	3,44	3,26	31-40 Yaş	3,17	
			41 Yaş ve Üstü	2,56	
TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ	İnanma Düzeyi	Politik Algılama	ŞU ANKI İŞYERİNDE ÇALIŞMA SÜRESİ	Eğlenme Amacı	Politik Algılama
0-5 Yıl	2,60	3,11	0-5 Yıl	2,29	3,14
6-10 Yıl	2,31	3,15	6-10 Yıl	2,22	3,19
10 Yılden Çok	2,23	3,38	10 Yılden Çok	2,94	3,53
EĞİTİM	Samimiyet Amacı		GÖREV	Etkileme Amacı	Samimiyet Amacı
İlkokul-Ortaokul	2,90		Yönetici	3,35	3,37
Lise	2,92		İdari Personel	3,44	3,26
Yüksekokul	2,32		Teknik Personel	3,41	2,86
Üniversite	2,20		İşçi	3,24	3,06
Lisansüstü	2,81		Sağlık Personeli	2,97	2,81

- Yaş itibarıyla dedikodunun samimiyet amacıyla yapıldığına ilişkin algılamada farklılık ( $F=2,784$ ,  $sig=,041$ ) tespit edilmiştir. Buna göre özellikle 41 yaş ve üstü olarak en büyük yaş grubuna dâhil olan çalışanlar, dedikodunun samimiyet kurmak amacıyla yapıldığına daha düşük oranda katılmaktadırlar.
- İşgörenlerin toplam çalışma süresine göre dedikoduya inanma düzeyi ( $F=8,396$ ,  $sig=,000$ ) ve dedikodunun politik olarak algılanma düzeyi ( $F=3,873$ ,  $sig=,022$ ) açısından farklılık vardır. İş hayatının içerisinde daha uzun süredir bulunan çalışanların dedikoduya inanma düzeylerinin daha düşük, dedikodunun politik amaçlarla gerçekleştirildiğine ilişkin algılamalarının ise daha yüksek olduğu görülmektedir.
- İşgörenlerin şu anki işyerinde çalışma süresi itibarıyla dedikodunun eğlenme amacıyla yapılması ( $F=5,088$ ,  $sig=,007$ ) ve dedikodunun politik olarak algılanması ( $F=4,093$ ,  $sig=,017$ ) açısından farklılık vardır. Mevcut işyerinde daha uzun süredir çalışanlar dedikodunun daha çok eğlenme amacıyla yapıldığını düşünürken, aynı zamanda dedikodunun politik amaçla yapıldığına ilişkin algılamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Berkos(2003) çalışma süresi arttıkça bireylerin örgütteki ortamı daha iyi algıladıkları ve kişileri daha iyi tanıyor hale gelmiş olmaları nedeniyle politik algılamaların ar-

tacağını ifade etmektedir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlarda bu görüşle uyum göstermektedir.

- Eğitim düzeyine göre sadece dedikodunun samimiyet kurmak amacıyla yapıldığına ilişkin algılamalar ( $F=2,819$ ,  $sig=0,25$ ) açısından farklılığa rastlanmıştır. İlkokul, ortaokul ve lise düzeyinde eğitim alan çalışanlar dedikodunun samimiyet kurmak amacıyla yapıldığına daha yüksek oranda katılır iken, yüksekokul ve lisans düzeyinde eğitim alanlar bu konuya daha düşük düzeyde katılmaktadırlar ancak, lisansüstü düzeyde eğitim alanların dedikodunun samimiyet kurmak amacıyla yapıldığına katılma oranları daha yüksektir.
- Görev farklılıkları itibarıyla ise dedikodunun etkileme amacıyla ( $F=6,328$ ,  $sig=,000$ ) ve samimiyet amacıyla ( $F=4,834$ ,  $sig=,001$ ) yapıldığına ilişkin algılamalarda farklılık vardır. İdari ve teknik personel dedikodunun etkileme amacıyla yapıldığına daha yüksek oranda katılır iken, sağlık personeli bu konuya daha düşük düzeyde katılmaktadır. Dedikodunun samimiyet kurmak amacıyla yapıldığına yöneticiler daha yüksek oranda katılır iken, yine sağlık personelinin bu hususa katılma düzeyi daha düşüktür.

### 3. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde özellikle bazı hususlar dikkat çekmektedir. Öncelikle araştırmaya katılan çalışanların dedikoduya inanma düzeylerinin düşük olduğu hususu dikkat çekicidir. Bu durum, en azından dedikodunun olumsuz etkilerinin ortaya çıkması ihtimalini sınırlandırması açısından, örgütler adına anlamlı bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

İkinci olarak, dedikodunun amaçlarına ilişkin algılamalar açısından bakıldığında çalışanların dedikodunun bilgilendirme amacından çok, etkileme ve samimiyet kurma amacı ile yapıldığı görüşüne sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca, araştırmaya katılan yöneticilerin dedikodunun bilgilendirme amacıyla yapıldığına, diğer görevdeki çalışanlardan daha düşük düzeyde katıldığı analiz sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu sonuç yöneticilerin dedikodunun örgütlerde ortadan kaldırılamayacak bir olgu olduğu ancak, eğer iyi yönetilir ise örgüt açısından fayda yaratacak bir süreç haline getirilebileceği ve özellikle yöneticilerin istedikleri bilgileri çalışanlara bu süreç vasıtası ile hızlı bir şekilde aktarabilecekleri gerçeğinin farkında olmadıklarını göstermektedir. Bu açıdan özellikle yöneticileri bu konuda bilgilendirecek çalışmaların artmasının önemi vurgulanmalıdır.

Analiz sonuçları açısından dikkat çekici bir diğer husus, sağlık sektörü çalışanlarının ankete verdikleri yanıtlar ile ilgilidir. Yazında sağlık sektörünün dedikoduya daha açık ortamlar olduğu ve sağlık sektörü çalışanlarının işyerinde daha fazla oranda dedikodu yaptıkları belirtilmesine karşın, elde edilen sonuçlar, bu araştırmanın örneklemini oluşturan sağlık sektörü çalışanlarının dedikoduya inanma ve dedikoduyu politik algılama açısından diğer sektör çalışanlarından farklılık göstermediklerini ortaya koymuştur. Dedikodunun hangi amaçla yapıldığına ilişkin sorulara ise sağlık sektörü çalışanlarının verdiği yanıtlar, diğer sektör çalışanlarının verdikleri yanıtların ortalamalarından daha düşük düzeyde kalmaktadır. Buna göre çalışanların algılamaları açısından araştırma kapsamında yer alan çalışanlar değerlendirildiğinde, sağlık sektörü çalışanlarının anlamlı bir farklılık göstermediği, ancak dedikodunun varlığına ilişkin yapılacak çalışmalarla bu sonucun desteklenmesi gerektiği belirtilebilir.

Bu çalışma açısından diğer önemli bir konu ise dedikodunun politik olarak algılanmasıdır. Ankete katılan işgörenler dedikoduyu yapan kişinin politik amaçları olduğunu, yani kişinin örgütün ve örgütteki diğer kişilerin iyiliğinden öte kendi amaçlarını gerçekleştirebilmek için



dedikodu yaptığı düşüncesine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç yine yöneticilerin dedikodu sürecinin yönetebilmeleri adına anlamlıdır. Yöneticiler işgörenlerin zihnindeki bu algılamayı azaltmak için özellikle informal iletişim ortamı gibi dedikoduyu etkileyen örgütsel süreçleri iyi yönetmeli ve bu algılamaların azalmasını sağlayacak önlemler almalıdırlar. Sonuç olarak, bir başlangıç çalışması şeklinde ele alınan bu çalışmadan elde edilen veriler, örgütlerde dedikodu algılaması ile ilgili önemli sonuçlar vermiş ve bu konu ile ilgili genel bir tablo ortaya koymuştur. Örgütlerde dedikodu kavramı ile ilgili olarak yapılacak çalışmalarla bu konunun geliştirilmesi yazına önemli katkılar sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Baker, J. S. ve M. A. Jones (1996), "The Poison Grapevine: How Destructive Are Gossip and Rumor in the Workplace?", *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 75-86.
- Berkos, K. M. (2003), *The Effects of Message Direction and Sex Differences on the Interpretation of Workplace Gossip*, Graduate Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Dowd, S. B., R. Davidhizar, ve L. P. Dowd (1997), "Rumors and Gossip: A Guide for the Health Care Supervisor", *The Health Care Supervisor*, 16(1), 65-70.
- Eroğlu, E. (2005), "Yöneticilerin Dedikodu ve Söylentiye Yönelik Davranış Biçimlerinin Belirlenmesi (Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş.'de Bir Uygulama)", *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 203-218.
- Houmanfar, R. ve R. Johnson (2003), "Organizational Implications of Gossip and Rumor", *Journal of Organizational Behaviour Management*, 23(2/3), 117-138.
- Johnson, P. R ve J. Indvik (2003), "The Virtual Water Cooler: Gossip As Constructive/Destructive Communication in the Workplace", *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 7(1), 25-30.
- Kurland, N. ve L. H. Pelled (2000), "Passing the Word: Toward A Model of Gossip and Power in the Workplace", *Academy of Management Review*, 25(2), 428-438.
- Leblebici, D.N. ve H. H. Yıldız (2008), "Örgütsel Yaşamda Dedikodunun Algılanışı ve Araçsallığı", 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 335-339.
- Michelson, G. ve S. Mouly (2000), "Rumour and Gossip in Organisations: A Conceptual Study", *Management Decision*, 38(5), 339-346.
- Michelson, G. ve S. Mouly (2002), " 'You Didn't Hear It From Us But...': Towards an Understanding of Rumour and Gossip in Organisations", *Australian Journal of Management*, 27, Special Issue, 57-65.
- Michelson, G. ve S. Mouly (2004), "Do Loose Lips Sink Ships?: The Meaning, Antecedents and Consequences of Rumour and Gossip in Organizations", *Corporate Communications*, 9(3), 189-201.
- Noon, M. ve R. Delbridge (1993), "News From Behind My Hand: Gossip in Organizations", *Organization Studies*, 14(1), 23-36.
- Solmaz, B. (2004), *Kurumsal Söylenti ve Dedikodu: Türkiye'deki İşletmeler Üzerinde Bir Uygulama*, Konya: Tablet Yayınları.
- Solmaz, B. (2006), "Söylenti ve Dedikodu Yönetimi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 563-575.
- Waddington, K. (2005), "Using Diaries to Explore the Characteristics of Work-Related Gossip: Methodological Considerations From Exploratory Multimethod Research", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 221-236.
- Waddington, K. ve C. Fletcher (2005), "Gossip and Emotion in Nursing and Health-care Organizations", *Journal of Health Organization and Management*, 19(4/5), 378-394.
- Witteck, R. ve R. Wielers (1998), "Gossip in Organizations", *Computational & Mathematical Organization*, 4(2), 189-204.



## 2. Oturum

**Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminin Alanı: İKY Ders Kitapları Üzerinden Bir Tartışma**

*Recai COŞKUN*

**İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama ve Politikalarında Farklılaşmalara İlişkin Kültürel Bir Haritalama Çalışması**

*Sümevra Alpaslan DANIŞMAN, Özlem BALABAN*

**“Yabancı Yazın-Bağımlı Olma ” Üzerine Bir Tartışma: Türkçe Örgütsel Bağlılık Yazınının Genel Profili**

*Bilçin TAK, B. Aydem ÇİFTÇİOĞLU, Duygu ACAR, Aylin BAĞRICI*

## TÜRKİYE'DE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ALANI<sup>1</sup>: İKY DERS KİTAPLARI ÜZERİNDEN BİR TARTIŞMA

Recai COŞKUN

Sakarya Üniversitesi

İİBF, İşletme Bölümü

coskun@sakarya.edu.tr

### Araştırmanın Arka planı ve Sorunsalı

Diğer birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde de İnsan Kaynakları Yönetimi, henüz yeni bir "alan" olması sebebiyle bazı eksiklik ve belirsizliklerle karşı karşıyadır. Genç olmaktan kaynaklanan bu belirsizlikler bir "disiplin" olarak İKY'nin doğmasını engellemekte veya geciktirmektedir. Bu belirsizlik ve savruluk doğal olarak hem ders kitaplarına yansımakta hem de bir ölçüde ders kitaplarından kaynaklanmaktadır. Ders kitaplarının bir alanın gelişiminde oynadığı kritik rol dikkate alındığında bunları değişik tartışmalara konu edilmesi gereği açıkça ortaya çıkmaktadır.

İKY alanındaki ders kitapları üzerinde yapılan bir ön çalışma sonucunda şu tespitlerden söz etmek mümkündür:

- 1- İKY, hem popüler hem de akademik dünyada çok fazla yansıma bulmaktadır. Bu da bu alanda çok sayıda popüler ve ders kitabının yazılması sonucunu doğurmaktadır. Bunun sonucunda içerik olarak çok farklı kitapların hepsinin adının aynı olması gibi bir garabetin doğmasıdır. Adeta herkes İKY uzmanı olma potansiyelini taşımaktadır.
- 2- İKY kitaplarının varlık sebeplerini ortaya koymak için "Personel Yönetimi" ile arasında mesafe koyma çalışmaları özellikle bundan 8-10 yıl önce basılmış kitaplarda çok belirgin olarak görülmektedir. Ancak bugün bile bu mesafenin henüz tam olarak netleştğini söylemek mümkün değildir. Dahası "Stratejik" İKY kavramı da gündeme getirilmesine karşın içi tam olarak doldurulamamıştır.
- 3- Yönetim kitaplarında "çeviri" kokusu, diğer alanlara göre ağır basmaktadır. Verilen örnekler ve ele alınan konular genellikle "Türkiye bağlamı" ile örtüşük değildir.
- 4- Yönetim Organizasyon ve Stratejik Yönetim ile karşılaştırıldığında "teorik tartışmalar" açısından oldukça yavan bir görünüm sergilemektedir.

### Araştırmaya Konu Edilecek Kitapların Belirlenme Süreci

Yukarıda sözü edilen boyutlar itibariyle seçilmiş İnsan Kaynakları Yönetimi kitapları ele alınacak ve incelenecektir. Bu kitapların belirlenmesinde "birden çok baskı yapmış olma" ölçütü dikkate alınacaktır. Bu ölçüt, incelenen kitaplarda rastlanan hata ve eksikliklerin giderilmesi şansı adına belirlenmiştir.

Bu ölçüt çerçevesinde İnternet kitap siteleri (kitapyurdu.com, internetkitap.com) ve kütüphaneler taranmış; İKY alanında Meslek Yüksek Okullarını hedefleyen (örneğin Yılmaz ve Eroğlu, 2008), iş dünyası ve uygulayıcılara yönelik olan (örneğin, Barutçugil, 2004), Kamu Yönetimi ağırlıklı olan (örneğin Canman, 2000), hem kamu hem de "özel kesimi" birlikte ele alan (örneğin, Can ve Kavuncubaşı, 2005), nihayet lisans, lisansüstü öğrenciler ile

---

<sup>1</sup> Burada "disiplin" yerine daha gevşek bir tanımlama olan "alan" kavramı tercih edilmiştir. Zira "disiplin" dendiğinde anılan bilimsel konuda belli bir teorik ve metodolojik olgunluğa ulaşılmış olması kastedilmektedir. Türkiye'de İKY için bunu söylemenin, en azından ders kitapları dikkate alındığında, henüz erken olduğu görülmektedir.

uygulayıcıları hedefleyen (Uyargil ve diğ., 2008) çok geniş bir İKY kitap yelpazesinin olduğu görülmüştür. Bu kitaplar ön elemeye tabi tutulmuş ve “en az ikinci baskıyı yapmış olmak” ölçütünü karşılayanlar araştırmaya dahil edilmiştir. Bunlara ek olarak Argon ve Eren (2004) teorik altyapıya vurguları; Barutçugil’in (2004) konunun “Stratejik” boyutunu öne çıkarması ve Şenturan’ın (2007) İKY’ni “Yönetimsel ve Örgütsel Açıdan” ele alması nedeniyle diğer kitaplardan farklılaştıkları görülmüş ve bu nedenle araştırmaya dahil edilmişlerdir. Bu süreç sonucunda ulaşılabilen ve incelenen kitaplar şunlardır:

Argon ve Eren, 2004	<i>İnsan Kaynakları Yönetimi</i> , 1. Baskı, Nobel
Barutçugil, 2004	<i>Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi</i> , 1. Baskı, Kariyer.
Bayraktaroğlu, 2006	<i>İnsan Kaynakları Yönetimi</i> , 2. Baskı, Sakarya.
Bingöl, 2003	<i>İnsan Kaynakları Yönetimi</i> , 5. Baskı, Beta.
Can, ve Kavuncubaşı, 2005	<i>Kamu ve Özel Kesimlerde İnsan Kaynakları Yönetimi</i> , 5. Baskı, Siyasal.
Canman, 2000	<i>İnsan Kaynakları Yönetimi</i> , 2. Baskı, Yargı.
Fındıkçı, 2001	<i>İnsan Kaynakları Yönetimi</i> , 3. Baskı, Alfa.
Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005	<i>İnsan Kaynakları Yönetimi</i> , 2. Baskı, Nobel.
Sabuncuoğlu, 2008	<i>İnsan Kaynakları Yönetimi-Uygulamalı</i> , 3. Baskı, Alfa.
Şenturan, (der.) 2007	<i>Yönetimsel ve Örgütsel Açıdan İnsan Kaynakları Yönetimi</i> , 1. Baskı, Beta.
Uyargil ve diğ., 2008	<i>İnsan Kaynakları Yönetimi</i> , 3. Baskı, Beta.
Yüksel, 2000	<i>İnsan Kaynakları Yönetimi</i> , 2. Baskı, Gazi.

Bu kitaplara ek olarak, Avrupa ve ABD’de özellikle İşletme programlarında okutulan Cascio (1989), Mabey ve diğ. (1998), Beardwell ve diğ. (2004), Bratton, ve Gold (1999), Stredwick, (2005) ve Torrington (2005) karşılaştırma yapmak gerektiğinde başvuru kitapları olmuştur.

#### **Araştırmanın Katkısı**

Araştırmanın İKY alanının bir disipline dönüşmesine katkı yapmak bakımından teorik; ders kitaplarının eleştirel bir yaklaşımla incelenmeleri sonucunda kalitelerinin artırılması yönünde katkı yapmak bakımından ise pratik sonuçlarının oluşması hedeflenmektedir.

#### **Araştırmanın Ön Bulguları**

- 1- Alanın çok yeni olduğu henüz adının dahi tam oturmamış olmasından görülmektedir. Kitaplarda “biraz da zorlama bir şekilde” personel yönetimi ile İKY arasında fark olduğu vurgulanmakta ama bu vurgu herhangi bir teorik dayanakla değil en fazla iki sütunlu karşılaştırmalı bir tablo ile ifade edilmektedir. Aslında kitaplar “Personel Yönetiminden” “İnsan Kaynakları Yönetimine” geçerken içerikten ziyade ad değiştirmişlerdir. Burada bir paradoks yatmaktadır. Akademisyenler uygulayıcıların “personel” departmanının adını “insan kaynakları” şeklinde değiştirmelerini genellikle “tabela” değişikliği olarak nitelendirirken ders kitaplarındaki ad değişikliğinin de bunun pek ötesine geçemediği söylenebilir. Kitapların genelde “İnsan Kaynakları” şeklinde adlandırılmalarına karşın yabancı yayınlar “İnsan Kaynağı” nitelendirmesini benimsemektedirler. Bu da not edilmesi gereken bir ayrıntı olarak göze çarpmaktadır. Dahası, Personel Yönetimi ile İKY arasındaki farkı tam

olarak sindiremeden “Stratejik İnsan Kaynakları” aşamasında geçme girişimlerine şahit olunmaktadır.

- 2- İnsan kaynaklarına ilişkin en sık rastlanan nitelendirme “en değerli varlık/kaynak” olmaktadır. Burada tam bir “basmakalılık” görülmektedir. Örnek olarak: “Bir örgütün yegane üstünlüğü, en değerli varlığı olan işgörenlere...” (Bingöl s.V.) “İnsan kaynakları en değerli... rekabet unsurudur” (Şenturan, s. V). “En güçlü silah sosyal atom olarak nitelenen insan kaynağıdır.” (Sabuncuoğlu, III). “...işletmelerin sahip oldukları en önemli kaynaklardan birisi, hatta en önemlisi insan kaynağıdır.” (Özgen ve diğ., s.1).
- 3- Çeviri sorunu: Kitaplarda önemli derecede “çeviri” sorunu görülmektedir. Latin Amerika’da “iş kültürünü” anlatan bir kitaptan alıntı:

“...ataları İspanyol ve Hintli karışımı olan Latin işçiler... ekonomik ve politik açıdan en kötü durumdaki *yerli Hintliler...* Bolivya, Peru, Guatemala dışındaki yerli *hintli nüfusun...*” (vurgular tarafımızdan yapıldı). Yabancı dil bilmemek bir ayıp değil elbette ama eksik dil bilgisiyle çeviri yapmak ve bunu kitap olarak yayınlamak? Çeviri bozukluğuna bir örnek daha:

“Örneğin; maliyet düşürme diğer bir ifade ile maliyet liderliği stratejisi daha kısa vadeli odaklanan, nispeten tahmin edilebilen, kişisel aktiviteyi içeren, kalite-çıktı miktarı ve sonuç ile ilgilenen, düşük risk alan davranışlar ile bu davranışları genel işletme stratejisi ile bütünleştiren etkinliği cesaretlendirecek kısıt iş tasarımları, belirli iş tanımları ve kariyer yolları, performans yönelimli kısa vadeli sonuçları, rekabet kararların kullanılacak Pazar payı düzeylerini yakından izleme, daha düşük düzeyde çalışan eğitimi ve gelişimini içeren insan kaynakları stratejilerini gerektirir.”

Yukarıdaki alıntıların kime ait oldukları kasten belirtilmemiştir. Çünkü bu türden çeviri girişimlerine sadece İK alanında değil her alanda rastlanmasını “sadece kötü çeviri sorunu” olarak değerlendirmek yeterli değildir. Zira bu durum öğrencinin ve büyük ihtimalle öğretim elemanının zihinde karşılığı olmayan kavram ve ifadelerle “bilimsel” kisve altında cembelleşmesi gibi bir garabeti doğurmaktadır. Bunun bir sonraki aşaması ise “Türk akademisyenlerin gündeminin ABD firmalarının sorunlarını tartışmak” ile dolu olmasıdır. O yüzden örnek olaylar ve örnekler hep Shell, IBM, Coca Cola ile ilgilidir. Şöyle ki: “Florida’daki ya da California’daki Walt Disney Word’u ziyaret ettiğimizde 1000 farklı tipte işi yapan 25.000’den fazla insanı bulmanın ne kadar karmaşık olduğunu düşünün...” (Yazım hataları orijinaldir.)

- 4- Teori Sorunu: Önsözünde “bu kitap, insan kaynakları yönetimi alanında teori ile pratiği uygun oranlarda sentez ederek...” (Can ve Kavuncubaşı, s.i) şeklinde bir ifade bulunmasına rağmen kitabın “içindekiler” kısmında “teori/kuram, yaklaşım, okul gibi ifadeler sadece “güdüleme ve önderlik” bölümlerinde yer bulabilmektedir. Bu durum kitapların çoğunun ortak özelliğidir. Oysa İK alanında geniş bir okul ve yaklaşımlar yelpazesi olduğunu Argon ve Eren (bl. IV) ortaya koymaktadırlar. Zaten Argon ve Erne Dışında İK okullarına değinen başka bir kitaba da rastlanmamıştır.
- 5- Atıf ve kaynakça sorunu, tahmin edilenin çok daha ötesinde bir vahamet göstermektedir. Bu konu mutlaka daha sık gündeme getirilmeli ve tartışmalara konu edilmelidir.

**KAYNAKÇA**

- Argon, T. ve Eren, A. (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım
- Barutçugil, İ. (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları/Yönetim Dizisi.
- Bayraktaroğlu, S. (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Kitapevi.
- Beardwell, I., Holden, H. ve Claydon, T.(derleyenler) (2004), Human Resource Management-A Contemporary Introduction, 4. ed. Prentice Hall.
- Bingöl, D. (2003) İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta.
- Bratton, J. Ve Gold, J. (1999), Human Resource Management: Theory and Practice, 2. ed. Mcmillan.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2003), Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitapevi
- Cascio, W. F. (1989), Managing Human Resources, 2. Ed. McGraw Hill.
- Fındıkçı, İ. (1999), İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları.
- Mabey, C., Salaman, G. ve Storey, J. (1998), Human Resource Management-A Strategic Introduction, 2. Ed. Blackwell.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Kitapevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi, Yazarın Kendisi.
- Stredwick, J. (2005), An Introduction to Human Resource Management, Elsevier.
- Şenturan, Ş. (2008), Yönetimsel ve Örgütsel Açından İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları.
- Torrington, D., Hall, L. ve Taylor, S. (2005), Human Resource Management, 6. Ed. Pearson Education Limited.
- Yılmazer, A. ve Eroğlu, C. (2008), Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yüksel, Ö. (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Yayınevi.

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMA VE POLİTİKALARINDA FARKLILAŞMALARLA İLİŞKİN KÜLTÜREL BİR HARİTALAMA ÇALIŞMASI

**Sümeyra ALPASLAN DANIŞMAN**

Doktora Öğrencisi, Sakarya Üniversitesi,  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Araştırmacı, Ohio State University, Fisher  
College of Business (USA)  
danisman\_2@fisher.osu.edu

**Özlem BALABAN**

Uzman, Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F.  
adiguzel@sakarya.edu.tr

### ÖZET

*Bu çalışmada; insan kaynakları yönetimi (İKY) ile kültür arasındaki ilişki, ülkelerin sahip olduğu kültürel özellikler bağlamında şekillenen İKY politika ve uygulamalarına ilişkin olarak daha önce gerçekleştirilmiş ampirik ve kavramsal çalışmalara göre değerlendirilmesi ve geniş bir resim içinde bütüncül olarak gözlemlenmesi hedeflenmiştir. Bu açıdan kıtasal bir kategorizasyonla ele alınarak genel bir perspektifle kültürel ana duruşların ve ülkeler bazında daha spesifik tercihlerin İKY politika ve uygulamaları açısından neler olduğu bir araştırma kapsamında ele alınmaya çalışılmıştır. Bu araştırmanın başlıca kısıtları, kıtalar bağlamında ele alınma sürecinde kıtaların tümünün durumunu yansıtacak araştırmaların tamamına ulaşılmaması, bu nedenle belli ülkelerin durumunu yansıtan çalışmalar üzerinden hareket edilmiş olması ve ulaşılabilecek diğer ülkelerin de eklenmesiyle daha derinlemesine bir kavramsal analize ihtiyaç duyuyor olması şeklindedir. Çalışma Amerika, Avrupa ve Asya kıtaları ile ABD, Kanada, Avustralya, Norveç, İsveç, Finlandiya, Hollanda, İspanya, Türkiye, Japonya, Çin, Güney Kore ve Tayvan ile sınırlıdır. Gelecek çalışmalarda genişletilmesi ve geliştirilmesiyle dünya çapında bir İKY kültür haritası oluşturulması hedeflenmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** İnsan kaynakları yönetimi, kültür, Amerika, Avrupa ve Asya

### 1. GİRİŞ

Bu çalışma ile kavramsal ve fikrîsel bir inceleme ile insan kaynakları uygulama ve politikalarına, kültürün etkisi sonucu oluşan farklı İKY uygulama ve politikalarına ilişkin makro bir tablo oluşturulması amaçlanmıştır. Birçok ampirik araştırmaya göre, yönetsel ve örgütsel birçok element gibi İKY uygulama ve politikaları da kültürel etkiler altında şekillenmekte ve yerel nitelikler kazanmamaktadır. Menşei Amerika olan İKY diğer ülkelere ve kıtalara yayıldıkça kültürel renklerin etkisi altında farklı uygulama biçimlerine ve uyarlama tercihlerine göre yapılanmıştır. Ampirik çalışmaları destekleyici kavramsal ve eleştirel araştırmalar istikametinde de görülüyor ki İKY genel anlamda global bir olgu iken kıtalara, ülkelere ve sahip oldukları kültürlere göre yerelleşebilmektedir. Ülkelerin tarihi geçmişleri, dilleri, dinleri, sosyolojik yapılanma biçimleri, değerleri ve ideolojileri gibi karakteristikler İKY'ne farklı suretler kazandırmaktadır. Koşulsal faktörler, örgüt yapısını belirlerken; kültür, alternatif uygulamalar arasındaki seçeneğin belirlenmesini sağlamaktadır. “Ne” sorusuna cevap verirken İKY evrensel kabul görmektedir, “Nasıl” sorusuna cevap verirken İKY yerel (Aycan ve diğ.,2007) kabul edilmektedir.

### 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KÜLTÜR

Kültür sözcüğü Latince “cultura”dan gelir. “Cultura” inşa etmek, işlemek, süslemek, bakmak anlamlarına gelen “colere”den türetilmiştir (Wikipedia, 2008). Sosyolojik olarak, bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü o toplumun kültürüdür. İnsan kültürü üretir ve biriktirir. Son aşamada ortaya simgeler evreni olarak ifade edilebilecek bir yapı çıkar. Bu evrenin bireyi eğitme işlevi vardır ve bu nedenle kültür-insan ilişkisinde bu evrenin rolü göz ardı edilemeyecek düzeydedir (Sargut, 2001). Köken itibarıyla öncelikle antropologlarca kullanılan kültür herhangi bir insan grubu tarafından paylaşılan anlamlar olarak, neyin iyi, neyin kötü, neyin doğru, neyin yanlış olduğunu belir-



ten ve grup üyeleri için uygun davranış ve düşünce tarzının ne olduğunu belirleyen bir sistem olarak tanımlanabilmektedir (Yıldırım, 2005).

Aycan ve arkadaşlarına (1999) göre yönetsel anlamda kompleks yapıları yönetebilmenin yolu iç ve dış çevresel faktörleri iyi bilmekten geçmektedir. Örgütün iç çalışma kültürünü bilmenin yanı sıra kültürel çevreye ilişkin olarak da kültürel boyutlardan da haberdar olmak gerekmektedir. Bu nedenle Aycan (2005) birçok kültür boyutu ile İKY uygulama ve politikaları arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir. Böylelikle kültürel boyutların İKY uygulamaları üzerindeki tesiri tespit edilmeye çalışılmıştır. Kültürel boyutlar ve bu boyutların niteliklerinin örgütleri etkileyen elementler olduğu tespit edilmiştir (Lee ve Yu, 2004). Kültürel değişimlerde gerek farklılaşmadan gerekse de entegrasyondan söz edilsin, kültürel dinamikler birçok örgütsel olguyu etkileri altında bırakacak güçtedir (Saffold, 1988). Farklı ülkelerde farklı kültürler münasebetiyle farklı noktalara odaklanmak, farklı uygulama ve sonuçlara neden olmaktadır. Bu da farklı kültürel nosyonlardan oluşan farklı İKY politikaları doğurmaktadır (Jackson, 2002). Bu nedenle İKY uygulamaları ile ülke kültürü arasında ilişkiyi anlamak İKY uygulamaları ve politikaları açısından oldukça önemlidir. Bunun temel dayanağı uygulamaları kültürün temel dayanaklarına uyarlamak ve adapte etmektir. Teorik yaklaşımların ve kavramsal tartışmaların yanı sıra ampirik uygulamalar da bu bakış açısını desteklemektedir (Raghuram ve diğ.,2001).

Teorik ve pratik İKY modelleri herhangi bir kültürel bağlamda geliştirildikten sonra bir diğer ülkeye kültürel uyumluluğu konusunda gözden geçirilmeden aktarılamaz ve uygulanamaz (Claus, 2003). Bu nedenle bir ülkedeki insan kaynakları uygulamaları ile kültür arasındaki ilişkinin iyi tanımlanması oldukça büyük önem arz etmektedir. Çünkü bu tanımlama doğru yapıldığı ölçüde doğru politika ve uygulamalar geliştirilebilir ve uyarlanabilir (Raghuram ve diğ.,2001). Birçok yönetsel ve örgütsel teori, sosyal ve örgütsel bağlamda insan kaynakları uygulamalarını etkileyen faktörleri açıklamaya çalışmaktadır. Öte yandan bu teorilerin hiçbiri açık tartışmalarla İKY uygulamalarında kültürün rolüne tam anlamıyla açıklık getirememektedir (Aycan ve diğ.,2007). Tayep'in (1998) yaptığı araştırmada İKY ile kültürün etkileşim biçimine ilişkin bir açıklık getirilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının 4 ana dinamikten etkilendiğinin vurgulandığı modelde iki içsel, iki de dışsal olgu mevcuttur. İçsel iki olgu örgüt kültürü ile örgütün birimleri arasındaki ilişkilerdir. İki dışsal olgudan birincisi kültür, politik ve ekonomik parametreler iken, ikincisi teknolojik ve çalışma hayatı şartları olmaktadır. İKY ve kültürle ilişkili içsel değişken örgüt kültürü, dışsal parametre de kültürel yapıdır. Kültür ve İKY ilişkisinde toplumsal özellikler, normlar, kabuller ve gelenekler devreye girmektedir.

Bu çalışma bağlamında İKY'nin köken ülkesi olan Amerika, daha sonra transfer edildiği kıtalar olan Avrupa ve Asya bazlı değerlendirmeler yapılması amaçlanmıştır. Avustralya kıtası anglo kültürü kapsamında olduğu için kısaca Amerika kıtasına dahil olarak ele alınmıştır. Çünkü kültürel bağlamda ve İKY uygulamaları ile politikalarına ilişkin olarak ABD ile Kanada'ya benzediği çeşitli araştırmalarda ifade edilmiştir. Kuzey Afrika ülkeleri, Arap ülkeleri, Rusya, Güney Amerika ve Hindistan gibi ülkeler kapsamında İKY ve kültür ilişkisine dönük olarak ele alınmış araştırmalara ulaşılması halinde bu çalışma genişletilecek ve derinleştirilecektir. Çalışma bu haliyle sadece 13 ülke bazında holistik bir değerlendirmeye ve çeşitli önermelere ulaşmayı hedeflemektedir. Ele alınan kıtalar gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler üzerinde yapılmış olan ampirik ve kavramsal çalışmalar dolayısıyla tercih edilmiştir. Amerika, Avrupa ve Asya kıtaları bağlamında ABD, Kanada, Avustralya, İspanya, Norveç, İsveç, Finlandiya, Türkiye, Hollanda, Güney Kore, Çin, Japonya ve Tayvan gibi ülkelerde yapılmış araştırmalara ilişkin bilgiler derlenerek bütüncül bir resim görülmeye çalışılmıştır.

İKY ve kültür ilişkisine dair yapılan çalışmalardan araştırmacılar tarafından ulaşılanlar bazında ilgili değerlendirme gerçekleştirilmiştir.

### **3. AMERİKA'DA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMA VE POLİTİKALARI**

Amerika kıtası bağlamında değerlendirilen Kanada ve ABD kültürel boyutlar olan güç mesafesi, bireysellik, erillik ve belirsizlikten kaçınma bağlamında birbirlerine oldukça yakın sonuçlar vermektedirler (Hofstede, 1980, 2009). Bunun yanı sıra çeşitli kültür ve İKY çalışmaları ABD ve Kanada'yı birbirlerine benzer uygulama ve tercihleri yönünden ele alarak değerlendirmiştir. Güney Amerika'daki ülkeler bağlamında da İKY ve kültür ilişkisine dönük çalışmalar gerçekleştirilmesi ve bu çalışmalara ulaşılması halinde kıtanın bütününe ilişkin bir değerlendirme yapılabilecektir. Ancak ABD, Kanada ve Avustralya ortak anglo kültür bağlamında olmalarından dolayı benzer İKY uygulama ve politikaları görmek mümkün olmaktadır. İKY kavramı öncelikle ABD'de doğmuş ve geliştirilmiştir. Daha sonra kültürel olarak kendisine en yakın ülkeden en uzak olana doğru bir yayılma eğilimi göstermiştir. Amerikan İKY modelleri bu durum nedeniyle dünya genelinde yaygınlık ve baskın olma özelliği göstermektedir (Claus, 2003). Önce bu kavram dünyaya yayılmış sonra onunla ilgili fikirler transfer olmuştur. Buna rağmen dünyada tek renk İKY uygulama ve politikaları görmek imkansızdır. Çeşitli dinamik ve parametrelerin etkisiyle farklılaşmış ve ülkelere göre şekillenmiş İKY uygulama ve politikaları görülmektedir.

ABD'de İKY politika ve uygulamaları tamamen firmaya odaklanır. Bu nedenle ABD de "işletmeciliği dış engellerden bağımsız kıl" mesajı bir ilke niteliğinde benimsenmektedir (Brewster,2007). Bu durum Amerika'yı İKY çerçevelerini daha geniş tutmaları bağlamında Avrupa ve Asya'dan farklılaştıran temel faktörlerden biridir. ABD İKY politika ve uygulamalarına ilişkin ekolünü fonksiyonel bağlamda incelemek gerekirse bireyselliğin, yetkinliğin, eşit değerlendirmenin ve geleneksel sendika-yönetim etkileşiminin varlığı görülürken, terfi ve ücrette çalışanların yeterliliklerine göre değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Sosyal yardım ve prim desteklerinde herkese eşit düzeyde davranılmaktadır. Performans değerlendirme kriterlerine göre kesin ve net kriterlerden söz edilmektedir. Ödüllendirme bireysel bazda gerçekleştirilmektedir. Eğitimde teknik eğitime öncelik verilirken, hataların var olması durumunda işe son verilmektedir. İstihdam açısından örgütsel ve ekonomik dar boğazlarda çalışanların işten çıkartıldıkları ve çalışan sayısında belli oranlarda azaltmaya gidildiği görülmektedir (Sumi, 1998). Anglo kültürü diye ifade edilen ABD, Kanada ve Avustralya gibi ülkelerdeki temin ve seçim anlayışında belirginleşen özellikler kontrol temelli İKY, profesyonel İKY uzmanlığı, yasal düzenlemelerden etkilenme, az merkezîyetçilik, işe alım mülakatları, teknik beceri, iş deneyimi, kısa süreli istihdam, kesin performans kriterleri ve yüksek yetenek şeklinde ifade edilmektedir. ABD de en çok altı çizilen ve vurgulanan İKY dinamikleri olarak işe alım mülakatları, teknik beceri ve iş deneyimi oldukça önemlidir (Hou ve diğ.,2002). Avustralya kültürel açıdan ve İKY uygulamaları bağlamında ABD'ye oldukça yakın özellikler sergilediğinden bu kategoriye dahildir.

### **4. AVRUPA'DA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMA VE POLİTİKALARI**

Hofstede'nin (1980, 2009) kültürel boyutlar çalışması kapsamında Avrupa ülkelerinin güç mesafesi, bireysellik, erillik ve belirsizlikten kaçınma gibi boyutlar açısından aralarında önemli farklılıklar olduğu belirlenmektedir. Kuzey Avrupa ülkelerinden Norveç ve İsveç güç mesafesi, bireysellik ve erillik boyutlarından birbirlerine yakın skorlar içerirken, belirsizlikten kaçınma boyutunda Norveç İsveç'in iki katı daha yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma eğilimine sahiptir. Ayrıca Finlandiya'nın bu her iki ülkeye göre erillik düzeyi çok daha yüksek görülmektedir. Hollanda bireyselliğe göre hepsinden daha yüksek bir oran vermektedir. İspanya güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutlarında diğerlerine göre en yüksek

görünürken, bireysellikte de en düşük skoru vermektedir. Türkiye ise boyutlar bağlamında Kuzey ve Güney Avrupa'ya göre bambaşka sonuçlara sahiptir. Belirsizlikten kaçınma boyutunda İspanya ile aynı iken, erillikte İspanya'dan daha yüksek, bireysellikte çok daha düşük ve güç mesafesinde hepsinden daha yüksek oranlara sahip olduğu görülmektedir. Ronen ve Shenkar'a (1985) göre Avrupa da Kuzey Avrupa, Germanik, Anglo ve Latin Avrupa olarak tanımlanan kültürel kümeler yer almaktadır. Avrupa da Clark and Mallory (1996) ya göre üç temel kritere göre kümeler ve farklı uygulama sınıfları oluşmaktadır. Bu kriterler kültürel ve coğrafi yakınlık, dil ve din olarak tanımlanmıştır. Avrupalılar insan kaynakları uzmanlarına göre diğer geleneklerden aktarılan kopya uygulamalar yerine kültürüne adapte olabilmemiş yapılara dikkat çekmek ve böyle uygulamalara odaklanmak istemektedir. Avrupa da İKY'ne ilişkin bakışta kültürün önemi de değerlendirilerek çerçeve daha geniş tutulmaktadır (Brewster,2007).

Avrupa'nın kendisine özgü bir İKY anlayışının olup olmadığı çokça sorulmuş bir sorudur. İK uzmanlarına göre Avrupa'ya has tek bir İKY anlayışından söz etmenin oldukça güç olduğu ifade edilmektedir. Avrupa da ülkeler arasında belli konularda önemli benzerlikler varken önemli farklılıklar da içerildiğinin göz ardı edilmemesi gerektiğinin altı çizilmektedir. Kıta içerisinde farklı ülkelerde ya da ülke gruplarında farklı politika ve uygulamaların olduğu belirtilmektedir. Birbirinden oldukça farklı kültürle ev sahipliği yaptığı düşünülen Avrupa'da bu nedenle tek bir İKY yaklaşımının varlığından söz edilememektedir. Avrupa'daki İKY uygulama ve politikalarında birbirlerinden farklı İKY uygulama ve politikalarının oluşma nedenleri olarak ulusal, örgütsel ve bölgesel nedenlerin varlığından söz edilmektedir. Ulusal nedenlere ilişkin boyutun içinde kültürel özellikler yer almaktadır. Örgütün hangi ülkede ve hangi bölgede olduğu (kuzey-güney ve doğu-batı) farklılaşmasını tetikleyen nedenler olarak değerlendirilmektedir (Claus, 2003).

##### **5. ASYA'DA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMA VE POLİTİKALARI**

Asya oldukça kompleks yapıda bir kıtadır. Güney Asya ile uzak doğu ülkeleri arasında kültürel farklılaşmalar mevcuttur. Asya ülkeleri arasında ele alınan Güney Kore, Çin, Japonya ve Tayvan açısından kültürel boyutlara (Hofstede; 1980,2009) ilişkin bir karşılaştırma yapıldığında aralarındaki önemli farklılıklar net olarak görülebilmektedir. Çin bu ülkeler içinde güç mesafesi en yüksek ülke olarak görülürken, Japonya bireyselliğin diğer ülkelere göre daha yüksek olduğu ülkedir. Güney Kore, Çin ve Tayvan bireysellik düzeyi oldukça düşük ve skor olarak birbirlerine çok yakın durumlar sergileyen ülkelerdir. Yine Japonya' da erillik diğer Asya ülkelerine oranla çok daha yüksektir. Çin belirsizlikten kaçınma oranı en düşük ülke olurken, Japonya ve Güney Kore belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksek ülkeler arasındadır. Asya'nın geneli için tıpkı Avrupa'ya ilişkin yapılan değerlendirme şeklinde tek bir İKY perspektifinden söz etmek imkansız görülmektedir. Öyle ki Asya Avrupa'ya göre ekonomik gelişmişliği çok daha düşük ülkelere oluşmaktadır. Bu da İKY uygulama ve politikalarının bu iki kıtaya göre düzeylerini farklılaştırmaktadır. Asya kültürü denildiğinde Japonya ve Tayvan dikkat çeken ülkeler arasında yer almaktadır. Doğu kültürleri olan Japonya ve Tayvan'da (Hou ve diğ.,2002) aile işletmeciliği ve eğitim temelli İKY, ömür boyu istihdam, yeni mezun aday, eğitilebilirlik ve gelişebilirlik, teknik olmayan beceri, teknik beceri gereksiniminde rakiplerden temin, kültürel uyum, sosyal kriterler gibi personel alım politikaları görülmektedir. Japonya ve Tayvan arasında benzerlikler bulunduğu gibi kesin farklılıklar görmek de mümkündür. Tayvan'da örneğin teknik beceri eksikliği nedeniyle, deneyimli çalışan istihdamı rakiplerden personel temin etmekle uygulanmaktadır. Japonya'da ise büyük firmalar için bu durum bir tabudur. Ortak noktaları Japon ve Tayvan firmalarında aile işletmeciliği oldukça merkezi bir rol taşımasıdır.

Japon İKY uygulamalarına göre ise terfi ve ücrette bireylerin kıdemi önem arz etmektedir. Sosyal yardım ve prim herkes için kapsamlı biçimde uygulanmaktadır. Performans değerlendirme kriterleri sosyal bağlamda belirlenirken, ödüllendirme kollektivist bir eğilim göstermektedir. Eğitim ve geliştirme çalışmalarında teknik ve sosyal alanları kapsayacak düzeyde yüksek nitelikli eğitim gerekli görülmektedir. Kriz gibi kritik dönemlerde istihdama devam eğilimi göstermek hedeflenmektedir. Örgüt içinde yönetici sağduyusunun etkisi ve iş göreni bir sendika gibi savunabilme örgüt içine dışarıdan müdahale fırsatı tanımamaktadır (Sumi, 1998). Çalışanın yeterliliği ve potansiyeli ömür boyu istihdam sistemine bağlı olarak uzun bir süreç boyunca sürekli izlenir. Çalışanları seçimde Japon firmalarınca önem arz eden bir kriter de öğrenebilme ve eğitilebilme yeteneğidir. Kore ve Japon şirketlerinde bu anlamda kısmi benzerlikler görülmektedir. Özellikle deneyimli çalışan istihdam etmekten öte yeni mezun olanların tercih edilmesi söz konusudur (Hou ve diğ.,2002). Güney Asya'daki yerel örgütler incelendiğinde yöneticilerin oldukça geleneksel oldukları ve kendi yol ve yöntemlerine göre hareket etmede ısrarcı oldukları görülmektedir. Özellikle katılımcı İKY uygulamalarından uzak oldukları tespit edilmektedir. Yerel hedef kitlelerine odaklanarak geleneksel ilişkiler ve kültür temelli gelişim ve değişim odaklı oldukları ifade edilmektedir. Güney Asya'nın İKY stiline otokratik eğilimlerde oldukça yüksek bir orana sahip olduğu düşünülmektedir. İKY pratiklerinde Güney Asya'lı yöneticilerin oldukça düşük düzeyde katılımcı oldukları tespit edilmiştir (Miah ve Bird, 2007).

Çin'deki İKY uygulama ve politikalarında bir Sovyet yaklaşımı olan "demir pirinç çömleği" (iron rice-bowl) 1960'lı yıllara kadar etkin olmuş bir yaklaşımdır. Bu modele göre örgütler çalışanlarına sadece ücret ödemekle kalmamalı aynı zamanda onlara kalacak ev imkanları, sosyal ve sağlık sigortaları, iş güvenliği, uzun vadeli istidam sağlama gibi imkanlar sunmayı da gerektirmektedir. Ekonominin daha da gelişmesiyle 1980'li yıllarda Çin'in çalışma gücüne daha büyük imkanlar sağlanması hedeflenmiştir. Ancak Çin'in çoğu firması zamanla bu sovyet yaklaşımından uzaklaşmıştır (Verbung ve diğ.,1999). Hou ve arkadaşlarına (2002) göre günümüzde Çin'de Kuzey Amerika ve Asya karışımı uygulamalara rastlanmaktadır. Çin'de İKY uygulama ve pratikleri incelendiğinde Anglo ve doğu kültürlerine göre sentez yapıda bir eğilim gösterdiği gözlemlenmektedir. Çin ile batı ülkeleri karşılaştırmasında İKY politika ve uygulamalarındaki farklılaşmaların başlıca nedenlerinin teknoloji ve kültür olduğu düşünülmektedir. Öte yandan otorite, rasyonellik, hiyerarşi ve disiplin İKY politika ve uygulamalarının bir kısmını oldukça yüksek düzeyde etkileyen olgular arasındadır (Verbung ve diğ.,1999).

## 6. DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada genel bir bakış açısıyla kültür-İKY etkileşimli olarak İKY uygulama ve politikalarına genel bağlamda bakılması hedeflenmiştir. Amerika açısında yapılan değerlendirmede anglo kültürü kapsamında birbirlerine yakın İKY uygulama ve pratikleri görülmüştür. Avrupa bağlamında yapılan değerlendirme Avrupa'nın kendisi içinde farklılaşan kültür kümeleri nedeniyle birbirinden farklı İKY uygulama ve politikaları eğiliminde olduğunu göstermektedir. Ekonomik anlamda gelişmiş ülkelerin kıtası olan Avrupa bu anlamda birbirlerinden çok büyük farklar içermeyen ülkelere ev sahipliği yaptığı halde dil, din ve coğrafi yakınlığın neden olduğu kültürel paylaşımlar açısından farklı İKY anlayışlarına sahip görülmektedir. Avrupa'nın kendisine has bir İKY yaklaşımının olmadığı yönünde bir düşüncenin varlığından söz edilmektedir. Asya gerek Amerika gerekse de Avrupa'dan karakteristik olarak önemli farklılıklar içermektedir. Bir nevi uç ülkelerin kıtası olarak ifade edilecek nitelikte olan Asya kıtası ekonomik anlamda birbirlerinden çok farklı düzeylerde olan ülkelere ev sahipliği yapmaktadır. Öte yandan Asya ülkeleri coğrafi konumları itibariyle de

birbirlerinden oldukça farklı kültürleri içermektedir. Bu bağlamda Asya ülkelerinin İKY uygulama ve politikalarının da birbirlerinden farklılaştıkları söylenebilir. Bu araştırma, İKY ve kültür ilişkisini ele almış çalışmalardan ulaşılabilenler baz alınarak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca bu nitelikteki çalışmaların tümüne ulaşamadığından araştırma çeşitli genişlik ve derinlik kısıtları içermektedir. Lakin ulaşılanlar üzerinden bir değerlendirme ve en azından makro perspektifte bir tablo ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Böylelikte daha kapsamlı ve daha belirgin İKY çalışmalarının kültürel renkler bağlamında ele alınmasının gerekliliğinin altının çizilmesi istenmektedir. Dünya genelinde kültürel farklılıklar bağlamında İKY haritası çıkarılması ve bunun uygulama ve politikalara nasıl yansıdığına görülmesi gelecek çalışmalar için yapılabilecek önerilerden biridir. Ayrıca İKY ile kültüre ilişkin çalışmaların genişletilmesi ve çok farklı kültürlerde analiz edilmesi önerilirken aynı zamanda fonksiyonlar bazında spesifik olarak değerlendirilmesinin gerekliliğinin de altı çizilmektedir.

### KAYNAKÇA

- Aycan, Z. (2005), "The Interplay Between Cultural and Institutional Contingencies in Human Resource Management Practices", *Int. J. of Human Resource Management*, 16(7), 1083-1119.
- Aycan, Z., A. Al-Hamadi, A. Davis, ve P. Budhwar (2007), "Cultural Orientations and Preferences for HRM Policies and Practices: The Case of Oman", *Int. J. Of Human Resource Management*, 18(1).
- Aycan, Z., R. N. Kanungo, ve J. B. Sinha (1999), "Organizational Culture and Human Resource Management Practices, The Model of Culture Fit", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(4), 501-526
- Brewster, C. (2007), "Comparative HRM: European Views and Perspectives", *The International Journal of HRM*, 18(5).
- Clark, T. ve G. Mallory (1996), "The Cultural Relativity of Human Resource Management: Is There a Universal Model?" Ed. T. Clark, *European Human Resource Management*, Oxford: Blackwell Publishers Ltd., 1-33.
- Claus L. (2003), "Similarities and Differences in Human Resource Management in the European Union", *Thunderbird International Business Review*, 45(6), 729-755.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Newbury Park, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2009), <http://www.geert-hofstede.com/>, (Erişim: 07.01.2009).
- Huo, Y. P., H. J. Huang, ve N. K. Napier (2002), "Divergence or Convergence: A Cross-National Comparison of Personnel Selection Practices", *HRM*, 41(1).
- Jackson, T. (2002), "The Management of People Across Cultures: Valuing People Differently", *HRM*, 41(4).
- Lee, S. K. J. ve K. Yu (2004), "Corporate Culture and Organizational Performance", *Journal of Managerial Psychology*, 19(4).
- Miah, M. K. ve A. Bird (2007), "The Impact of Culture on HRM Styles and Firm Performance: Evidence From Japanese Parents, Japanese Subsidiaries/Joint Ventures and South Asian Local Companies", *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 908-923.
- Raghuram, S., M. London, ve H. H. Larsen (2001), "Flexible Employment Practices in Europe: Country Versus Culture", *International Journal of HRM*, 12(5).
- Ronen, S. ve O. Shenkar (1985), "Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis", *Academy of Management Journal*, September, 435-54.
- Saffold, G. S. (1988), "Culture Traits, Strength and Organizational Performance: Moving Beyond Strong Culture", *The Academy of Management Review*, 13(4).
- Sargut, S. (2001), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: İmge Kitapevi.
- Sumi, A. (1998), *Japanese Industrial Transplants in the United States: Organizational Practices and Relations of Power*, Routledge.

- Tayep, M. (1998), "Transfer of HRM Practices Across Cultures: An American Company in Scotland", The International Journal of HRM.
- Verburg, R. M., P. J. D. Drenth, P. L. Koopman, J. J. Van Muijen, ve Z. Wang (1999), "Managing Human Resources Across Cultures: A Comparative Analysis of Practices in Industrial Enterprises in China and the Netherlands", The International Journal of Human Resource Management, 10(3).
- Wikipedia (2008), <http://tr.wikipedia.org/wiki/K%C3%BClt%C3%BCr>, (Erişim: 03.04.2008).
- Yıldırım, E. (2005), "Örgüt Kültürü ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki Üzerine Kısa Bir Not", Ed. Aşkın Keser, Çalışma Yaşamında Dönüşümler-Örgütsel Bakış, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

## “YABANCI YAZIN-BAĞIMLI OLMA ” ÜZERİNE BİR TARTIŞMA: TÜRKÇE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAZINININ GENEL PROFİLİ

**Bilçin TAK**

Uludağ Üniversitesi, İİBF,  
İşletme Bölümü  
btak@uludag.edu.tr

**B.Aydem ÇİFTÇİOĞLU**

Uludağ Üniversitesi,  
İİBF, İşletme Bölümü  
aydemaydemir@uludag.edu.tr

**Duygu ACAR**

Uludağ Üniversitesi,  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
duyguacar@uludag.edu.tr

**Aylin BAĞRICI**

Uludağ Üniversitesi,  
İİBF, İşletme Bölümü  
aylin.bagrıcı@hotmail.com

### ÖZET

*Bu çalışmada Türkçe yazında yer alan örgütsel bağlılığı konu edinen görgül çalışmaların genel profilini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu kapsamda 2002-2009 yılları arasında yönetim organizasyon kongre kitaplarında ve internette tam metin olarak yayımlanan 59 görgül çalışma üzerinde bir araştırma yürütülmüştür. Yürütülen incelemeler sonucunda örgütsel bağlılığın öncülleri, ardılları ve ilişkili olduğu diğer değişkenler ortaya konulmuş ve elde edilen bulgular yabancı yazındaki tespitlerle karşılaştırılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel bağlılık, Türkçe örgütsel bağlılık yazını.

### 1. GİRİŞ

Bu çalışmada Türkçe Örgütsel Bağlılık yazınının amaç, yöntem ve bulgu açısından genel profili incelenmektedir. Bu kapsamda ayrıca söz konusu yazının araştırmanın problemi, hipotetik modeli, ölçüm aracı, çalışılan örneklem vb. açısından ne ölçüde özgün olduğu değerlendirilmektedir. Türkçe örgütsel bağlılık çalışmaları bir bütün olarak daha önce incelenmemiştir. 59 çalışmadan elde edilen bulgular amaç, yöntem ve bulgu açısından Türkçe yazında hangi alanlarda odaklanıldığını yabancı yazın ile karşılaştırmalı olarak ortaya koymaktadır. Böylece, Türk araştırmacıların ne ölçüde özgün araştırma problemi üretmiş oldukları tespit edilmiş ve gelecek araştırmalar için öneriler üretilmiştir.

### 2. YÖNTEM

Çalışmada niteliksel araştırma tekniğinden yararlanarak Türkçe Örgütsel Bağlılık yazınının amaç, yöntem, bulgu açısından genel profili incelenmiştir. Bulgular yabancı örgütsel bağlılık yazınına ilişkin meta analiz çalışmaları ile karşılaştırılarak yorumlanmıştır.

Araştırma bir yazın incelemesine dayanmaktadır. Bu kapsamda 2002-2009 yılları arasında tam metin olarak yayımlanan **59 görgül çalışma** araştırmanın örnekleme dahil edilmiştir. Söz konusu araştırmalar;

- 2002-2009** yılları arasında Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreleri bildiri kitaplarında yayınlanan ve başlığında “örgütsel bağlılık” ifadesi geçen araştırmalar,
- İnternette arama motoru “**google**”a anahtar sözcük olarak “**örgütsel bağlılık**” girildiğinde ulaşılan tam metin ( pdf. Dosyası) çalışmalardan oluşmaktadır.

Ulaşılan yayınlar bu çalışmanın ikinci yazarının denetiminde son iki yazarı tarafından birbirlerinden bağımsız olarak aşağıda belirtilen unsurlar açısından ayrı ayrı incelenmiştir. Bunlar:

- Araştırma sorusu(ları) /hipotez(ler)i / önermeleri,
- Kullanılan değişkenler,
- Kullanılan ölçümler,
- Veri toplanan örneklemeler,

e. Bulgulardır.

Araştırmanın tasarım aşamasında belirtilen unsurları içeren bir veri toplama tablosu tasarlanmış ve yazın incelemesi sonuçları araştırmacılar tarafından bu tablolar üzerinde özetlenmiştir. Daha sonra tablolar karşılaştırılarak olası kavrama ya da inceleme hataları en aza indirgenmeye çalışılmıştır.

### 3. SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırma bulguları Türkçe yazında örgütsel bağlılık kavramını ölçmek üzere Meyer ve diğerleri (1991) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin tercih edildiğini göstermektedir. Araştırmaların tümünde söz konusu ölçeğin farklı örneklemeler üzerinde yürütülen geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçlarının istatistikî olarak kabul edilebilir düzeyde olduğunu görülmektedir. İncelenen çalışmaların çoğunluğunda örgütsel bağlılık ile bireylerin demografik özellikleri arasında istatistikî olarak anlamlı ilişkiler tespit edilememekle birlikte bazı çalışmalarda pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunduğu gözlenmiştir. Bu kapsamda deneklerin demografik özelliklerinin örgütlerine ilişkin olarak geliştirdikleri bağlılıklarını farklı şekillerde etkilediğini, dolayısıyla demografik değişkenler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri tanımlamada bir genelleme yapmanın pek mümkün olmadığını söylenebilir. Söz konusu bulgu yazında yer alan iki temel meta analizde de vurgulanmaktadır (Mathieu ve Zajac 1990: 177-179; Meyer vd. 2002). Çalışanların bireysel özellikleri kapsamında incelenen pozisyon, pozisyon kıdemi, örgütsel kıdem ve mesleki kıdem değişkenleri ile ilgili olarak anlamlı ilişkiler tespit edilemeyen çalışmaların yanı sıra pozitif yönlü ilişkiler tespit edilen çalışmalar da olduğu görülmüştür. Ücret değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında ise pozitif yönlü ilişki tespit edilen çalışmaların olması yanında anlamlı ilişki tespit edilemeyen çalışmalarında da var olması bir genelleme yapılmasını engellemiştir. Bireysel başarı güdüsü ile ilgili olarak ise örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık boyutlarında pozitif, devamlılık bağlılığı boyutunda negatif yönlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Mathieu ve Zajac'ın (1990) örgütsel bağlılığın öncülü olarak tanımladığı işe ilişkin değişkenler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler, araştırmaya konu edinilen çalışma bulgularında taranmıştır. Bu çalışmalarda yetenek çeşitliliği değişkeninin örgütsel bağlılığın sadece duygusal bağlılık boyutu ile incelendiği ve tespit edilen ilişkilerin farklılaştığı gözlenmiştir. Görev otonomisi değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında ise duygusal ve normatif bağlılık boyutlarında pozitif, devamlılık bağlılığı boyutunda negatif ilişkilerin olduğu saptanmıştır. İncelemelerde ayrıca Mathieu ve Zajac'ın çalışmalarında iş özelliği olarak tanımlanan zorluklar ve işin kapsamı ile örgütsel bağlılık ilişkisinin Türkçe yazında incelenmediği buna karşın Türk araştırmacıların geribildirim, stratejik oryantasyon, işin önemi, çalışma alanı seçiminde özgür irade kullanımı, işe bağdaşımılık, iş güvencesi algısı değişkenleri gibi faktörlerle örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit ettikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca iş güçlüğü ve iş gerilimi değişkenlerini de inceleyen Türk araştırmacıların bu değişkenler ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ilişkiler tespit ettikleri görülmüştür. Mathieu ve Zajac'tan farklı olarak Türk araştırmacıların sektör değişkenini de inceledikleri ve bulunan ilişkilerin farklılaştığı tespit edilmiştir. Analizde yer alan çalışmalarda incelenen değişkenlerden psikolojik güçlendirme, katılımcı iş iklimi, yaratıcı davranış ile ilgili olarak pozitif yönlü ilişkiler tespit edilirken, sosyopolitik destek, kaynaklara ve bilgiye erişim ile ilgili olarak ise anlamlı ilişkiler tespit edilememiştir. Örgütsel bağlılık ile role ilişkin değerler kapsamında incelenen rol stresi değişkeninin sadece duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarıyla incelendiği ve bulunan ilişkilerin negatif yönlü olduğu görülmüştür. Rol belirsizliği değişkeni ile ilgili olarak ise duygusal bağlılık boyutunda negatif, devamlılık bağlılığı boyutunda pozitif ilişkiler tespit edilirken, normatif bağlılık boyutunda ise anlamlı ilişki tespit



edilemediği görülmüştür. Rol çatışması ve rol fazlalığı değişkenlerini ise analize dahil olan çalışmalarda incelenmediği saptanmıştır. Türk araştırmacıların grup/lider ilişkilerini grup birlikteliği, görevde bağımsızlık, lider iletişimi, lider tutumu ve katımlı liderlik değişkenleri ile incelemeye ancak örgütsel bağlılık ile karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, lider-üye değişimi ve lider-üye etkileşimi değişkenleri arasındaki ilişkileri ölçtükleri gözlenmiştir. Örgütsel özelliklerin bireylerin çalıştıkları örgütlere bağlılıklarını nasıl etkileyeceğini tespit etmeye yönelik incelemelerde örgütsel etiğin, örgütsel cesaretlendirmenin, örgütlerin bireylere sağladığı eğitim olanaklarının ve örgüt kültürünün bireylerin örgütsel bağlılıklarını olumlu şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca incelenen çalışmalarda dağıtımsal adalet, uygulama adaleti, prosedürel adalet, örgütsel adalet, işlem adaleti, örgütsel güven değişkenleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin ölçüldüğü ve pozitif yönlü ilişkilerin tespit edildiği görülmüştür. Yürütülen incelemelerde ayrıca Mathuie ve Zajac'ın çalışmasında örgüt özelliği olarak tanımlanan örgüt ölçeği ve merkezleşme derecesi ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkinin (1990: 180) Türkçe yazında sorgulanmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışmada ayrıca örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu düşünülen değişkenlerde incelenmiştir. Bu kapsamda iş gören motivasyonu bağlamında işe katılım mesleki ve iş bağlılığı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. İş stresi değişkeni ile ilgili olarak ise anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla yürütülen incelemelerde ise, örgütsel bağlılığın, genel, içsel ve dışsal iş tatmini ile yaşam ve yükselmeden tatminden olumlu şekilde etkilendiği tespit edilmiştir. Ancak yürütülen çalışmalarda yabancı yazında iş tatmini bağlamında sorgulanan çalışandan, yöneticiden, ücretten ve işin kendisinden tatmin ile örgütsel bağlılık arasındaki olası ilişkilerin sorgulanmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen bir diğer ilginç bulgu ise Türk araştırmacıların yabancı yazında örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu varsayılmayan örgütsel güven, algılanan mağduriyet, düşmanlık, engelleme davranışı ve şiddet gibi değişkenlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi sorgulamış olmaları ve söz konusu değişkenler ile ters yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ilişkiler tespit etmeleridir. Bu bulgu örgütsel bağlılık yazını için bir farklılık, bir yenilik getirmektedir. İncelenen başka bir değişken olarak sosyal etkileşimin ise örgütsel bağlılığın sadece devamlılık bağlılığı boyutuyla analize alındığı ve sonuç olarak pozitif yönlü ilişki tespit edildiği görülmüştür. Örgütsel bağlılığın örgütler açısından sağladığı kazanımları ortaya koymak amacıyla yürütülen incelemelerde yabancı yazında tespit edilen bulgularla benzer sonuçlara ulaşılmıştır. (Mathuie ve Zajac 1990: 184-185; Meyer vd. 2002) Bu kapsamda örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirdiği, bireylerin iş performansını artırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında incelenen çalışmalarda Türk araştırmacıların protestan iş etiği, sendika bağlılığı, algılanan iş alternatifi, iş arama niyeti ve devamsızlık değişkenlerini incelenmediği tespit edilmiştir.

## KAYNAKÇA

- Becker, H. S. (1960), "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Becker T. E., Billings R. S, Eveleth D. M., Gilbert N. L., (1996), "Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance", *The Academy of Management Journal*, 9(2).
- Becker, T. E, R. S Bilings, (1993), "Profiles Of Commitment: An Empirical Test", *Journal Of Organizational Behavior*, 14(2), 177-190
- Buchanan II Bruce (1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19(4).

- Caldwell, D. F., J. A. Chatman, C. O'reilly (1990), "Building Organizational Commitment: A Multi-Firm Study", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.
- Chatman, J. A. (1989), "Improving Interactional Organizational Research : A Model of Person-Organizational Fit", *The Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Dessler, G. (1993), *Winning Commitment, How to Build and Keep a Competitive Workforce*, New York: McGraw-Hill Inc,
- Dubin R., Champoux J. E, Porter L. W. (1975), "Central Life Interest and Organizational Commitment of Blue-Color and Clerical Workers", *Administrative Science Quarterly*, 20.
- Hall D. T, Scheinder B. , Nygren H. T. (1970), "Personal Factors in Organizational Identification", *Administrative Science Quarterly*, 15.
- Hrebiniak L. G., Alutto J. A. (1972), "Personel and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 17(4).
- Hunt S., Morgan R., (1994), "Organizational Commitment: One of Manay Commitments or Key Mediating Construct, *Academy of Management Journal*, 37(6).
- Marsh, R. M., H. Mannari (1977), "Organizational Commitment And Turnover: A Prediction Study", *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 57-75.
- Mathieu, J. E., Dennis M. Z. (1990), "A Review and Meta-Anaysis of the Antecedent, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108(2), 177-181.
- Mayer, R. C, F. D Schoorman (1992), "Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two Dimensional Model of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, 35, 671-684
- Meyer J. P., Allen N. J. (1991), "Concept Redundancy in Organizational of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1).
- Meyer J. P., Allen N. J., Gellatly I. R. (1990), "Affective and Continuance Commitment to the Organizations: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations", *Journal of Applied Psychology*, 75(6).
- Meyer J. P., Irving G., Allen N. J. (1998), "Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, 19.
- Meyer J. P., N. J. Allen (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer J. P., S. V. Paunonen, I. R. Gellatly, R. D. Goffin, and D. N. Jackson (1989), "Organizational Commitment and Job Performance It's the Nature of the Commitment that Counts", *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156
- Meyer J. P., T. E. Becker, C. Vandenberghe (2004), "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model", *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. Simith, C. A (1993), "Çommitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1984), "Testing the "Side Bed Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P., D. J. Stanley, L. Herscovitch, L. Topolnytsky (2002), "Affective, Continuous and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", *Journal Of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J. P., G. Irving, N. J. Allen (1998), "Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29-52.
- Meyer, J. P., L. Herscovitch, (2001), "Commitment in the Workplace Toward a General Model", *Human Resource Management Review*, 11.
- Meyer, J. P., N. Allen (1988), "Links Between Work Experiences and Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Anaysis", *Journal of Occupational Psychology*, 61(3), 195-209.

- Meyer, J. P., N. J. Allen, C. A. Smith (1993), "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., N. J. Allen (1991), "The Three -Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-9.
- Meyer, J. P., N. J. Allen (1997), *Commitment in Workplace, Theory Research and Application*, California: Sage Publication.
- Meyer, J. P., N. J. Allen, I. R. Gellatly (1990), "Affective and Continuance Commitment to the Organizations: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations", *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710-720.
- Meyer, J. P., P. G. Irving, N. J. Allen (1998), "Examination of the Combined Effect of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29-52.
- Meyer, J. P., T. E. Becker, R. Van Dick (2006), "Social Identities and Commitment at Work: Toward an Integrative Model", *Journal of Organizational Behavior*, 27, 665-683.
- Mowday, R. T., R. M Steers, L. W. Porter (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *The Journal of Vocational Behavior*, 14, 223-247.
- O'Reilly III, Charles A., J. Chatman, D. F. Caldwell (1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organizational Fit", *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516
- O'Reilly III, Charles, J. Chatman (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- O'Reilly, Charles A., D. F. Caldwell (1981), "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification", *Administrative Science Quarterly*, 26, 597-616.
- Oliver, N. (1990), "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31.
- Penley E. L., Gould S. (1988), "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Porter L. W., Steers R. M., Mowday R. T., Boulian P. V. (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59(5).
- Reichers, A. E. (1985), "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Reichers, A. E. (1986), "Conflict and Organizational Commitments", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 508-514.
- Rietzer, G., H. M Trice (1969), "An Empirical Study of Howard Becker's Side- Bet Theory", *Social Forces*, 47, 475-479
- Ritzer G., Trice H. "On The Problem of Clarifying Commitment Theory", *Social Forces*, 48(4), 530-533.
- Schweper, C. H. (2001) "Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction", *Organizational Commitment and Turnover Intention in the Salesforce*", *Journal Of Business Research*, 54.
- Shapiro J ., Morrow P. C, Richardson R., Dunn S. (2002), "Using Profit Sharing to Enhance Employee Attitudes: A Longitudinal Examination of the Effects on Trust and Commitment", *Human Resource Management*, 41(4).
- Sheldon M. E. (1971), "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quarterly*, 16(2).
- Steers R. "Antecedent and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 197.
- Stebbins, R. A. (1970), "On Misunderstanding the Concept of Commitment: A Theoretical Clarification", *Social Forces*, 48(4), 526-529.
- Stevens, J. M., J. M. Beyer, H. M. Trice (1978), "Assessing Personnel, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment", *The Academy of Management Journal*, 21(3), 380-396.

Wiener, Y. (1982), "Commitment in Organization: A Normative View", Academy Of Management Review 7, 418-428.

## 3. Oturum

**Türk Özel Sektör Yöneticilerinin Çatışmaları Çözmede Kullandıkları Stiller ve Bu Stillerin Öz Yeterlilik Algılamasıyla İlişkisi**

*Ahmet TARAKÇI, Harun KAYA*

**Kişisel Değerlerin Kişilerarası Çatışma Yönetim Biçimleri Üzerindeki Etkisi**

*Ozan Nadir ALAKAVUKLAR, Yasemin ARBAK*

**Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Kişilerarası Çatışma Çözme Eğiliminin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Edirne İli Örneği**

*Aslıhan BÜLBÜL, A. Sinan ÜNSAR, Necdet SÜT*

## TÜRK ÖZEL SEKTÖR YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMALARI ÇÖZMEDE KULLANDIKLARI STİLLER VE BU STİLLERİN ÖZ-YETERLİLİK ALGILAMASIYLA İLİŞKİSİ

**Ahmet TARAKÇI**

Balıkesir Üniversitesi  
Bandırma İİBF İşletme Bölümü  
ahmet\_tarakci@hotmail.com

**Harun KAYA**

Balıkesir Üniversitesi  
Bandırma İİBF İşletme Bölümü  
hkaya@balikesir.edu.tr

### ÖZET

*Bu çalışmanın amacı Türk özel sektör yöneticilerinin çatışma yönetimi sırasında kullandıkları stillerini belirlemek ve bu stillerin özellikle öz-yeterlilik algılamasından nasıl etkilendiğini saptamaktır. Çalışmada Türk özel sektör yöneticilerinin literatürde yaygın olarak kullanılan çatışma yönetim stilleri olan kaçınma, uzlaşma, hükmetme, bütünleştirme ve ödün verme davranışlarının hangilerini hangi şartlar altında kullanmakta oldukları; bu stillerin çatışma durumunda uygulanması yöneticilerin öz-yeterliliklerine, demografik özelliklerine, eğitim ve iş tecrübelerine göre farklılık gösterip göstermediği irdelenmektedir. Türkiye'nin en büyük 1000 şirketinden 88 firma yöneticilerine uygulanan anket sonuçlarına göre Türk yöneticilerinin öz yeterlilikleri arttıkça çatışmaları daha çok bütünleştirme yoluyla çözümledikleri; yöneticilerin öz yeterlilikleri azaldıkça çatışmaları daha çok kaçınma yoluyla çözümledikleri; yöneticilerin öz yeterlilikleri azaldıkça çatışmaları daha çok ödün verme yoluyla çözümlemedikleri; yöneticilerin öz yeterlilik düzeylerinin, hükmetme yoluyla çatışmaları çözümleme stilini kullanma ihtimalini etkilemediği; yöneticilerin öz yeterlilikleriyle çatışmaları uzlaşma yoluyla çözümlenmeleri arasında pozitif bir ilişki olmadığı yapılan regresyon analizlerinden anlaşılmıştır.*

*Anahtar Kelimeler: Çatışmaların çözümlenmesi, öz-yeterlilik, demografik özellikler, Türk firmaları.*

### 1. GİRİŞ

Çatışma ve uyuşmazlık sosyal yaşamın bir gerçeğidir. Yönetim yazınında 20. yüzyılın ilk çeyreğinden günümüze dek (özellikle son 50 yılda) üzerinde durulan ve tartışılan bir konudur çatışmaların çözümlenmesi. Bireyler arasında, grup içinde ve gruplar arasında ortaya çıkabilen çatışmalar kaçınılmaz bir olgudur ve her zaman da olumsuz sonuçlar doğurmaz. Çatışmaları olumlu hale getirebilmek için çatışmalarda kullanılan stillerin iyi bilinmesi, bu stillerden hangisinin neden kullanıldığının ortaya konulması çatışmaya taraf olanlara sayısız yararlar sağlayacaktır. Çünkü, kendinden emin, yeteneklerinin yeterli olduğu duygusuna yada kanısına sahip insanların çatışma yönetiminde kullanacakları stiller, kendi özyeterliliğinden tam emin olmayan kişilere göre farklılık gösterebilecektir. Bireyin kendi yeterliliğini nasıl algıladığını ölçmek ve çatışma yönetim sistemini belirlemek, çatışma sürecini edilgin ve olumsuz bir durumdan çıkararak, taraflarca yönetilen olumlu bir süreç haline getirmeye yardımcı olacaktır. Bu bağlamda, çalışmanın asıl amacı Türk özel sektör yöneticilerinin çatışma yönetimi sırasında kullandıkları stillerini belirlemek ve bu stillerin öz yeterlilik algılamasından nasıl etkilendiğini saptamaktır. Daha spesifik olarak, bu çalışmada şu temel sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır: Türk özel sektör yöneticilerinin literatürde yaygın olarak kullanılan çatışma yönetim stilleri olan kaçınma, uzlaşma, hükmetme, bütünleştirme ve ödün verme davranışlarının hangilerini daha fazla veya daha az kullanmaktadır? Bu stillerin çatışma durumunda uygulanması yöneticilerin özyeterliliklerine, demografik özelliklerine, eğitim ve iş tecrübelerine göre farklılık göstermekte midir?

### 2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

#### 2.1. Çatışma Yönetimi

Çatışma kavramı belki de insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanların bulunduğu her ortamda çeşitli seviyelerde çatışma olması kaçınılmazdır. Fakat, çatışmanın yönetilebilecek bir olgu

olarak bilimsel çalışmalarla ortaya konulması 1920'lerden sonra Mary Parker Follett'in çabalarıyla mümkün olmuştur (Follett,1940). Follett, çatışmayı olumsuz ve kaçınılması gereken bir olgu olarak değerlendiren ve 1920'li yıllara hakim olan Taylor'ın öncülük ettiği "Bilimsel Yönetim" yaklaşımının tersine; örgütsel verimlilik ve etkililik açısından çatışmanın yaratıcı etkisi olduğunu üzerine yoğunlaşmıştır.

Ting-Toomey (1985: 72) çatışmayı "iki veya daha fazla tarafın birbirine uyumsuz amaçları, ihtiyaçları, istekleri, değerleri ve/veya davranışlarından kaynaklanan, kişinin kendi içinde ve/veya kişiler arası yaşanan yoğun uyumsuzluk (gerilim veya düşmanlık)" olarak tanımlamıştır. Rahim (2002: 207) ise çatışmayı "uyuşmazlık, anlaşmazlık ve farklılıktan dolayı, sosyal varlıklar (birey, grup, örgüt vb.) içinde veya arasında ortaya çıkan karşılıklı süreç" olarak tanımlamaktadır. Rahim (1992, 2002) çatışmanın bir yada birden fazla toplumsal yada bireysel taraf arasında aşağıdaki durumlardan biri ile karşılaşıldığında ortaya çıkabileceğini belirtmiştir:

Bir taraf ilgi ve gereksinimleri ile uyuşmayan çalışmalara yönlendirilirse,

Bir taraf, karşısındaki; tercihlerini yerine getirmek istemesine rağmen kendi tercihlerini savunmaya devam eder ve bundan tatmin olursa,

Bir tarafın karşılıklı olarak istenen, az bulunur kaynağı talep ettiği, ve herkesin isteklerinin tam olarak tatmin edilemediği durumlarda,

Bir taraf davranışlarının yönetiminde göze çarpan tutum, değer, yetenek ve amaçlara sahipse, ancak bunlar başkalarının tutum, değer, yetenek ve amaçlarını dışlayacak şekilde algılanıyorsa,

İki taraf müşterek eylemler söz konusu olduğunda kısmen ayrıcalıklı davranışsal tercihlere sahiplerse,

İki taraf görev ve aktivitelerin yerine getirilmesinde birbirinden bağımsız ise çatışma ortaya çıkar.

Follet (1940) çatışma ile başa çıkmanın üç yolunu buldu: hükmetme (domination), uzlaşma (compromising) ve bütünleştirme (integration). Follet ayrıca, organizasyonlar içerisinde çatışma ile mücadele etmenin kaçınma (avoidance) ve bastırma/örtbas etme (suppression) gibi farklı yolları olduğunu ortaya koydu.

Follet'in iki boyutlu üçlü çatışma yönetimi yaklaşımı, Blake ve Mouton (1964) tarafından gene iki boyutlu fakat 5 farklı çatışma yönetimi yaklaşımına dönüşmüştür. Boyutlar; insanlara yönelik ilgi ve üretime yönelik ilgi, çatışma yönetimi yaklaşımları ise; zorlama, geri çekilme, yatıştırma, paylaşma ve problem çözmedir. Thomas ve Kilman (1974) çatışma yönetimine yaklaşımdaki iki farklı boyutu "işbirliği yapmak" (başkalarının önceliklerini tatmin etmeye çalışmak) ve "iddiacı olmak" (kendi önceliklerini tatmin etmeye çalışmak) olarak tespit etmiş, çatışma yönetimi yaklaşımlarını ise uygun gösterme (accommodation), kaçınma (avoiding), işbirliği etme (collaboration), rekabet etme (competition) ve uzlaşma (compromise) olarak belirlemiştir. Rahim (1983), Blake ve Mouton (1964) ve Thomas ve Kilman (1974)'in yaptığı çalışmalara atıfta bulunarak, çizelgeyi "başkalarına karşı ilgi" ve "kendine karşı ilgi" boyutlarıyla 5 farklı çatışma yönetimi bağlamında açıklamaya çalışmıştır. Rahim (1983)'in çatışma yönetimi yaklaşımları kaçınma (avoiding), uzlaşma (compromising), hükmetme (dominating), bütünleştirme (integrating) ve ödün vermedir (obliging).

## 2.2. Öz-yeterlilik

Öz-yeterlilik kavramı Albert Bandura tarafından, Sosyal Biliş Teorisi kapsamında incelenmiştir. Güçlü bir bireysel yeterlilik duygusunun daha sağlıklı olma, daha yüksek başarı ve daha yeterli sosyal bütünleşme ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Bandura, 1997). Bu kavram

okul başarısı, emosyonel bozukluklar, mental ve fiziksel sağlık, kariyer seçimi ve sosyopolitik değişim gibi pek çok farklı alanda kullanılabilir (Otacıoğlu, 2008). Öz-yeterlilik Bandura (1997) tarafından “bireyin belli bir performansı göstermek için gerekli etkinlikleri organize edip, başarılı olarak yapma kapasitesi hakkında kendine ilişkin yargısı” olarak tanımlanmıştır. Zimmerman (1995) ise öz-yeterliliği, “bireyin bir işi gerçekleştirebilme, başarabilme yeteneği konusundaki yargıları” olarak tanımlamıştır. Bandura (1997) öz-yeterlilik sahibi bireylerin; kendisine yöneltilen görevleri yapma, daha büyük hedefler belirleme ve bunları hayata geçirme, başarısızlıktan çabuk kurtulma ve öz-yeterlilik sahibi olmayan insanlara göre daha stratejik düşünme özelliklerine sahip olduklarını ileri sürmektedir.

Öz-yeterlilik verilen işteki belli bir görevi yerine getirebilmek için bireyin kendi yeteneklerine olan inancını ifade eder. Öz-yeterlilik inançları, bireylerin düşünce süreçlerini ve duygusal tepkilerini de etkilemektedir. Yüksek öz-yeterlilik, zor görevlerde ve faaliyetlerde daha sakin duygular yaratılmasına imkan tanır. Tam tersine, düşük öz-yeterliliğe sahip bireyler ise yapacakları çalışmaların gerçekte olduğundan daha zor olduğuna inanırlar. Bu düşünce, kaygıyı ve stresi artırır ve kişinin sorunu en iyi şekilde çözebilmesi için ihtiyaç duyduğu bakış açısını daraltır. Bu nedenle öz-yeterlilik inancı bireyin başarı düzeyini çok güçlü bir şekilde etkilemektedir. Bu yaklaşım, kendi kendini doğrulayan bir kehanete dönüşmektedir. Yüksek öz-yeterlilik, bireyin performansının yükselmesine, performansın artması da kendine olan inancın artmasına; veya tam tersi bir döngü ile düşük öz-yeterlilik başarısızlığa, o da daha az güven ve morale sahip olmaya götürmektedir (Pajares, 2002).

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma metodolojisi olarak kalitatif (nitel) ve kantitatif (nicel) yöntemlerin her ikisi de kullanılmıştır. Kalitatif boyutta araştırmanın amacıyla ilgili olarak derinlemesine bir literatür taraması ve incelemesi yapılmıştır. Ardından, kantitatif bilgi toplamada kullanılacak olan anket literatüre dayanarak hazırlanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde yöneticilerin bireysel ve demografik özelliklerini belirlemeye yönelik seçenekli sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma derecelerini ölçmek için Rahim (1983) tarafından geliştirilen 28 maddelik “Örgütsel Çatışma Ölçeği II (ÖÇÖ II)” yer almaktadır. Bu ölçek, Niederauer (2006) tarafından Türkçe’ye çevrilmiş ve Türkiye’deki üniversitelerde çalışan üst düzey yöneticilere uygulanmıştır. Üçüncü bölümde yöneticilerin öz-yeterlilik algılarını ölçmek için Sherer ve diğerleri (1982) tarafından geliştirilen 12 maddelik “Genel Öz-yeterlilik Ölçeği (GÖYÖ)” kullanılmıştır. GÖYÖ’nin Türkçe’ye tercümesi, akademik çalışmalar yapan iki kişi tarafından gerçekleştirilmiştir. Aynı kişilerce Türkçe tercüme İngilizce’ye, daha sonra da tekrar Türkçeye çevrilmiş ve anlam kaymasının olmadığı görülmüştür. ÖÇÖ II ve GÖYÖ’nde kullanılan ifadelerin derecelendirilmesi “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde 5’li Likert Ölçeği kullanılarak yapılmıştır. Toplamda 49 adet anket sorusu düzenlenmiştir.

İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından büyüklüklerine göre 2006 yılının ilk 1000 şirketi çalışma evreni olarak kabul edilmiştir. Veri toplama sürecinde araç olarak temelde İnternet üzerinden anket düzenleme tercih edilmiştir. Anketler İSO’dan temin edilen elektronik posta adreslerine yollanmış, İSO listesinde bulunmayan Elektronik posta adreslerine web sayfalarından ulaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca, ilk 1000’de bulunan şirketlere, eğitim, insan kaynakları ve yazılım konusunda hizmet götüren üç farklı danışmanlık şirketten kişisel girişimler ile ilk 1000 şirkette çalışan bazı yönetici isimleri ve elektronik adres veri tabanı alınmıştır. Bu kişilere ismen elektronik posta gönderilerek ankete katılmaları istenmiştir. İnternet adreslerine ulaşılamayan ve gönderilen elektronik postaların geri döndüğü şirket-



lere mektupla ulaşılmıştır. Dolayısıyla, evrende yer alan her elemanın örnekte yer alma şansı vardır ve bu şans her eleman için eşittir. Bu nedenden dolayı örneklem seçimi olasılığa dayalı örneklemlerden Basit Tesadüfi Örnekleme yoluyla (Altunışık, vd., 2005) gerçekleştirilmiştir.

Verilerin toplanması Mayıs 2008 ve Eylül 2008 tarihleri arasında gerçekleşmiş olup farklı firmalardan 88 yönetici araştırmaya katılmıştır. Araştırma anketi büyük oranda sanal ağ üzerinden yapıldığından, çoklu göndermeler ve telefon ile ikazlara rağmen geri dönüş oranı yüzde 9 olarak gerçekleşmiştir. Elde edilen verilerin ve SPSS programıyla varyans analizi, regresyon analizi ve diğer analizleri yapılarak hipotezler test edilip sonuçlar açıklanmıştır.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmaya katılan 88 kişinin % 16'sı kadın, % 84'ü erkektir. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılan çoğunluk erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların % 2'si 20-30 yaşında, % 39'u 31-40 yaşında, % 34'ü 41-50 ve % 25'i 51 yaş ve üzerindedir. Diğer bir ifadeyle araştırmaya katılan çoğunluk ortaya yaş ve üzerindedir. Araştırmaya katılanların % 6'sı bekar, % 91'in evli, % 3'ü ise eşinden ayrılmıştır. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılan çoğunluk evlidir. Araştırmaya katılanların % 1'i lise ve altı, % 69'u üniversite, % 27'si yüksek lisans ve % 2'si doktora mezundur. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılanların tamamına yakını yükseköğrenim görmüş bireylerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların % 5'i CEO, % 1'i yönetim kurulu üyesi, % 8'i genel müdür, % 65'i müdür, 22'si ise diğer unvanlara sahip yöneticilerdir. Araştırmaya katılanların % 15'i 1-5 yıl, % 23'ü 6-10 yıl, % 30'u 11-15 yıl ve %33'ü 16 yıl ve üzeri çalışma sürelerine yada iş tecrübelerine sahiptir. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılanların çoğunluğu çalışma yaşamında deneyimli yöneticilerdir. Araştırmaya katılanların % 47'si, çatışma yönetimi konusunda kurs yada seminere katılmış, % 53'ü ise katılmamıştır. Araştırmaya katılanların % 3'ü yabancı dil bilmemekte, % 76'sı 1 dil, % 17'si 2 dil, ve % 3'ü ise 3 ve üzerinde yabancı dil bilmektedirler. Araştırmaya katılanların % 76'sı 0-2 yıl, % 10'u 3-5 yıl, % 8'i 6-10 yıl, % 5,7'si ise 11 yıl ve üzerinde bir süreyle yurtdışında yaşamıştır.

Katılımcıların öz yeterlilik ve çatışma düzeyine ilişkin ortalamaları Tablo 1'de görülmektedir. Tablo 1'deki verilerden katılımcıların ağırlıklı olarak bütünleştirme stilini izledikleri, bu stratejiyi uzlaşma stilinin izlediği ve bu iki stratejinin en fazla kullanılan stratejiler olduğu anlaşılmaktadır. Aynı tabloda, ödün verme ve hükmetme stili katılımcılar tarafından orta düzeyde kabul görünürken, kaçınma stilinin en alt düzeyde kabul gören stil durumunda olduğu görülmektedir. Yine aynı tabloda katılımcılar öz yeterlilik düzeylerini de ortanın üzerinde görmektedirler.

**Tablo 1.** Çatışma ve Öz yeterlilik Düzeyine İlişkin Bulgular

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Bütünleştirme	88	1,86	5,00	4,3084	,47449
Ödün Verme	88	1,67	4,67	3,1080	,47143
Hükmetme	88	2,20	5,00	3,3591	,64552
Kaçınma	88	1,17	4,00	2,4280	,61161
Uzlaşma	88	2,00	5,00	3,9583	,68334
Öz Yeterlilik	88	2,92	5,00	4,1638	,43116

Yöneticilerin öz-yeterlilik düzeylerinin çatışma stili seçimine etkilerine ilişkin sonuçlar: Yöneticilerin öz-yeterlilikleri ile çatışmaları bütünleştirme yoluyla çözümlenmeleri arasında istatistiksel açıdan  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Yöneticilerin öz-yeterlilikleri arttıkça çatışmaları daha çok bütünleştirme yoluyla çözümlenecekleri sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin öz-yeterlilikleriyle çatışmaları ödün verme yoluyla çözümlenmeleri arasında negatif bir ilişki yoktur. Yöneticilerin öz-yeterlilikleri azaldıkça çatışmaları daha çok ödün verme yoluyla çözümlenmemektedirler. Öz-yeterliliği yüksek olan yöneticilerin hükmetme yoluyla çatışmaları çözümlenme stilini kullanmaları arasında  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya konulmuştur. Yöneticilerin öz yeterlilik düzeylerinin, hükmetme yoluyla çatışmaları çözümlenme stilini kullanma ihtimalini etkilemediği sonucuna varılmıştır. Yöneticilerin öz yeterlilikleri ile çatışmaları kaçınma yoluyla çözümlenmeleri arasında istatistiksel olarak  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı bir ilişki ortaya konulmuştur. Yöneticilerin öz yeterlilikleri azaldıkça çatışmaları daha çok kaçınma yoluyla çözümlenecekleri sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin öz yeterlilikleriyle çatışmaları uzlaşma yoluyla çözümlenmeleri arasında pozitif bir ilişki olmadığı yapılan regresyon analizinden anlaşılmıştır. Yöneticiler öz yeterlilikleri arttıkça çatışmaları daha çok uzlaşma yoluyla çözümlenmemektedirler.

Yöneticilerin öz yeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma stiline demografik özelliklerine bağlı olarak değişimine ilişkin sonuçlar:

Yöneticilerin hükmetme stiline kullanma durumu ile yöneticilik pozisyonu arasında  $p < 0.05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ortaya konulmuştur. Ayrıca hükmetme stiline Yönetim Kurulu Üyelerinin diğer yöneticilere oranla daha çok benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin hükmetme ve uzlaşma stiline kullanma durumu ile yönetici olarak çalışma süresi arasında  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. Yöneticilerin ödün verme stiline kullanma durumu ile bildikleri yabancı dil sayısı arasında  $p < 0.05$  düzeyinde istatistiksel bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur. Ödün verme stili dışındaki çatışma yönetim stilleri ve öz yeterlilik düzeyi ile bilinen yabancı dil sayısı arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Yöneticilerin öz yeterlilik algılamalarının ve çatışma yönetim stilleri ile yaşları, eğitim düzeyleri, kursa katılma durumları ve yabancı bir ülkede kalma durumları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Diğer bir ifade ile yöneticilerin öz yeterlilik algılamalarının ve çatışma yönetim stillerinden yaşları, eğitim düzeyleri, kursa katılma durumları ve yabancı bir ülkede kalma durumları bağımsızdır.

Bu çalışmada literatürde çok yaygın olarak kullanılan çatışma stillerinden Rahim'in (1983) dört boyutlu çatışma stili (bütünleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma) kullanılmıştır. Yine özyeterlilikle ilgili olarak pek çok ölçekten Sherer ve diğerlerinin (1982) üç boyutlu (inisiyatif sahibi, gayretli ve ısrarcı) ölçeğinin bu çalışma için en uygun olduğu düşünülmüştür. Araştırma, çatışma yönetimini etkileyebilecek çok farklı etmenlerden sadece özyeterlilik algılamasını, demografik özellikleri, eğitim ve iş tecrübesini analize tabi tutmaktadır. Kuşkusuz herhangi bir çatışma yönetim stiline seçilmesinin altında özyeterlilik, demografik özellikler, eğitim ve iş tecrübesinin yanında kişilik özellikleri, kültürel etkiler gibi başka faktörler de etkili olabilir. Araştırmanın yürütülmesini güçleştireceği düşüncesiyle başka faktörler araştırmaya dahil edilmemiştir. Çalışma kapsamına sadece özel sektördeki yöneticiler dahil edilmiş olup kamu kesiminde yer alanlar kapsam dışı bırakılmıştır.

Literatürde gelişmiş ülke menşeli firmaların yöneticilerinin çatışmaları çözümlenme yöntemleri konusunda pek çok araştırma ve bilgi mevcut olmasına rağmen genel olarak gelişmekte olan ülke yöneticileri hakkında ve özellikle de Türk yöneticilerin çatışmaları çözme bi-

çimleri konusunda bilgi ve araştırmalar çok sınırlıdır. Dolayısıyla, bu çalışma literatürdeki boşluğun doldurulmasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, araştırmacılar bu çalışmanın sonuçlarından yararlanarak ve kısıtlarını aşarak daha kapsamlı bir çalışma yapabilirler. İş dünyasındaki yöneticiler araştırma sonuçlarından yararlanarak kendi şirketlerinde çatışmaları daha etkin yönetebilirler. Diğer bir ifadeyle, çatışma yönetimi stillerinin belirlenmesi yöneticilere bir ayna tutarak, çatışma gibi zorlayıcı bir durumdaki kendi tutumunu bilmesi ve ihtiyacına göre değiştirmesi sonucunu doğurabilir.

## KAYNAKÇA

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktar, S. ve Yıldırım, E. (2005), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, 4.Baskı, Adapazarı: Sakarya Yayın ve Dağıtım.
- Bandura, A. (1997), *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, New York: Freeman, Barbuto.
- Blake, R. R. Mouton J. S. (1964), *The Managerial Grid*, Houston, Texas: Gulf Publishing.
- Follet, M. P. (1940), "Constructive Conflict" Ed. H.C: Metcalf & L.Urwick, *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follet*, New York: Harper & Row (Originally Ppublished 1926), 30-39.
- Niederauer, S. (2006), "Üniversite Üst Düzey Yöneticilerinin Kişilik Tipleri ve Örgütsel Çatışma Çözme Stilleri", Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Otacıoğlu, S. G. (2007), "Müzik Öğretmenliği Okul Deneyimi I Uygulamalarına Katılan Öğretmen Adaylarının Öz Etkililik-Yeterlilik Düzeylerinin İncelenmesi", C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi. 32(1), 163-170
- Pajares, M. F. (2002), "Overview of Social Cognitive Theory and of Self-Efficacy", <http://www.emory.edu/education/mfp/eff.html>, Erişim: 21.12.2008.
- Rahim, M. A. (1983), *Rahim Organizational Conflict Inventories: Professional Manual*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Rahim, M. A. (1992), *Managing Conflict in Organizations*, Wesport, CT: Praeger.
- Rahim, M. A. (2002), "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict", *The International Journal of Conflict Management*, 13, 206-235.
- Sherer, M. Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., Rogers, R. (1982), "The Self Efficacy Scale: Construction and Validation", *Psychological Reports*, 51, 663-671.
- Ting-Toomey, S. (1985), "Toward a Theory of Conflict and Culture in Communication", Ed. W. B. Gudykunst, L. P. Stewart, and S. Ting-Toomey, *Culture and Organizational Processes*, Thousand Oaks, CA, 72.
- Thomas, K. W. ve Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*, Tuxedo, NY: Xicom Inc.
- Zimmerman, B. J. (1995), "Self-Efficacy and Educational Development", Ed. A. Bandura, *Self-Efficacy in Changing Societies*, New York: Cambridge University Press.

## KİŞİSEL DEĞERLERİN KİŞİLERARASI ÇATIŞMA YÖNETİM BİÇİMLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

**Ozan Nadir Alakavuklar**

Dokuz Eylül Üniversitesi

İşletme Fakültesi

İşletme Bölümü

ozan.alakavuklar@deu.edu.tr

**Yasemin Arbak**

Dokuz Eylül Üniversitesi

İşletme Fakültesi

İşletme Bölümü

yasemin.arbak@deu.edu.tr

### ÖZET

Bireyleri birbirilerinden farklı kılan en temel özelliklerin başında yaşamları boyunca edinmiş oldukları değerler gelmektedir. Bireyler sahip oldukları bu değerlere bağlı olarak çeşitli davranışlar geliştirmektedirler. Geliştirilen davranışlar içinde çatışma yönetim biçimleri de sayılabilir. Bu bağlamda bireyler yaşadıkları çatışmalar karşısında çatışmayı çözme sürecinde belirli davranışlar geliştirirken kişisel değerlerin de etkisinde kalmaktadırlar. Bu çalışmada Kozan ve Ergin'in (1999) gerçekleştirmiş oldukları çalışmada aynı kültür içindeki değer farklılıklarını ölçmek amacıyla Triandis tarafından ifade edilen kuramsal çerçevenin kullanılmasına dair önermelerinden yola çıkılmıştır. Çalışmada INDCOL ölçeği (Singelis vd, 1995) ile "Rahim'in Örgütsel Çatışma Envanteri-II" (Rahim, 1992) ölçeği kullanılarak 417 kişilik bir örneklem üzerinde kişisel değerlerin çatışma yönetim biçimi üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Elde edilen ilk bulgular bireycilik ve toplulukçuluk gibi kişisel değerlerin farklı çatışma yönetim biçimlerine yön verdiğini göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma yönetimi, kişisel değerler.

### 1. GİRİŞ

İnsanların bir araya geldiği her noktada çatışma kaçınılmazdır (Nicotera, 1993). Özellikle yüz yüze iletişimin baskın olduğu ve farklı düzeylerden insanların bir arada çalıştığı örgütlerde kişilerarası çatışma yönetimi kritik öneme sahiptir. Bu önemi çerçevesinde yaklaşık 30 yıldan daha uzun bir geçmişe sahip kişilerarası çatışma yazını çatışma çözüm biçimlerini belirleyen pek çok değişkenin etkisini irdelenmiştir. Bu değişkenler içinde doğrudan birey ile ilgili olan pek çok farklı değişken bulunmaktadır. Wall ve Callister (1995) çatışmanın nedenleri altında bireysel karakteristikler ile ilgili olarak kişilik, değerler, amaçlar, pozisyona olan bağlılık, stresi kızgınlık ve özerklik beklentisi gibi başlıklara yer vermiştir.

Bu özelliklerin çatışmanın kaynağı olması yanında çatışmanın çözüm biçimlerine de etkisi söz konusudur. Bu açıdan kişisel çatışmaların en temel faktörleri olarak kişisel değerlerin ayrıca incelenmesi çatışmanın, aktörleri tarafından nasıl çözümleneceği ile ilgili de fikir vermektedir. Kozan ve Ergin (1999) çalışmalarında Schwartz'ın (1992; 1994) değerler ölçeğini kullanarak çatışma çözüm biçimlerine değerlerin ne şekilde etki edeceğini araştırmıştır. Bu çalışmada ise benzer bir yaklaşımla değerler - çatışma yönetimi biçimi ilişkisi Triandis'in (1995) kuramsal çerçevesi göz önüne alınarak geliştirilen INCOL ölçeği kullanılarak irdelenmektedir. Kozan ve Ergin'in de (1999) çalışmalarında belirttiği üzere bu ölçeğin değerler-çatışma yönetim biçimi ilişkilerinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Bu çalışmanın ayrıca, Alakavuklar ve Arbak (2007) tarafından daha önce gerçekleştirilmiş olan, ahlaki ikilemler ve çatışma yönetim biçimleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaya farklı bir görgül destek sağlanması da hedeflenmektedir. Yazarlar çalışmalarında toplulukçuluk veya bireycilik eğilimlerinin yüksek olduğu kişilerde çatışma yönetim biçimlerinin farklı olabileceğini öne sürmekte ve bu ilişkilerin farklı bağlamlarda test edilmesinin gerekliliğini vurgulamaktadırlar. Yazarlara göre, ahlaki ikilemlerin de kökenlerinde kişisel değerler olduğundan hareketle kişisel değerler-ahlaki eğilimler-çatışma yönetim

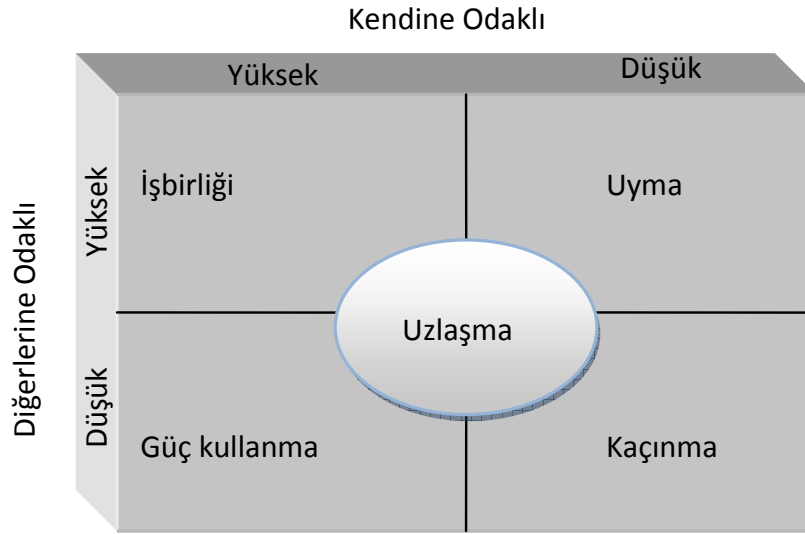
biçimleri ilişkilerin bir arada sorgulanması çatışma yönetimin - ahlaki eğilimler ilişkisini daha açıklanabilir kılacaktır.

## 2. BİREYSEL DEĞERLER

Değerler bireylerin duygusal ve davranışsal tepkileri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Locke, 1976; Rokeach, 1973). Bu çalışmada da temel olarak değerlerin davranış biçimlerini belirlediği varsayımı üzerinden hareket edilmektedir. Ravlin (1995) değerleri, kişinin nasıl davranması gerektiği konusunda bireyin içselleştirilmiş inancı şeklinde tanımlamaktadır. Bu bağlamda değerler bireyin nasıl davranmak istediğini ya da arzuladığını ortaya koymaktan çok bireyin ihtiyaçlarını tatmin etmek için sosyal anlamda kabul edilebilir davranışlar hakkında içselleştirilmiş yorumları da ifade etmektedir (Kluckhohn, 1951; Rokeach, 1973; Williams, 1968, 1979). Değerler bu bakış açısıyla kültürden bağımsız olarak değerlendirilemezler (Kluckhohn, 1951). Zira bireyin bir olay karşısındaki davranışı sosyal beklentileri tarafından şekillenmiş değerlerinin bir fonksiyonudur. Bu durum çatışma yaşayan bireyin çatışmayı algılayışından, çatışma yönetim biçimine değin pek çok farklı sürecinde de aynı etkiyi gösterecektir.

## 3. ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Örgütte kişilerarası çatışma en basit anlamıyla iki taraf arasındaki uyumsuzluk, sürtüşme, karşı çıkma veya anlaşmazlık olarak tanımlanmaktadır. Thomas (1992) ise çatışmayı; iki taraftan birisinin, önem verdiği bir şey hakkında olumsuz olarak etkilenmesinin, ya da etkilenmek üzere oluşunun, diğer taraf tarafından algılanması ile başlayan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu süreci yönetebilmek amacıyla bireyler farklı davranışlar (stilller, biçimler, eğilimler) ortaya koymaktadırlar. Bu kapsamda kişilerarası çatışma yönetimi ile ilgili olarak farklı araştırmacılar çeşitli yaklaşımlar önermişlerdir (Rahim ve Bonoma, 1979; Rubin, Pruitt ve Kim, 1994; Thomas, 1992). Bu araştırmacılar arasından Rahim (1983; 1992) ortaya koyduğu durumsal bakış açısı çerçevesinde beş farklı çatışma çözüm yöntemi tanımlamaktadır. Kendine Odaklı ve Diğerlerine Odaklı eksenleri çerçevesinde sınıflandırılan bu yöntemler sırasıyla, işbirliği, uyma, güç kullanma, kaçınma ve uzlaşmadır (Şekil 1). **İşbirliği** yönteminde tarafların karşılıklı ihtiyaçları önemsenir. Bu çerçevede taraflar arasında ortaklık, bilgi alışverişi, açıklık ve problemin ortak çözümü söz konusudur. **Uyma** davranışının sergilendiği çatışma ortamlarında, karşı tarafın isteklerinin tatmin edilmesi önemlidir. Bu nedenle farklılıkların vurgulanması söz konusu değildir ve bireyin kendine ilişkin beklentileri düşüktür. Çatışmanın **güç** kullanarak çözümlenmeye çalışıldığı ortamlarda kazan-kaybet durumu geçerlidir. Bu yöntemde bireyin kendi ihtiyaçlarının tahmin edilmesine ilişkin beklentileri yüksek, karşı tarafın beklentilerine ilişkin ilgi ise düşüktür. Çatışma çözüm yöntemi olarak **kaçınma** davranışının tercih edildiği koşullarda her iki tarafın da çatışma sonucunda önemli bir kazanım beklentisi yoktur. Taraflar çatışmayı görmemezlikten gelirler ve mümkünse problem ertelenir. **Uzlaşma** davranışlarının sergilendiği çatışma durumlarında ise her iki tarafın da kazanımlarından karşılıklı ödün vererek uzlaşması söz konusudur. Taviz verme olarak da değerlendirilebilir.



**Şekil 1: Çatışma Yönetim Biçimleri**

*Kaynak: Rahim, M. A. (1983), s. 369.*

#### 4. KİŞİSEL DEĞERLER VE ÇATIŞMA YÖNETİM BİÇİMİ İLİŞKİSİ

Bu çalışmanın amacı Kozan ve Ergin'in (1999) çalışmalarında gerçekleştirilen yaklaşıma benzer bir şekilde değerler- çatışma çözüm yöntemleri ilişkilerini irdelemektir. Ancak bu çalışmada yazarların gerçekleştirdiği çalışmadan farklı olarak Schwartz'ın (1992; 1994) değerler ölçeği değil, Triandis'in (1995) kuramsal çerçevesi göz önüne alınarak geliştirilen INCOL ölçeği kullanılmaktadır. Bu ölçeğin değerler-çatışma yönetim biçimi ilişkilerinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Fishbein ve Ajzen'e (1975) göre davranışlar bireylerin değer ve tutumlarının bir sonucudur. Çatışma karşısında bireyler de çatışma yönetim biçimlerine gerek eğilim gerekse de bir davranış olarak başvurumaktadırlar. Bu durumda kişilerin taşıdıkları değerler, çatışmanın kaynağı olmanın yanında, bireylerin aynı zamanda çatışma yönetim biçimlerini de şekillendirmektedir. Belli bir çatışma durumunu değerlendirirken birey kendi öznel düşüncesinin beslendiği değerleri göz önüne alarak belli bir yargıya (tutum) varmakta ve buna bağlı bir davranış (çatışma yönetim biçimi) ortaya koymaktadır. Kısacası kişilerin sahip oldukları değerler onların çatışma yönetim biçimlerini etkilemektedir.

Bireylerin içinde yaşadıkları kültür de bu değerler üzerinde önemli etkiye sahiptir. Belirli davranış kalıpları kültür tarafından şekillendirilmekte ve kültürel değerler ile bireysel değerler etkileşime girerek çeşitli davranışların kökenini oluşturmaktadırlar. Çatışmayı yönetebilmek adına ortaya konan davranışların bu açıdan değerlerden bağımsız olmayacağı düşünülmektedir.

Değerleri anlayabilmek ve kültürel bağlamdaki farklılaşmaları görebilmek amacıyla çok farklı çalışmalar yürütülmüştür. Kültürlerarası boyutta Hofstede (1980), GLOBE çalışması House vd. (1994), Trompenars ve Hampden-Turner (1998), Schwartz (1992) gibi araştırmacıların çalışması yanında özellikle aynı kültür içinde de değerlerin farklılaşabileceği ifade edilmektedir. Örneğin Schwartz (1992) kültürel değerleri aynı kültür içinde de ölçülebileceğini ve kültürlerarası farklılıklar yanında bireysel farklılıkların da değerler kapsamında ortaya çıkarılabileceğini belirtmiştir. Kozan ve Ergin (1999) bu yönde bir çalışma yapmışlar ve Schwartz'a ek olarak Triandis (1995) tarafından ortaya konan kavramsal çerçevenin de değerler ve çatışma ilişkisini anlamak açısından yararlı olacağını savunmuşlardır. Triandis'e

(1995) göre değerler dört farklı boyutta (yatay toplulukçuluk, yatay bireycilik, dikey toplulukçuluk, dikey bireycilik) ele alınabilir ve aynı zamanda aynı kültür içinde bireyler farklı değerlere sahip olabilirler. Yazara göre yatay bireycilik kültürel değeri hiyerarşik farklılık üzerinde durmazken özgünlüğü, bağımsızlığı ve kendine güveni öne çıkarmaktadır. Dikey bireycilik söz konusu olduğunda ise bağımsız olma yanında rekabetçi olma, en iyi olarak hiyerarşide üste çıkma isteği vurgulanmaktadır. Bunlara ek olarak yatay toplulukçuluk kültürel değeri belirli bir grup ile yakın olmayı, empatiyi, sosyal olmayı ve işbirliğini ifade ederken; dikey toplulukçuluk bağlı olunan grup için ödün vermeyi, iç grup uyumunu, iç grup normlarına saygıyı ve otoriteye uymayı ifade etmektedir.

Kişilerarası bir çatışma söz konusu olduğunda bu dört farklı kişisel-kültürel değer çatışmanın kiminle yaşandığı da gözetilerek bireyin çatışma yönetim biçimini etkileyeceği varsayılmaktadır. Bireycilik özelliklerine sahip olan kişilerin "güç kullanma" yönetim biçimini kullanacakları varsayılabilir. Bağımsızlığına düşkün birey karşı tarafın beklentilerine çok da önem vermeyerek "güç kullanmayı" tercih ederken, rekabetçi bir yapıya sahip olan ve hiyerarşik olarak "üstte" bulunan bireyin güç kullanma derecesi de daha belirgin olacaktır. Benzer bir şekilde işbirliğine önem veren ve empati kurabilen bireyler yaşanan bir çatışma durumunda çatışmayı yönetme biçimi olarak her iki tarafın da beklentilerini karşılayabilmek amacıyla işbirliğini tercih edebileceklerdir. Özellikle iç-grup kapsamında aileyi göz önüne aldığımızda ise birey iç-gruptan birisiyle yaşadığı kişisel bir çatışmada iç grup uymuna önem verdiği için karşı tarafın beklentilerine uyma davranışı sergileyebilecektir. Buna göre çalışmada test edeceğimiz hipotezler aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

- H1: Dikey bireycilik eğilimi yüksek olan bireyler yatay bireycilik eğilimine sahip olan bireylere oranla daha yüksek düzeyde güç kullanma biçimini tercih etmektedirler.
- H2: Yatay toplulukçuluk değerleri yüksek olan bireyler işbirliği yönetim biçimini daha yüksek oranda kullanmaktadırlar.
- H3: Dikey toplulukçuluk değerine olan eğilimi daha belirgin olan bireyler karşı tarafa uyma veya kaçınma gibi çatışma yönetim biçimlerini tercih edeceklerdir.

Bu hipotezlere ek olarak çatışmanın kiminle yaşandığı, çatışmaya 3. bir kişinin dahil olup olmadığı, yaptırım gücü açısından tarafların ne konumda olduğu ve tüm bu değişkenlerin çatışma yönetim biçimine etkisi de çalışma kapsamında incelenmektedir.

## 5. YÖNTEM

Araştırmada bireylerin bireycilik ve toplulukçuluk değerlerini ölçmek amacıyla Singelis ve arkadaşları (1995) tarafından geliştirilen ve Türkiye’de Wasti ve Erdil (baskıda) tarafından geçirilen INDCOL ölçeği kullanılmıştır. 37 adet önermeden oluşan ölçek dört farklı kültürel değeri (yatay bireycilik, dikey bireycilik, yatay toplulukçuluk, dikey toplulukçuluk) ölçmektedir. Bireylerin çatışma yönetim biçimlerini ölçmek amacıyla 28 önermeden oluşan, beş biçimi ölçen, daha önce Türkiye’de Kozan ve Ergin (1999) tarafından da kullanılan ve Türkçede de geçerli sayılan "Rahim’in Örgütsel Çatışma Yönetimi Envanteri-II" (Rahim, 1983, 1992) ölçeği kullanılmıştır. Çatışma yönetimi ile ilgili envanter sorulmadan önce örnekleme oluşturan öğrencilerden yaşadıkları bir çatışmayı düşünmeleri ve çatışma ile ilgili önermeleri bu çatışmayı değerlendirerek cevap vermeleri istenmiştir. Aynı zamanda çatışma envanteri haricinde çatışmanın yaşandığı kişinin cinsiyeti, yaşı, aileden veya aile dışından birisi olup olmadığı sorulmuş olup ast-üst ilişkisini ve iç-grup ayrımını görebilmek amacıyla yaptırım gücü açısından konumu da sorulmuştur. Bunlara ek olarak her iki ölçek de yaş, cinsiyet, çalışma deneyimi gibi demografik bazı sorularla birlikte toplam 417 lisans öğrencisine uygulanmıştır.

## 6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Gerçekleştirilen ilk inceleme sonucunda çatışma yaşanan kişinin kendisinden küçük olduğunu ifade eden 28 (%6,7) ve çatışma yaşadığı kişinin üzerinde yaptırım gücü olduğunu ifade eden 47 kişi (%11.3) oransal olarak örneklemin çok küçük bir kesimini oluşturdukları gerekçesiyle örneklemden çıkarılmıştır. Sonuç olarak araştırmamızın örneklemini toplam 342 kişiden oluşmaktadır.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda;

- H1 hipotezi ile ilgili olarak gerçekleştirilen stepwise regresyon analizi sonucunda dikey bireyciliğin (Beta=.307,  $t=4.025$ ,  $p \leq .001$ ) yüksek güç kullanma biçimini anlamlı şekilde açıklayabildiği, ancak yatay bireyciliğin (Beta=.11,  $t=1.813$ ,  $p=.071$ ) güç kullanma biçimini açıklamakta yetersiz kaldığı görülmektedir (AdjR2=.53,  $F=16.202$ ,  $p \leq .001$ )
- H2 hipotezi ile ilgili olarak yatay toplulukçuluk skoru yükseldikçe çatışma çözüm yöntemi olarak işbirliği biçimini (AdjR2=.012,  $F=4.65$ ,  $p \leq .05$ ) kullanma eğiliminin arttığı görülmektedir. Bu açıdan H2 hipotezi doğrulanmıştır. Buna ek olarak uzlaşma biçiminin (AdjR2=.020,  $F=6.27$ ,  $p \leq .01$ ) de yatay toplulukçuluk eğilimine sahip kişilerce tercih edildiği görülmektedir.
- H3 hipotezi ile ilgili olarak dikey toplulukçuluk skoru yükseldikçe çatışma çözüm yöntemi olarak kaçınma (AdjR2=.046,  $F=14.678$ ,  $p \leq .001$ ) ve uyma (AdjR2=.016,  $F=5.06$ ,  $p \leq .05$ ) biçimlerini kullanma eğiliminin arttığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre de H3 hipotezi doğrulanmaktadır.

Tüm bu sonuçlara ek olarak yapılan analizler sonucunda cinsiyet farklılıkları, 3.kişinin çatışma sürecine dahil olması, çatışma yaşanan kişinin aileden olup olmaması çatışma çözüm biçimlerine etki edebilmektedir. Örneğin, yatay bireycilik skoru arttıkça

- kadınların erkeklere oranla çatışma çözüm yöntemi olarak güç kullanma eğiliminin daha fazla olduğu ( $\Delta R^2=.012$ ,  $\Delta F=3.829$ ,  $p \leq .05$ );
- 3. kişinin dahil olmadığı çatışmalarda, kaçınma biçimini kullanma eğiliminin azaldığı, bir diğer deyişle yatay bireycilik-kaçınma biçimi kullanma eğilimi arasında ters yönde bir ilişkinin bulunduğu, 3. Kişinin dahil olduğu koşullarda ise yatay bireycilik-kaçınma biçimi ilişkisinin varlığından söz edilemeyeceği ( $\Delta R^2=.019$ ,  $\Delta F=5,919$ ,  $p \leq .05$ );
- aile içi kişilerle olan çatışmalarda , aile dışında olan kişilere oranla çatışma çözüm yöntemi olarak güç kullanma biçimine eğilimin daha fazla olduğu ( $\Delta R^2=.014$ ,  $\Delta F=4.281$ ,  $p \leq .05$ ) görülmektedir.

Genel olarak bakıldığında bireysel değerlerin çatışma yönetim biçimine etkisi olduğu açıkça görülmekle birlikte çatışma yaşanan kişi, çatışma yaşanan kişinin konumu, yaşı ve aileden olup olmadığı gibi faktörler çatışma yönetim biçimini farklılaştırmaktadır. Çatışmanın önemli bir kaynağı olması yanında değerler çalışmadan da görülebileceği gibi çatışma yönetim biçimini de etkilemekte ve bireylerin çatışmayı ele alış biçimlerini belirlemektedir. Çatışmanın çözümü ile ilgili olarak değerlerin de göz önüne alınması ve farklı değerlere sahip bireylerin farklı çözüm yollarını tercih edebileceklerinin bilinmesi yaşanan çatışmaların çözümü ile ilgili olarak daha sağlıklı değerlendirmelerin yapılmasını sağlayacaktır.

Çalışmanın kısıtları ele alındığında örneklemin tek bir fakültede yer alan öğrencilerden oluşması ve bu öğrencilerin daha çok kendilerinden büyük kişilerle çatışma yaşamış olmaları kısıtlar olarak ifade edilebilir.



**KAYNAKÇA**

- Alakavuklar, O. N. ve Y. Arbak (2007), "Interpersonal Conflict Handling Styles: The Role of Ethical Approaches", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Fishbein, M. ve I. Ajzen (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Boston: Addison-Wesley.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills: CA: Sage.
- House, R., P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman ve V. Gupta (2004), *Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*, Sage Publications.
- Kluckhohn, C. (1951), "Values and Value Orientations in the Theory of Action", Ed. T. Parsons ve E. Shils, *Toward a General Theory of Action*, Cambridge: Harvard University Press, 388 - 433.
- Kozan, M. K. ve C. Ergin (1999), "The Influence of Intra-cultural Differences on Conflict Management Practices", *The International Journal of Conflict Management*, 10(3), 249-267.
- Locke, E. A. (1976), "The Nature and Consequences of Job Satisfaction", Ed. M. D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 1297-1349.
- Nicotera, A. M. (1993), "Beyond Two Dimensions. A Grounded Theory Model of Conflict-handling Behavior", *Management Communication Quarterly*, 6(3), 282-306.
- Rahim, M. A. ve T. V. Bonoma (1979), "Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention", *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.
- Rahim, M. A. (1983), "A Measures of Styles of Handling Interpersonal Conflict", *The Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M. A. (1992), *Managing Conflict in Organizations*, USA: Praeger Publishers.
- Ravlin, E. C. (1995), "Values", Ed. N. Nicholson, *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*, Oxford, England: Blackwell Publishers, 598-599.
- Rokeach, M. (1973), *The Nature of Human Values*, New York: Free Press.
- Rubin, J. Z., D. G. Pruitt, ve S. H. Kim (1994), *Social Conflict Escalation, Stalemate, and Settlement*, USA: McGrawHill.
- Schwartz, S. H. (1992), "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Test in 20 Countries", Ed. M. Zanna, *Advances in Experimental Social Psychology*, California: Academic Press, 25, 1-65.
- Schwartz, S. H. (1994), "Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions of Values", Ed. U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. Choh, ve G. Yoon, *Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications*, Thousand Oaks: Sage, 85-119.
- Singelis, T. M., H. C. Triandis, D. S. Bhawuk, ve M. J. Gelfand (1995), "Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement", *Cross-Cultural Research*, 29(3), 240-275.
- Thomas, K. W. (1992), *Conflict and Negotiation Processes in Organizations*, Ed. L. M. Hough ve M. D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 651-717.
- Triandis, H. C. (1995), *Individualism and Collectivism*, Boulder, CO: Westview Press.
- Trompenars, F. ve C. Hampden-Turner (1998), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*, New York: McGraw Hill.
- Wall, J. A. ve R. R. Callister (1995), "Conflict and Its Management", *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- Wasti, S. A. ve S. E. Erdil (Baskıda), *Bireycilik Ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu (Self Construal Scale; SCS) ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi*.
- Williams, R. M., Jr. (1968), "The Concept of Values", Ed. D. Sills, *International Encyclopedia of the Social Sciences*, New York: McMillan, 283-287.
- Williams, R. M., Jr. (1979), "Change and Stability in Values and Value Systems: A Sociological Perspective", Ed. M. Rokeach, *Understanding Human Values*, New York: Free Press, 15 - 46.

## LİSELERDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN KİŞİLERARASI ÇATIŞMA ÇÖZME EĞİLİMİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: EDİRNE İLİ ÖRNEĞİ

**Aslıhan BÜLBÜL**

Trakya Üniversitesi S.B.E.  
İşletme Yüksek Lisans Öğ-  
rencisi

**Sinan ÜNSAR**

Trakya Üniversitesi İ.İ.B.F.  
İşletme Bölümü,  
sinanunsar@yahoo.com

**Necdet SÜT**

Trakya Üniversitesi T.F.  
Biyoistatistik Bölümü,  
necdetsut@yahoo.com

### ÖZET

*Çatışma kavramı örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetiminin önemli kavramlarından birisidir. İşletmelerde sağlıklı bir yönetim sürecinin gerçekleşmesi iyi bir çatışma yönetimine bağlıdır. Çatışmanın birden fazla çeşidi vardır. Bu çalışmada kişilerarası çatışma kavramı irdelenmiştir. Çatışmanın önemi, türleri, olumlu ve olumsuz yönleri belirtilmiş ve çatışma çözüm yolları üzerinde durulmuştur. Edirne ilinde liselerde görev yapan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin kişilerarası çatışma çözme yaklaşımları ve becerileri yapılan bir araştırmayla tespit edilmeye çalışılmıştır. Lise müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin kişilerarası çatışma çözme durumları 5 alt boyut açısından değerlendirilmiş ve elde edilen bulgular analiz edilerek yorumlanmış ve sonuçlar tablolar aracılığıyla açıklanmıştır.*

**Anahtar kelimeler:** Çatışma, öğretmen, yönetim, kişilerarası çatışma, grup.

### 1. GİRİŞ

İnsan sosyal ve psikolojik bir varlıktır. Dolayısıyla davranışları hem sosyal ortamlardan hem de psikolojik durumundan etkilenmektedir. Sosyal yön ve psikolojik açılarından sağlıklı birey topluma ve çalıştığı kurumlara daha yararlı olmaktadır. Çevresiyle olumlu bir iletişim kura-bilen ve sürdürebilen birey sosyal ve iş hayatını yaşanabilir hale getirecektir. Yönetim açı-sından kişilerarası çatışmalar önemli bir durumdur. Bu tür çatışmalar özellikle birey bazın-da kişinin verimini ve motivasyonunu düşürebilir. Bu çalışmada bireylerarası çatışma çöz-me konusu irdelenmiş, lise yöneticisi ve öğretmenlerinin kişilerarası çatışma çözme beceri-leri yapılan bir ampirik araştırmayla incelenmiş analiz edilerek değerlendirilmiştir.

### 2. ÇATIŞMA KAVRAMI

İnsan, hayatı süresince değişik insanlarla diyalog kuran sosyal bir varlıktır. Bu diyalog sü-re-since kişiler arasında çeşitli nedenler yüzünden çatışmalar yaşanmaktadır. Çatışma insan hayatının ve etkileşiminin değişmez bir unsurudur. Kişiler yaşadıkları sürece işyerinde, evde, caddede, büroda ve okulda çatışma yaşayabilir (Arslan,2005:38). Çatışma, çıkış ne-denlerinin farklı oluşumu, değişik türleri ve süreci açısından zor tanımlanan bir kavramdır. Çatışmanın temelinde kişinin çatıştığı bireyi, ekibi, fikri veya durumu kabul etmemesi ya da bu tür olguların bir kısmı ile çekişmesi yatar. Çatışmayı kişinin yaşadığı sosyal ortam içinde istemediği durumlarla karşı karşıya kalması ve bir netice için zorlanması durumunda ger-çekleştirdiği eylem, vardığı duygusal durum olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1996:145). Çatışma rolü veya hayat rolleri arasında çatışma, kişinin belli bir alandaki rol setindeki üyeliği ile diğer alandaki rol setindeki bir diğer üyeliğinin çatışmasıyla ilgili rol baskısı olarak da tanımlanabilir (Keser,2006:219).

### 3. ÇATIŞMANIN ÖNEMİ

Çatışma, işletmelerin verimliliği ve etkililiğine olan katkısından dolayı önemlidir. Bu katkı olumlu veya olumsuz olabilir. Burada önemli olan husus mevcut probleme getirilen yeni çözümün işletmenin tamamına fayda sağlayıp sağlayamadığıdır. Eğer örgütte çatışma mevcut değilse bir durgunluk söz konusudur. Böyle olunca verimlilik oldukça düşebilir. Bu

ortamda ısrar eden yöneticiler, örgütsel çatışmayı düşük yaşama uğruna işletmenin dinamik yapısını olumsuz yönde etkileyerek verimliliğin azalmasına neden olurlar. Çatışmanın yüksek düzeyde olduğu durumlarda ise kaos yaşanabilir (Özer,2008:133). Ayrıca bazı çatışma türlerinin hem çatışmayı yaşayan kişiler hem de bu kişilerin içinde çalıştıkları formal sistemler açısından oldukça faydalı olduğu göz ardı edilmemelidir (Tekarslan v.d. 2000:240). Kişinin bulunduğu yerde çatışma mutlaka olacaktır. Çatışmayı asgariye indirmek için gerekli ortamı hazırlamak yöneticinin görevidir. Çatışma yaratan unsurlardan biri uğraşacak, meşgul olacak ve çalışacak bir şeyi olmayan personelin birbirleriyle uğraşmasıdır. Burada önemli olan nokta kurumlarda çalışan herkesin uğraşacağı gerçek bir işi olmalıdır (İzgören,2000: 129-130)

#### 4. ÇATIŞMANIN TÜRLERİ

Örgütsel çatışmanın birçok türü bulunmaktadır. Bunlar aşağıda belirtilerek açıklanmıştır.

**1. Kişinin kendi içindeki çatışması:** Bu çatışma türünde yaklaşma-yaklaşma, kaçınma-kaçınma ve yaklaşma-kaçınma olmak üzere 3 tip çatışma biçiminden söz edilebilir (Özkalp ve Kirel,1999:212).

**2. Kişilerarası çatışma:** Bu çatışmada iki ya da daha fazla birey değişik konularda anlaşmazlığa düşmektedirler. Bunun en önemli sebebi bireylerin ulaşmak istedikleri amaçların, uyguladıkları metotların ve sahip oldukları bilgilerin ve değer yargılarının farklı olmasıdır (Koçel,2005:667). Kurum içinde çalışan personelin kendilerine özgü tutum, değer, inanç, ve davranışları vardır. Bu faktörler arasındaki uyumsuzluk çatışmalara yol açabilmektedir (Baykal ve Kovancı, 2008:23). Bazen iki kişinin karakteri uyuşmaz ve kişilikleri çatışır. Ayrıca iletişim başarısızlıkları ve algılama farklılıklarından da çatışmalar gelişebilir (Newstrom ve Davis, 2002:262).

**3. Birey ve Grup Arasındaki Çatışmalar:** Bu çatışmalar grupların kendi norm ve ilkelerini üyelerine kabullendirmek için çalışanlar üzerinde uyguladıkları baskılar sonucu oluşan çatışmalardır. Grubun normlarını benimsemeyen ya da kendi amaçlarına ters gören grupla çatışma içine girerler. Ayrıca grubun belirlediği üretim hedefinin altında kalan veya üstüne çıkan üyelerin cezalandırılması sonucu çatışmalar yaşanabilir (Kirel v.d., 2004:141).

**4. Gruplararası çatışma:** İşin yapılışı sırasında görevleri birbirine bağlı olan, konumları , güçleri ve ayrıcalıkları birbirinden farklılaşan gruplar arasında daha çok meydana gelir. Bir grup, diğer grubun amaçlarına, değerlerine, örgütsel ve toplumsal konumuna, yetkilerine müdahale edip zarar vermeye başladığında ve grubun üzerinde bir güç elde etmeye giriştiğinde çatışma başlamış olur. Bir grubun üyelerinin gruba bağlılığı arttıkça ve grup başka gruplarla yarışmaya kalkıştıkça çatışma tırmanmaya ve artmaya başlar. Gruplar arasında gerçekleşen çatışmanın temelinde kıt kaynakların paylaşılabilmesi gelir (Başaran,2004:328).

**5. Grup-Sosyal sitem Çatışması:** Bu çatışma türünde birey-grup çatışmasını anımsatan biçimde bir sosyal veya formal sistem içindeki grubun, o sistemin değer, ilke, amaç, kural ya da ödül-ceza sistemleriyle ters düşmesi ya da sistem tarafından kendilerine haksızlık yapıldığı yönündeki düşünceleri ve bunun sonucu oluşan çatışma söz konusudur (Tekarslan v.d.,2000:260).

#### 5. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN OLUMSUZ YÖNLERİ

Çatışmanın bazı olumsuz yönleri aşağıda ifade edilmiştir (Tekarslan v.d. 2000:300);

1. Çatışma düşmanlık duygularına ve agresif davranışlara neden olabilir
2. Çatışma çalışanların moralini etkileyerek iş verimini düşürebilir
3. Çatışmalar iletişimi geciktirebilir ya da bilginin gönderilmesini sabote bile ettirebilir.

4. Çatışma çatışan tarafların kendi amaçlarını işletmenin amaçlarından üstün görmesine neden olabilir

#### 6. ÇATIŞMALARIN ÇÖZÜMLENMESİ

Çatışmalar kurumlarda doğal bir sorun olarak kabul edilebilir. Böylece diğer sorunlarda olduğu gibi çatışmanın da çözüme kavuşturulması gerekmektedir. Çatışmaların çözümlenmesine yönelik olarak birden fazla çözümü mevcuttur. Blake ve Mouton tarafından geliştirilen yönetimsel ızgara modeli çatışmada bireysel ve kültürel farkları değerlendirmekte açıkça faydalıdır (Goldstein,1999: 1804).

Çatışma yönetiminde, en önemli basamak çatışmanın sebeplerinin doğru tanımlanmasıdır. Çatışmaya doğru teşhis konulmadığı zaman en iyi çözüm önerisi uygulanırsa bile sonuç başarısız olacaktır. Kurumlarda oluşan çatışmalara doğru teşhis koyabilmek için çatışmanın büyüklüğünü, niteliğini, çatışanların yapısını, çatışma çözmede kullanılan yöntemleri ve başarı durumlarını bilmek gerekir (Topaloğlu ve Avcı, 2008:78).

Johnson ve Johnson'a göre, bireyler kişilerarası çatışma yaşadığında beş değişik çözüm yolundan birini benimseyebilirler. Söz konusu çözüm yolları; "güç kullanma", "uzlaşma", "yüzleşme" "yatıştırma"ve "geri çekilme"dir. Çözüm yollarından hangisinin seçileceği ise "amacın ve ilişkinin önemine" bağlıdır. Çatışma yaşayan bireylerin varmak ve gerçekleştirmek istedikleri iki unsur vardır. Birincisi, çatışmaya yol açan kendi amaçlarını gerçekleştirme arzusu, ikincisi ise çatışma yaşanan kişi veya kişilerle etkileşimi sürdürme isteğidir (Arslan,2005:44-45).

#### 7. ARAŞTIRMA

**7.1. Sorunsal:** İnsan, yaşamı süresince özel ve iş hayatında farklı insanlarla diyalog kuran sosyal bir varlıktır. Bu diyalog süresince kişiler arasında çeşitli nedenler yüzünden çatışmalar yaşanmaktadır. Çatışma insan hayatının ve etkileşiminin değişmez bir unsurudur. Kişiler yaşadıkları sürece işyerinde, evde, caddede, büroda ve okulda çatışma yaşayabilir. Çeşitli türleri olan çatışmanın çözüm yolları da farklı olacaktır. Bu araştırma liselerde görev yapan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin kişilerarası çatışma çözme becerileri ve çatışma durumlarına yaklaşım biçimleri nasıl sorusuna yanıt vermek üzere tasarlanmıştır

**7.2. Yöntemi:** Araştırma anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anketin uygulandığı ana kütleyi, Türkiye'de eğitim sektöründeki liselerde görev yapan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemini ise Edirne ilinde görev yapan öğretmen ve yöneticiler oluşturmuştur. Anket 18 lisedeki yöneticilere ve öğretmenlere sorulan toplam 15 soru ve yöneltilen 75 ifadeden oluşmaktadır. Uygulanan anketlerde, deneklerin sosyo-demografik bilgilerini belirlemeye yönelik soruların yanı sıra kişilerarası çatışmayı ölçen ve Susan B. Goldstein tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlaması Coşkun Arslan tarafından yapılan ve 75 adet ifadeden oluşan "Kişilerarası Çatışma Çözme Ölçeği" kullanılmıştır. Liselere önceden 300 adet anket dağıtılmış ve çeşitli nedenlerden dolayı 207 anket değerlendirmeye alınmıştır. Deneklerden alınan cevaplar toplanarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve bir takım istatistiksel teknikler ile yorumlamaları yapılmıştır.

**7.3. Katkısı:** Kişilerarası çatışmada iki ya da daha fazla birey değişik konularda anlaşmazlığa düşmektedirler. Bunun en önemli sebeplerinden birisi bireylerin ulaşmak istedikleri amaçların, uyguladıkları metotların ve sahip oldukları bilgilerin ve değer yargılarının farklı olmasıdır. Kurum içinde çalışan personelin kendilerine özgü tutum, değer, inanç, ve davranışları vardır. Bu faktörler arasındaki uyumsuzluk çatışmalara yol açabilmektedir. Bu çatışmalar rekabeti içerdiğinden grupların ve kurumların dinamikliğini sağlarken zıtlıklar yarattığı için kişilerarası ilişki ve etkileşimi azaltır. Kişilerarası çatışmalar karı-koca, öğretmen-öğrenci, işçi-işveren, üst-ast ve anne-çocuk v.b. üzerinde görülebilir. Çatışma kavramı ve

süreci, iş hayatında başarıyı, verimliliği ve etkinliği doğrudan etkileyen bir faktör olup, kişilerarası çatışma yaratan faktörleri önceden belirleyip gerekli önlemlerin ve çözüm yollarının bulunması hem çalışanların çalışma yaşamının kalitesinin artırılması hem de işyerindeki olumlu atmosferin oluşturulması açısından önem taşımaktadır. Dolayısıyla kurumlarda çalışan personelin kişilerarası çatışma düzeylerini belirlemek, çatışma sürecinde duygularını ne şekilde ifade ettikleri ve çatışmalarını çözmeye yönelik nasıl davranışlar gösterdiklerini belirlemek bu çalışmanın gerçekleştirmek istediği hedef ve katkılardır.

**7.4. Kapsamı:** Araştırmada kullanılan “Kişilerarası Çatışma Çözme Ölçeği”; “yüzleşme”, “özel/genel davranış”, “duygusal ifade”, “yaklaşma/kaçınma” ve “kendini açma” olarak isimlendirilen 5 alt boyuttan meydana gelmektedir. Her alt boyut 15 madde içermekte ve ölçek toplam 75 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte kesinlikle katılıyorumdan, kesinlikle katılmıyorumdan uzanan 7’li likert tipi ifadeler bulunmaktadır. Her alt boyut çeşitli sosyodemografik değişkenler açısından değerlendirilmiştir. Ayrıca müdür, müdür yardımcılarını ve öğretmenler açısından da alt boyutlar analiz edilmiştir. Bütün bu istatistiksel testlerin gerçekleştirilmesinde “SPSS for Windows 11.5.0” programından yararlanılmıştır. Ayrıca t testi, One-way ANOVA, Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis H, Tek Grup Kolmogorov-Smirnov ve Scheffe, Tukey, Dunnet testleri kullanılmıştır. Alt boyut düzeyinde verilerin analizi test edilmesi için parametrik ve nonparametrik testlerden yararlanılmıştır.  $P < 0.05$  istatistiksel anlamlılık sınırı olarak kabul edilmiştir. Araştırma sorusu çeşitli sosyodemografik değişkenler ve müdür, müdür yardımcılarını ve öğretmenler açısından değerlendirilmiştir.

#### 7.5. Bulgular ve Yorum

Araştırmaya katılan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin sosyodemografik özelliklerine bakıldığında; müdürlerin %92,95’inin erkek, %7,05’inin bayan, müdür yardımcılarının %71’inin erkek %28,95’inin bayan, öğretmenlerin ise %57,6’sının erkek %42,4’inin bayanlardan oluştuğu görülmektedir. Eğitim düzeyi olarak müdürlerin %78,6’sı, müdür yardımcılarının %85,7’si ve öğretmenlerin de % 80,8’i lisans mezunudur. Diğer sosyodemografik değişkenlere ait sayı ve yüzdeler Yapılan araştırma sonucu müdür yardımcılarının öğretmenlere göre yüzleşme alt boyut puan ortalamaları daha yüksek bulunmuştur ( $F=3,451$   $P=0,034$ ). F değeri olan 3,451’e tekabül eden anlamlılık düzeyi 0,034 olduğundan yüzleşme alt boyutu açısından anlamlı bir farklılık vardır ( $P < 0,05$ ). Müdür yardımcılarının müdür ve öğretmenlere göre yüz yüze daha çok çatışma içine girdikleri ve yaşadıkları görülmektedir. Müdür yardımcılarının çatışma yaşadığı kişilerle yüzyüze gelip sorunlarını irdeleyebildikleri, tartışabildikleri ve doğrudan çatışmayı çözmeye yönelik davranışlar gösterdikleri söylenebilir.

Erkek öğretmenlerin özel/genel davranış puanları kadınlara göre daha yüksek çıkmıştır ( $t=-2,039$   $P=0,043$ ). Dolayısıyla öğretmenlerin cinsiyetlerine göre özel/genel davranış alt boyutu açısından anlamlı bir farklılık vardır ( $P < 0,05$ ). Erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre özel/genel davranış açısından daha çok çatışma yaşadıkları söylenebilir. Erkek öğretmenlerin özel davranışlarını genel davranış haline getirdikleri görülmektedir. Yani erkek öğretmenlerin genel ortamlarda, özel ortamlarda olduğu gibi rahat bir çatışma davranışı gösterebilmektedir. Kadın öğretmenlerin ise genel ortamlarda özel ortamlarda olduğu kadar rahat bir çatışma davranışı gösteremedikleri anlaşılmıştır. Müdür ve müdür yardımcılarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark çıkmamıştır.

Lise müdürlerinin yaşları ile duygusal ifade alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. ( $r_s=0,574$ ;  $p=0,032$ ). Lise müdürlerinin yaşları arttıkça duygusal ifade alt boyutu puanının arttığı tespit edildi ( $P < 0,05$ ). Yani lise müdürlerinin yaşları arttıkça duygusal ifade alt boyutu açısından daha çok çatışma yaşadıkları ve çatışma çözme eğilim-

lerinin arttığı belirlenmiştir. Burada yaşın artması çatışma çözme becerisini arttıran bir faktör olarak değerlendirilebilir. Lise müdürlerinin yaşları arttıkça duygularını dışa dönük olarak daha çok ifade ettikleri ve doğrudan çatışmayı çözmeye yönelik davranışlar gösterdikleri söylenebilir. Oysa bu durum müdür yardımcıları ve öğretmenler açısından söylenebilir. Öte yandan lise müdürlerinin yaşları ile yüzleşme, özel/genel davranış, yaklaşma kaçınma ve kendini açma alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (  $p > 0.05$ )

Öğretmenlerin yaşları ile duygusal ifade alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki saptandı ( $r_s = -0,182$ ;  $p = 0.017$ ). Öğretmenlerin yaşları arttıkça duygusal ifade alt boyutu puanının azaldığı tespit edildi ( $P < 0,05$ ). Öğretmenlerin yaşlandıkça çatışmayla daha az başa çıkabildiklerini söylenebilir. Öğretmenlerin yaşlandıkça duygularını dışa dönük olarak daha az ifade ettikleri görülmektedir. Öğretmenlerin yaşları ile yüzleşme, özel/genel davranış, yaklaşma kaçınma ve kendini açma alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (  $p > 0.05$ )

Ev sahibi olmayan öğretmenlerin duygusal ifade, yüzleşme ve kendini açma alt boyut puanları evi olanlara göre daha yüksek çıkmıştır ( $t = -2, 108$   $P = 0,037$ ,  $t = -3.214$   $P = 0,002$ ,  $t = -2,462$   $p = 0,015$ ). Böylece evi olmayan öğretmenlerin evi olanlara göre duygusal ifade, yüzleşme ve kendini açma alt boyutları açısından anlamlı bir farklılık vardır ( $P < 0,05$ ). Evi olmayan öğretmenlerin evi olanlara göre daha fazla çatışma yaşadıkları belirlenmiştir. Evi olmayan öğretmenlerin çatışma yaşadığı kişilerle yüz yüze gelip sorunlarını irdeleyebildikleri, duygularını dışa dönük olarak daha çok ifade ettikleri, çatışmaları çözmek için iletişime önem verdikleri dolayısıyla doğrudan çatışmayı çözmeye yönelik davranışlar gösterdikleri söylenebilir. Oysa aynı durum evi olan öğretmenler için söylenemez. Evi olmayan öğretmenlerin kendilerini güvencede hissetmemeleri ve ekonomik anlamda belli bir sabit kira giderlerinin olması çatışmayı arttıran diğer bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Öğretmenlerin çatışma alt boyut ölçek skorları ile çalışma yılları (kıdem) korelasyon (Spearman) katsayıları arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $r_s = 0,150$ ;  $P = 0,049$ ). Çalışma yılı açısından kıdemli olan öğretmenlerin duygusal ifade alt boyutu puanının arttığı tespit edildi ( $P < 0,05$ ). Hizmet yılı çok olan lise müdürlerinin duygusal ifade alt boyutu açısından daha rahat oldukları tespit edildi. Burada hizmet yılının artması çatışma çözmeyi arttıran bir faktör olarak değerlendirilebilir. Hizmet yılı çok olan yani kıdemli olan lise müdürlerinin duygularını rahat ve açık bir şekilde dile getirdikleri ve doğrudan çatışmayı çözmeye yönelik davranışlar gösterdikleri söylenebilir. Lise müdürlerinin çalışma yılları ile yüzleşme, özel/genel davranış, yaklaşma kaçınma ve kendini açma alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (  $p > 0.05$ )

## 8. SONUÇ ve ÖNERİLER

Lise yöneticileri ve öğretmenlerine yönelik olarak yapılan bu çalışma sonucu; müdür yardımcılarının çatışma yaşadığı kişilerle yüz yüze gelip sorunlarını irdeleyebildikleri, tartışabildikleri ve doğrudan çatışmayı çözmeye yönelik davranışlar gösterdikleri, erkek öğretmenlerin genel ortamlarda, özel ortamlarda olduğu gibi rahat bir çatışma davranışı gösterebildikleri, kadın öğretmenlerin ise genel ortamlarda özel ortamlarda olduğu kadar rahat bir çatışma davranışı gösteremedikleri, lise müdürlerinin yaşları arttıkça duygusal ifade alt boyutu açısından daha rahat oldukları ve çatışma çözme eğilimlerinin arttığı, öğretmenlerin yaşlandıkça çatışmayla daha az başa çıkabildikleri, öğretmenlerin yaşlandıkça duygularını dışa dönük olarak daha az ifade ettikleri, evi olmayan öğretmenlerin çatışma yaşadığı kişilerle yüz yüze gelip sorunlarını irdeleyebildikleri, duygularını dışa dönük olarak daha çok ifade ettikleri, çatışmaları çözmek için iletişime önem verdikleri dolayısıyla doğrudan çatışmayı çözmeye yönelik davranışlar gösterdikleri, kardeş sayısı çok olan müdürlerin duy-

gularını dışa dönük olarak daha çok belirttikleri ve doğrudan çatışmayı çözmeye yönelik davranışlar gösterdikleri, evlilik yılı eski olan müdürlerin duygularını daha rahat ve açık bir şekilde ifade ettikleri ve doğrudan çatışmayı çözmeye yönelik davranışlar gösterdikleri, gelir düzeyi yüksek olan müdürlerin genel ortamlarda, özel ortamlarda olduğu kadar rahat bir çatışma davranışı gösterebildiği ve meslek hayatında uzun yıllar görev yapan öğretmenlerin duygusal ifade alt boyutu açısından daha rahat oldukları tespit edilmiştir. Yapılacak başka sektör çalışmalarıyla çatışma ve olası sonuçları değerlendirilebilir.

### KAYNAKÇA

- Arslan, C. (2005), "Kişilerarası Çatışma Çözme ve Problem Çözme Yaklaşımlarının Yüklememe Karmaşıklığı açısından İncelenmesi", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Başaran, İ.E. (2004), Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış, İstanbul: Nobel Yayın.
- Baykal, K. ve Kovancı, A. (2008), "Yönetici ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma. Havacılık ve Uzak Teknolojileri Dergisi, 3(3), 23.
- Erdoğan, İ. (1996), İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.
- Goldstein, S. B. (1999), "Construction and Validation of a Conflict Communication Scale", Journal of Applied Social Psychology, 29(9), 1804.
- İzgören, A. Ş. (2000), İş Yaşamında 100 Kanguru, Yönetim, Liderlik ve İş Yaşamı. İstanbul: Academy-plus Yayınevi.
- Keser, A. (2006), Çalışma Yaşamında Motivasyon, İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayın.
- Kirel, Ç., Kayaoğlu, A. ve Gökdağ R. (2004), Sosyal Psikoloji, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Koçel, T. (2005), İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd.Şti.
- Newstrom, J. W. ve Davis, K. (2002), Organizational Behavior, Human Behavior at Work. USA: McGraw-Hill Irwin.
- Özer M. A. (2008), 21.Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1999), Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H. ve Baysal A. C. (2000), Davranışın Sosyal Psikolojisi, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- Topaloğlu, C. ve Avcı, U. (2008), "Çatışma, Nedenleri ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme", Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 13(2) 78.

## 4. Oturum

**Yerel Piyasalarda Girişimsel Niyetlerin Ortaya Çıkışı: Niyetlerin Gelişiminde Bireysel Özgeçmişin Rolü ve Çanakkale İli Biga İlçesinde Yapılan Bir Araştırma**

*Ali AKDEMİR, Murat KASIMOĞLU, Ramazan UYGUN*

**Girişimci mi, Girişimcilik mi? Girişimcilik Çalışmalarında Bireyin Yüceltilmesi**

*Örsan ÖRGE, Müjdelen İ. YENER, Sinem AYKOL, C. İtir GÖĞÜŞ*

**Değişim Yönetiminde CEO'ların Stratejik Dil Kullanımı**

*Saba Gamze ORAL*



## YEREL PİYASALARDA GİRİŞİMSEL NİYETLERİN ORTAYA ÇIKIŞI: NİYETLERİN GELİŞİMİNDE BİREYSEL ÖZGEÇMİŞİN ROLÜ VE ÇANAKKALE İLİ BİGA İLÇESİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

**Ali AKDEMİR**

Çanakkale Onsekiz Mart  
Üniversitesi, Biga İ.İ.B.F.  
İşletme Bölümü  
aliakdemir@comu.edu.tr

**Murat KASIMOĞLU**

Çanakkale Onsekiz Mart  
Üniversitesi, Biga İ.İ.B.F.  
İşletme Bölümü  
mkasimoglu@comu.edu.tr

**Ramazan UYGUN**

Çanakkale Onsekiz Mart  
Üniversitesi, Biga İ.İ.B.F.  
İşletme Bölümü  
kahramanuygun@gmail.com

### ÖZET

*Girişimcilik davranışını açıklamaya yönelik geliştirilen girişimsel niyet modelleri, davranışının gelişimini inanç, tutum, niyet, davranış çerçevesinde açıklamaktadır. Davranışa yönelik niyetlerin oluşumunda algılanan istenilirlik ve algılanan yapılabirlik tutumları rol oynamaktadır. Ancak bu tutumların oluşumunda bireysel öz geçmiş olarak adlandırılan iş deneyimi, rol modelleri, kişilik özellikleri gibi faktörlerin etkileşimi nasıldır? Araştırmanın kapsamını Çanakkale bölgesinin temel ekonomik alanlarından biri olan Biga ilçesindeki girişimciler oluşturmaktadır. Gerçekleştirilen her mülakat ayrı bir vaka olarak değerlendirilerek nitel veri analizi çerçevesinde bireylerin ifadelerine dayanılarak girişimsel davranışın ortaya çıkışındaki faktörler analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucunda yerel piyasalarda girişimsel davranışların oluşumunu sağlayan faktörlerin genel eğilimlerine dayanılarak girişimciler sınıflandırılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik, davranışsal niyet modelleri, yerel piyasalar.

### 1. GİRİŞ

Girişimcilik alanında ortaya konan yüksek yayın miktarına rağmen henüz genel olarak kabul edilmiş bir girişimcilik teorisi (Bull ve Willard, 1995; Gartner, 2001) ve araştırmacılar arasında fenomenin doğası hakkında bir görüş birliği bulunmamaktadır (Hoy ve Verser, 1994; Hornaday, 1992; Gartner, 1989). Girişimcilik alanında bir çok araştırma benzer koşullara sahip olan bireylerden birinin firma kurma davranışı sergilerken, diğerlerinin niçin bunu tercih etmediği sorusunu sorarak girişimcilerin kişilik özelliklerine odaklanmıştır (Gartner, 1988). Girişimciyi, hem yöneticilerden hem de toplumdaki ayırt eden kişilik özelliklerinin tespit edilmeye çalışılması 1970 ve 1980'li yıllarda tercih edilen bir araştırma konusu olmuştur (Morris vd., 1994). Geçmişte yapılan girişimci kişilik ve buna dayalı olarak girişimcilik sürecinde yer alan girişimci kişiliğinin açıkça ayırt edilmesi araştırmalarının başarısızlığı; girişimcilik araştırmaları içinde doldurulmayı bekleyen bir boşluğa sebep olmuştur (Mitchell vd., 2002). Bu araştırmalar karşılaştırma yapılamayan örnek kütleleri, gözlemlenmiş özelliklerin girişimsel deneyimden kaynaklanmış olma ihtimali gibi tanımdan ve metodolojiden kaynaklanan problemlere sahiptir ve bu nedenle de bulgularını yorumlamak güçtür (Low ve MacMillan, 1988). Bu araştırmalardan ortaya çıkan tartışmalı bulgu ve çıkarımlar dikkati kişilik özelliklerinin incelenmesinden, sürecin incelenmesine doğru kaydırmıştır (Morris vd., 1994).

### 1. YEREL PİYASALARDA GİRİŞİMCİLİK DAVRANIŞI VE TEORİK ALTYAPI

Yerel piyasada faaliyette bulunan girişimcilerin kendilerine özgü bir biçimde fırsatları tanımladıkları görülmektedir. Bu çerçevede özellikle yerel düzeydeki girişimcilik değerlerinin

ortaya konması akademik açıdan büyük bir önem taşımaktadır. Yerel düzeyde bu değerlerin anlaşılması hem ulusal düzeyde hem de uluslar arası alanda iş olanaklarının ve işbirliği fırsatlarının daha rasyonel bir biçimde değerlendirilmesine fırsat verecektir. Bununla birlikte yerel düzeydeki zengin bilgi birikiminin de ortaya konmasını sağlayacaktır. Girişimcilikle ilgili olarak geliştirilen modeller global düzeyde olduğu için özellikle yerel düzeydeki bilgi birikimini açıklamada ve değerlendirmede güvenilirlik ve geçerlilik açısından sorun oluşturmaktadır. Bu tür bir çalışma akademik açıdan da sağlıklı bir biçimde bilgi yapısına ulaşma olanağı verdiği için araştırma sürecini ve sonuçlarını daha bilimsel (güvenilir ve geçerli) analiz etme fırsatı vermektedir. Bu çerçevede girişimcilerin fırsatları tanımlamalarına ilişkin konu ile ilgili ortodoks bilgiye kapsamlı bir biçimde dayanılarak yerel düzeydeki olgular değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Girişimcilik modellerinden elde edilen değişkenlerin yerel düzeydeki girişimciliği açıklamada kullanılması özellikle evrensel girişimcilik literatürüne farklı ve orijinal bilgilerin aktarımına fırsat sağlayacaktır.

Demografik araştırmalar çerçevesinde rol modelleri ve girişimciliğin ortaya çıkması arasında bir bağlantı kurulmuş; bireyin iş deneyimi de girişimciliğe olan ilgiyi etkileyen bir faktör olarak belirtilmiştir (Kolvereid, 1996). Girişimciler çoğu zaman anne ya da babanın kendi işinde çalıştığı bir aileden gelmekte olduklarını belirtmişlerdir. Böylece, görülmektedir ki ailevi rol modelleri, ileriye yönelik girişimsel davranışları teşvik etmektedir (Dyer ve Handler, 1994).

Geçmiş araştırma sonuçları çok tartışmalı görünse de kişilik özelliği olarak kontrol odaklılık, girişimsel niyetlerin gelişimine katkıda bulunduğu ölçüde girişimcilik davranışının gelişiminde rol alabilmektedir. Kontrol odaklılığın yapısı; iç ve dış kontrol odağına sahip bireyler arasındaki genel bir inanç farklılığına dayanmaktadır. İç kontrol odaklı bireyler, elde ettikleri sonuçların ya da kaderlerinin kendi denetimleri altında olduğuna inanırken; dış kontrol odaklı bireyler elde ettikleri sonuçları ya da kaderlerini dışsal faktörlere bağlamaktadırlar (Marsh ve Richards, 1987; Boone vd., 1996; Zuckerman ve Gerbasi, 1977; Mitchell vd., 1975; Biondo ve Macdonald, 1971; Pines ve Julian, 1972). Kontrol odaklılık bireylerin, kendi davranışlarından mı yoksa şans, kader gibi kuvvetler tarafından mı oluşturulduğu yönünde algılama farklılıklarının ortaya konmasını sağlamaktadır (Borden ve Hendrick, 1973). Bilişsel yaklaşım; bireylerin düşündüğü, söylediği ya da gerçekleştirdiği her faaliyetin, zihinsel süreçler tarafından etkilendiğini belirtmektedir (Baron, 2004). Girişimciliğe bilişsel bir yaklaşım; girişimcilerin, işletmelerini kurmak ve büyütmek için gerekli olan kaynakları, yeni ürün ya da hizmetleri teşhis edip geliştirmelerine yardım eden önceden edinilmiş birbirinden bağımsız enformasyon birimlerini bir araya getirmelerini basitleştiren zihinsel modelleri, nasıl kullandıkları ile ilgilidir. Girişimsel biliş; bireylerin fırsatları değerlendirmek, karar almak ve girişim yaratmak için kullandıkları bilgi yapılarıdır (Mitchell vd., 2002). Bilişsel yaklaşım, girişim başlatma kararına; objektif gerçekliklerden ziyade bireylerin algılarının yön verdiğini göstermektedir (Simon vd., 1999).

Niyet, planlı davranışı ima etmektedir. Başka bir ifade ile; bir bireyin organizasyon yaratmaya niyetlenmesi bu davranış tarzına yönelik plan yapmaya başlaması anlamına gelmektedir (Hmieleski ve Corbett, 2006). Bu çerçevede niyet, bireyin belirli bir amaç ya da bu amacı gerçekleştirebilme yöntemlerine karşı dikkatini, deneyimini ve davranışlarını yönlendiren zihinsel bir durumdur (Bird ve Jelinek, 1988).

Girişimcilik davranışını açıklamaya yönelik geliştirilen girişimsel niyet modelleri, davranışının gelişimini inanç, tutum, niyet, davranış çerçevesinde açıklamaktadır. Bu bağlamda niyetler davranış ortaya çıkmadan haber veren öncüllerdir. Davranışa yönelik niyetlerin oluşumunda algılanan istenilirlik ve algılanan yapılabirlik tutumları rol oynamaktadır.

Ancak bu tutumların oluşumunda bireysel öz geçmiş olarak adlandırılan iş deneyimi, rol modelleri, kişilik özellikleri gibi faktörlerin etkileşimi nasıl gerçekleşmektedir? Girişimcilik davranışına bir süreç olarak bakıldığında girişimcilerin belirli bir altyapıya sahip oldukları görülmektedir. Bu altyapı iş deneyimleri, rol modelleri, kişilik özellikleri, eğitim olarak belirtilebilir. Girişimsel davranışa yönelik niyetlerin gelişiminde bireysel öz geçmiş olarak bu altyapı tutumları etkileyerek iş kurma ya da devir alma kararını etkilemektedir.

## 2. AMPİRİK ÇALIŞMANIN MODELİ

Bu çalışmada literatürde girişimcilerin fırsatları algılamaları ve değerlendirmeleri ile ilgili araştırmalara odaklanarak konu ile ilgili temel boyutlar incelenmiş daha sonra da bu parametreler çerçevesinde yerel girişimciler incelenmiştir. Araştırma da bireysel öz geçmişin rolü ele alınmış ve tanımlanan fırsatlara dayanarak girişimcilerin firma kurma ya da devir alma davranışlarının altında yatan girişimsel niyetlerin oluşumuna etki eden faktörler derinlemesine incelenerek bu faktörlerin neler olduğu ve hangi bireysel ya da çevresel faktörlerin etkisiyle oluşturulduğu ve tetiklendiği üzerinde durulmuştur.

### 2.1. Örneklemenin Yapısı

Araştırma Biga ilçesi ile sınırlandırılarak bu ekoloji içerisinde yer alan girişimciler dikkate alınmıştır. Ayrıca Biga, Çanakkale'nin diğer bölgelerine göre göreceli olarak girişimci üretmede ve yaratmada daha üstün nitelikli bir yerdir. Bu üstünlük işletmelerin sayısına, bölge içindeki dominant olan girişimcilerin kökenine bakıldığında görülmektedir. Bu çerçevede özellikle Biga Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı girişimciler dikkate alınarak bunların ortaya çıkışı, gelişimi, girişimcilik modelleri araştırma kapsamı içerisinde değerlendirilmeye alınmıştır. Biga Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı girişimciler arasından 26'sı çalışma kapsamında değerlendirilmiştir. Örneklemeye dahil edilen girişimciler kendi faaliyet alanlarında öncülük yapmış girişimcilerdir. Örneklemenin tespitinde amaçlı örneklem yöntemi kullanılarak olgu ve olayların keşfedilmesinde bu yöntemin olasılık temelli örneklem seçme yöntemine göre sahip olduğu üstünlükten yararlanmak hedeflenmiştir. Olasılık temelli örneklem temsiliyeti sağlama yoluyla evrene geçerli genellemeler yapma konusunda önemli avantajlar sağlarken amaçlı örneklem zengin bilgi yapısına sahip durumların derinlemesine çalışılmasına imkan sağlamaktadır.

### 2.2. Veri Analizi

Gerçekleştirilen her mülakat ayrı bir vaka olarak değerlendirilerek nitel veri analizi çerçevesinde bireylerin ifadelerine dayanılarak girişimsel davranışın ortaya çıkışındaki faktörler analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucunda yerel piyasalarda girişimsel davranışların oluşumunu sağlayan faktörlerin genel eğilimleri ortaya konmuş ve bu eğilimlere dayanılarak girişimciler sınıflandırılmıştır.

## 3. BULGULAR

Araştırmada elde edilen verilerin analizi çerçevesinde iş deneyimi, rol modelleri ve iç kontrol odaklılığın girişimcilerle gerçekleştirilen derinlemesine mülakatlardaki ifadelerle dayanılarak girişimsel niyetlerin ortaya çıkışına olan etkileri aşağıdaki gibidir:

Bireysel öz geçmiş kapsamında değerlendirilen iş deneyimi, öz-etkinliği güçlendirerek algılanan fizibiliteyi olumlu yönde etkilemekte ve aynı zamanda girişimcilik davranışı ile ilgili niyeti de olumlu yönde etkilemektedir. İncelenen 26 Vaka'dan 24'ünde deneyim kazanılan sektör ile girişimde bulunulan sektör aynıdır.

**Önerme 1:** Deneyim öz-etkinliği güçlendirmekte, artan öz-etkinlik algılanan yapılabirliği olumlu yönde etkileyerek girişimsel niyetin oluşumunu ve girişimsel davranışın sergilenmesine yol açmaktadır.

Aile ve iş çevresi girişimci olmak isteyenler için rol modelleri olarak önemli bir konuma sahiptir. Başarılı bir rol örneğinin varlığı girişimci çabalarını teşvik etmektedir (Brockhaus and Horwitz, 1986). İncelenen 26 Vaka'dan 19'unda girişimciyi etkileyen rol modeli girişimcinin ileride girişimcilik faaliyetlerini icra edeceği sektörde bulunmaktadır. Girişimciler bu rol modellerinin faaliyette bulunduğu sektörlerde firmalarını kurmuşlar ya da devir almışlardır. Bu rol modelleri öz-etkinlik üzerinden algılanan yapılabirliği olumlu bir biçimde etkilemişlerdir. Altı adet vakada ise ailede girişimci rol modeli bulunmaktadır. Ancak girişimci bu rol modelinin bulunduğu sektörün dışın da bir iş kurmuştur. Bir vakada herhangi bir rol modeline rastlanmamıştır.

**Önerme 2:** Girişimci rol modelinin bulunduğu sektörde girişim başlatmış ya da devir almış ise rol modeli öncelikle öz-etkinliği güçlendirmekte, artan öz-etkinlik algılanan yapılabirliği olumlu yönde etkileyerek girişimsel niyetin oluşumunu ve girişimsel davranışın sergilenmesine neden olmaktadır.

**Önerme 3:** Girişimci rol modelinin faaliyette bulunduğu sektörün dışında girişim başlatmışsa rol modeli öncelikle algılanan istekliliği olumlu yönde etkileyerek girişimsel niyetin oluşumunu ve girişimsel davranışın sergilenmesine neden olmaktadır.

Girişimciler genellikle önlerine çıkan çok ciddi engelleri görememektelerdir (Krueger ve Brazeal, 1994) çünkü kontrol algısının yanılsaması yeni bir girişim başlatma ile ilgili risk seviyesinin düşük algılanmasına neden olmaktadır (Simon vd., 1999).

**Önerme 4:** Kişilik özelliği olarak iç kontrol odaklılık kontrol algısının yanılsamasını artırmakta, kontrol algısının yanılsaması da öncelikle niyetin bileşenlerinden tetikleyici ya da hızlandırıcı faktörlerle karşılaşıldığında etkileşime girerek bireyin girişimsel davranışı sergilemeye yönelik niyetini oluşumunu güçlendirmektedir.

#### 4. ARAŞTIRMANIN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ SONUÇ VE TARTIŞMA

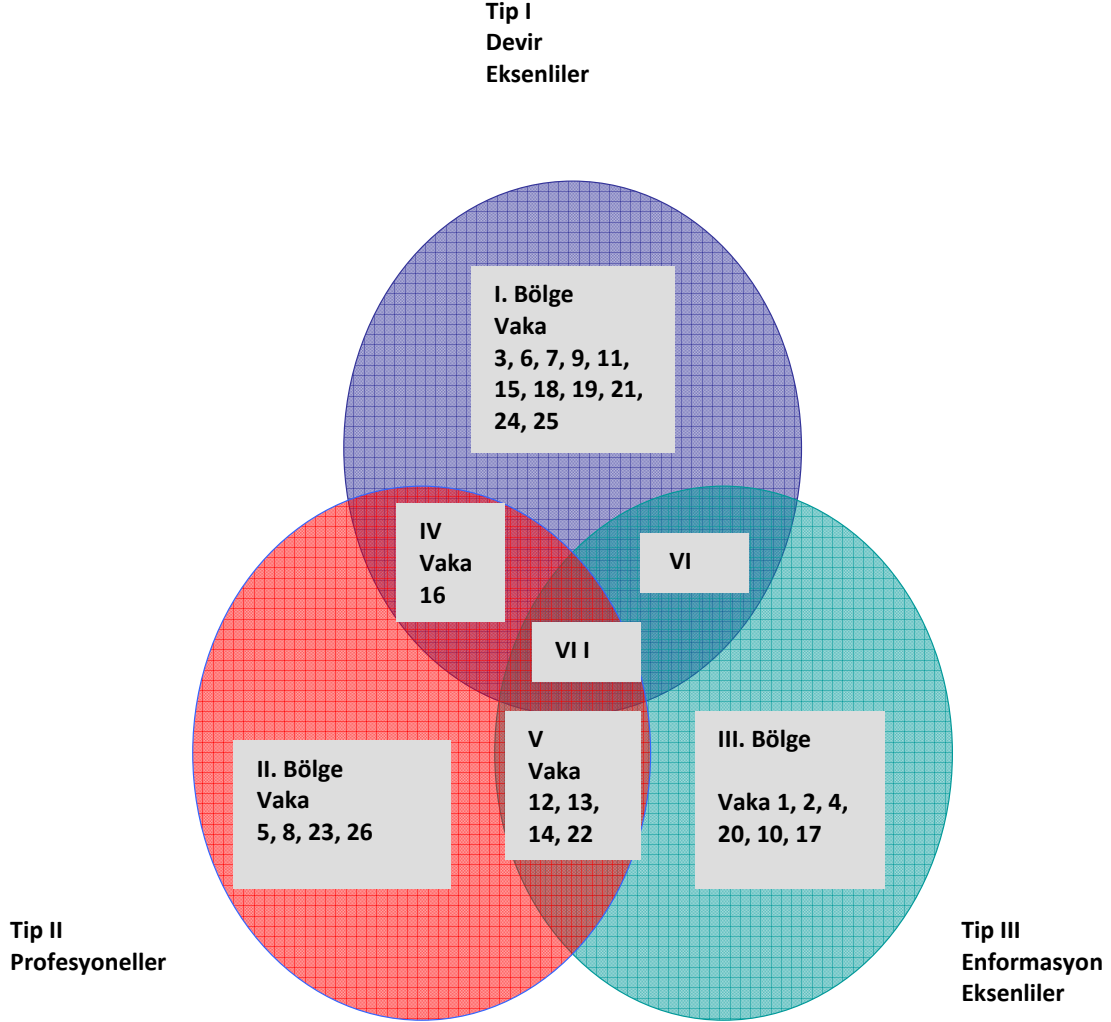
Çalışmada incelenen 26 girişimci, girişimcilik kariyerine başlamalarını yönlendiren faktörlerin analizi sonucunda dominant faktörlerin tespiti ile temelde üç farklı türe ayrılmıştır. Şekil 1, Biga bölgesinde yerel girişimciliğin ortaya çıkışını göstermektedir. Şekilde 7 farklı bölge bulunmaktadır. Bölge I, girişimcilik kariyerlerine ailelerinden işletme devir alarak başlayan bireylerin bulunduğu alandır. Bölge II, meslek ustası yanında deneyim kazanarak aynı meslekte girişim başlatanların bulunduğu alandır.

Bölge III, aileden işletme devir alma ya da meslek ustası yanında yetişme yerine öncelikle çevreden edinilen enformasyona ya da formal eğitim sistemine dayanarak girişim başlatan bireylerin bulunduğu alandır. Bölge IV ise hem aileden işletme devir alan hem de meslek ustası yanında yetişen girişimcileri nitelemektedir. Bölge V, hem bölge II'nin hem de bölge III'ün temsil ettiği nitelikleri taşıyan girişimcilerin bulunduğu alandır. Bölge VI ailelerinden işletme devir alan ve aynı zamanda enformasyona dayanarak girişim başlatan girişimcileri nitelemektedir. Son olarak bölge VII ise her üç tip'in de niteliklerine sahip olan girişimcileri gösteren karma bir alandır.

Tip I aile geleneğinin ve baba mesleğinin devam ettirilmesi düşüncesiyle işletmeleri babalarından devir alan girişimcileri nitelemektedir. Bu girişimciler devir eksenli bir biçimde adlandırılmıştır. Şekilde bölge I'de bulunan girişimciler sadece devir alanlardır, bu girişimciler işletmede küçük yaştan itibaren deneyim kazanmışlardır ve rol modelleri de babalarıdır. Tip II de ise girişimciler öncelikle bir ustanın yanında pişmekte, meslekle ilgili deneyim kazanmakta ve sonra kendi girişimlerini başlatmaktadırlar. Bu girişimciler profesyoneller biçiminde adlandırılmıştır. Şekilde bölge II'de bulunan girişimciler sadece profesyonel girişimcilerdir. Rol modelleri ustalarıdır ve ustaları ile aynı sektörde girişim başlatmışlardır.

Tip I ve II'nin kesişim alanında ise bölge IV vardır. Bu nedenle her iki tipolojinin niteliklerine de sahiptir.

### Şekil I. Biga Bölgesinde Yerel Girişimci Tipolojisi



Tip III'te ise herhangi bir devir alma ya da usta-çırak ilişkisi bulunmamakta ya da önceliğe sahip olmamaktadır. Bu girişimcilerin girişimsel davranışlarını yönlendiren temel faktör enformasyondur. Bu girişimciler enformasyon eksenliler olarak adlandırılmışlardır. Şekil 1'de bölge III'te bulunan girişimciler sadece enformasyon merkezli girişimcilerdir. Bu böl-

gede deneyim baskın değildir. Girişimsel davranışlar çevreden elde edilen enformasyon ile sergilenmiştir.

Tip II ve III'ün kesiştiği yerde bölge V bulunmaktadır. Bu bölgede girişimsel davranışın oluşumunda algılanan istenilirlik ve yapılabirlik arasında öncelik yoktur. Tam bir etkileşim tespit edilmiştir.

Bu analizle birlikte her ne kadar literatürde davranışa yönelik niyetlerin oluşumunda öncül-lerin kendi aralarındaki etkileşimi açık olmamakla birlikte bulgulara dayanılarak algılanan yapılabirlik ve istenilirlik tutumları arasında hangisinin daha baskın olduğu tespit edilme-ye çalışılmıştır.

## KAYNAKÇA

- Baron, R. A. (2004), "The Cognitive Perspective a Valuable Tool for Answering Entrepreneurships Basic Why Question", *Journal of Business Venturing*, 19, 221-239.
- Biondo, J. ve A. P. Macdonald Jr. (1971), "Internal-external Locus of Control and Response to Influence Attempts", *Journal of Personality*, 39, 407-419.
- Bird, B. ve M. Jelinek (1988), "The Operation of Entrepreneurial Intentions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(2), 21-29.
- Boone, C., D. B. Brabander ve A. V. Witteloostuijn (1996), "CEO Locus of Control and Small Firm Performance: An Integrative Framework and Empirical Test", *Journal of Management Studies*, 33, 667-699.
- Borden, R. ve C. Hendrick (1973), "Internal-external Locus of Control and Self-perception Theory", *Journal of Personality*, 41, 32-41.
- Brockhaus, R. H. ve P. S. Horwitz (1986), "The Psychology of the Entrepreneur", Ed. D. L. Sexton ve R. W. Smilor, *The Art and The Science of Entrepreneurship*, Cambridge Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 25-48.
- Bull, I. ve G. Willard (1995), "Towards a Theory of Entrepreneurship", Ed. I. Bull, T. Howard ve G. Willard, *Entrepreneurship Perspectives on Theory Building*, England: Elsevier Science, 1-16.
- Dyer, G. W. ve W. Handler (1994), "Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 71-83.
- Gartner, W. B. (1988), "Who is an Entrepreneur? is the Wrong Question", *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32.
- Gartner, W. B. (1989), "Some Suggestions for Research on Entrepreneurial Traits and Characteristics", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(1), 27-37.
- Gartner, W. B. (2001), "Is There an Elephant in Entrepreneurship? Blind Assumptions in Theory Development", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 27-39.
- Hmieleski, K. M. ve A. C. Corbett (2006), "Proclivity for Improvisation as a Predictor of Entrepreneurial Intentions", *Journal of Small Business Management*, 44(1), 45-63.
- Hornaday, R. W. (1992), "Thinking about Entrepreneurship a Fuzzy Set Approach", *Journal of Small Business Management*, 30(4), 12-23.
- Hoy, F. ve T. G. Verser (1994), "Emerging Business, Emerging Field Entrepreneurship and the Family Firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 9-23.
- Kolvareid, L. (1996), "Prediction of Employment Status Choice Intentions", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 21(1), 47-
- Krueger, N. F. Jr. ve D. V. Brazeal (1994), "Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(3), 91-104.
- Low, M. B. ve I. C. Macmillan (1988), "Entrepreneurship Past Research and Future Challenges", *Journal of Management*, 14, 139-161.
- Marsh, H. W. ve G. E. Richards (1986), "The Multidimensionality of the Rotter i-e Scale Its Higher-order Structure: An Application of Confirmatory Factor Analysis", *Multivariate Behavioral Research*, 22(1), 39-69.

- Mitchell, T. R., C. M. Smyser ve S.E. Weed (1975), "Locus of Control: Supervision and Work Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 18, 623-631.
- Mitchell, R. K., L. Busenitz, T. Lant, P. P. McDougall, E. A. Morse ve B. J. Smith (2002), "Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 93-104.
- Morris, M. H., P. S. Lewis ve D. L. Sexton (1994), "Reconceptualizing Entrepreneurship an Input-output Perspective", *S.A.M. Advanced Management Journal*, 59(1), 21-31.
- Pines, H. A. ve J. W. Julian (1972), "Effects of Task and Social Demands on Locus of Control Differences in Information Processing", *Journal of Personality*, 40, 407-416.
- Simon, M., S.M. Houghton ve K. Aquino (1999), "Cognitive Biases, Risk Perception, and Venture Formation How Individuals Decide to Start Companies", *Journal of Business Venturing*, 15, 113-134.
- Zuckerman, M. ve K.C. Gerbasi (1977), "Belief in Internal Control or Belief in a Just World: The Use and Misuse of the i-e Scale in Prediction of Attitudes and Behavior", *Journal of Psychology*, 45, 356-378.

## GİRİŞİMCİ Mİ, GİRİŞİMCİLİK Mİ? GİRİŞİMCİLİK ÇALIŞMALARINDA BİREYİN YÜCELTİLMESİ

**Örsan Öрге**

Bilkent Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
orsan@bilkent.edu.tr

**Müjdelen İ. Yener**

Marmara Üniversitesi, İİBF,  
İngilizce İşletme Bölümü  
mujdelenyener@marmara.edu.tr

**Sinem Aykol**

Marmara Üniversitesi, İİBF,  
İngilizce İşletme Bölümü  
sergun@marmara.edu.tr

**C. İtir Göğüş**

Bilkent Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
itirgogus@bilkent.edu.tr

### ÖZET

*Çalışmamız, girişimcilik yazınında son zamanlarda sıklıkla tartışılan ve birey-merkezli girişimcilik çalışmalarının neden olduğu savlanan kuramsal tıkanmanın Türk girişimcilik araştırmaları bağlamında ne ölçüde geçerli olduğunu anlama ve ortaya koymayı hedeflemiştir. Bu amaçla son on yılda (1999–2008) gerçekleştirilen Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreleri'nde sunulan girişimcilik çalışmaları niteliksel içerik ve söylem analizi yoluyla incelenmiştir. Bulgularımız Türk girişimcilik araştırmalarının temel olarak "bireysel özellikler" kuramsal sınırları içinde yer aldığını ve bu yönelimin yüceltilen bir kategori olarak girişimcileri fazlasıyla ciddiye alan, ancak girişimciliğe temel oluşturan davranış ve süreçleri anlamaya ve açıklamaya yönelik diğer kuramsal açıklamaları dışlayan bir nitelik taşıdığını göstermektedir. Çalışmamız, Türk girişimcilik yazınına sadece bireye değil, aynı zamanda sürece de odaklanan daha geniş bir temele oturtmaya yardımcı olabilecek öneriler geliştirmeyi amaçlamıştır.*

**Anahtar kelimeler:** Girişimcilik, girişimci, süreç, birey.

Son yıllarda girişimcilik, örgüt ve yönetim çalışmaları içerisinde giderek artan ölçüde popülerite kazanan bir akademik araştırma sahası olarak ortaya çıkmaktadır. Bu gelişime paralel olarak, girişimcilik araştırmalarının sınırlarını ve rotasını belirlemeye ve bu araştırma sahası içinde oluşmaya başlayan egemen paradigmatik yönelimi saptamaya yönelik çalışmalara da sıkça rastlanır olmuştur (örneğin, Davidsson ve Wiklund, 2001; Gartner, 2001; Hjorth ve Steyaert, 2004; Low, 2001; Low ve MacMillan, 1988; Sarasvathy, 2001; Shane ve Venkataraman, 2000; Steyaert ve Hjorth, 2003). Bu çalışmalar ışığında, bir araştırma sahası olarak girişimciliğin temel olarak psikoloji ve ekonomi disiplinlerinden beslendiği görülmektedir. Genel hatlarıyla bu durum, girişimcilik çalışmalarının ana araştırma sorunsalının 'girişimci birey – pazar fırsatı' ekseninde oluşması sonucunu doğurmuştur. Bu çerçevede 'girişimci birey', pazar fırsatlarını diğerlerine kıyasla erken farkedebilen ve bu farkındalığı etkin bir şekilde değer yaratımına dönüştürme becerisine sahip bir sosyal aktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Davidsson ve Wiklund (2001) tarafından gerçekleştirilen taramaya göre, 'birey' düzeyinde gerçekleştirilen araştırmalar girişimcilik yazınına egemen durumda bulunmaktadır. Yazarlar, bu durumun girişimcilik yazınında geleneksel analiz birimlerinin halen büyük ölçüde geçerli olduğunu göstermekte olduğunu belirtmekle beraber, birey düzeyinde yürütülen çalışmaların sadece durağan bireysel özellikler üzerine değil, ancak 'yeni işletme yaratımı' (Davidsson ve Wiklund, 2001; Gartner, 1985; Low ve MacMillan, 1998; Venkataraman, 1997) olarak kabul gören girişimci uygulama ve süreçler üzerine odaklanması gerektiğine dikkat çekmektedirler. Benzer şekilde diğer birçok araştırmacı (Gartner, 1988, 2006; Ogbor, 2000; Örgü, 2007; Steyaert, 2007), salt bireysel özelliklere odaklanmış girişimcilik çalışmalarının yazında bir tür kuramsal tıkanmaya neden olacağına işaret etmektedirler.



Buna göre, girişimcilik çalışmalarının *girişimci* çalışmalarına doğru dönüşümü, bir araştırma sahası olarak girişimciliğin, girişimci bireyleri ve onların 'üstün' niteliklerini yücelten dar bir söylemsel çerçevede konumlanmasına neden olacaktır. Dahası, araştırma lenslerinin sadece bireysel özellikler üzerine yoğunlaşması, girişimciliğin zengin ve dinamik *sürecini* gölgeleyerek, bu süreci bir araştırma sorunsalı olarak odak dışına itecektir.

Bu çerçevede çalışmamız, girişimcilik yazınında son zamanlarda sıklıkla tartışılan ve birey-merkezli girişimcilik çalışmalarına yönelik olarak yukarıda dile getirilen kaygı ve eleştirileri, Türk girişimcilik yazını bağlamında değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bir diğer ifadeyle çalışmamız, yukarıda bahsi geçen kuramsal tıkanmanın Türk girişimcilik araştırmaları bağlamında ne ölçüde geçerli olduğunu anlama ve ortaya koymayı hedeflemektedir.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Yukarıda verilen amaç doğrultusunda çalışmamız son on yılda (1999–2008) gerçekleştirilen Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinde sunulan girişimcilik çalışmalarının detaylı bir incelemesi üzerine kuruludur. Bu inceleme ise aşağıda verilen üç temel aşamada gerçekleştirilmiştir.

İlk aşamada, çalışmayı yürüten dört araştırmacı birbirlerinden ayrı olarak çalışmanın görgül tabanını oluşturan kongre kitaplarını taramış ve çalışmaya konu olan tarih aralığında girişimcilik üzerine yayınlanmış olan kuramsal ve görgül bildirimleri belirlemişlerdir. Bu süreçte öncelikle başlığında "girişim", "girişimci" ve/veya "girişimcilik" kelimeleri geçen bildirimler belirlenmiştir. Dört araştırmacının tarama sonuçları biraraya getirildiğinde toplam 30 bildirimden oluşan bir görgül küme ortaya çıkmıştır. Bu bildirimler araştırmacılar tarafından incelendiğinde seçilen 30 çalışma arasında girişimciliği halen faaliyette bulunan işletmelerin kurumsal uygulamaları (kurumsal girişimcilik) perspektifinden incelemiş 10 bildiri olduğu saptanmıştır. Araştırmamızın üzerine odaklandığı mikro düzey ve giriş bölümünde girişimciliğe yönelik olarak verdiğimiz "yeni işletme yaratımı" tanımı nedeniyle kurumsal girişimciliği inceleyen bu bildirimler araştırma kapsamından çıkartılmış, analize geriye kalan 20 bildiri ile devam edilmiştir.

İkinci aşamada bu 20 bildiri çalışmayı yürüten dört araştırmacı tarafından detaylı bir ön okuma sürecine sokulmuştur. Bu süreç ışığında bildirimler, niteliksel içerik ve söylem analizi yoluyla kapsamlı bir şekilde yorumsal olarak incelenmiştir. Bu amaçla çalışmayı yürüten araştırmacılar aşağıda sıralanan kriterleri kapsayan genel bir yorumsal çerçeve oluşturmuşlar ve bu çerçeve doğrultusunda analizi birbirlerinden ayrı olarak gerçekleştirmişlerdir.

Analizin yorumsal çerçevesini oluşturan birinci grup kriter, bildirimlerin türünü (görgül / kuramsal), statüsünü (özet / tam metin) ve yöntemini (niceliksel / niteliksel / çoklu yöntem) saptamaya yönelik olmuştur. İkinci grup yorumsal kriter ise her bildirinin amacını ve bildiri yazar(lar)ının okuyucuya girişimciliğe yönelik olarak iletme kaygısı taşıdıkları ana mesajı belirlemeyi hedeflemiştir. Yorumsal çerçeveyi oluşturan üçüncü grup kriter, bildiri metinlerinin kuramsal, analitik ve ölçümsel/betimsel odak noktalarını ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Analize yön veren dördüncü grup kriter ise bildiri metinlerinde girişimci ve girişimciliğe yönelik olarak ortaya konulan kavramsal çerçeveleri ortaya çıkarmaya yönelik olup, yine bu kavramsal çerçevelerin ölçüm ve betimleme amacıyla ne tür operasyonel tanımlar yoluyla kullanıldığını anlamayı amaçlamıştır. Yorumsal analiz son olarak bildiri metinlerinin girişimci ya da girişimciliği anla(t)maya yönelik olarak başvurduğu belirgin ya da örtük metafor ve benzeşimlerle, karşıtlık ve zıtlıkları belirlemeyi hedeflemiştir.

Araştırmanın üçüncü ve son aşamasında ise araştırmacıların bireysel olarak gerçekleştirdikleri yorumsal analiz bulguları karşılaştırılmış ve birleştirilmiştir. Birleştirilen bulguların ince-

lenmesi sonucunda, araştırmamızın sorunsalı çerçevesinde ortaya çıkan ortak kalıp ve temalar belirlenmiştir. Bu genel bulgular bir sonraki bölümde tartışılmıştır.

### **Araştırma Bulguları**

1999-2008 yılları arasında yayınlanan Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreleri Bildiri Kitapları'nda yer alan girişimcilik bildirilerinin büyük bir çoğunluğu, 'birey'i temel analiz ve ölçüm birimi olarak almışlardır. Bir başka deyişle 'birey', girişimciliğin anlaşılması için belirlenen temel çıkış noktası olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bulgu daha önce de değinildiği gibi 'birey'in en yaygın analiz birimi olarak alındığını dünya girişimcilik yazını ile paralellik göstermektedir.

Analize konu olan çalışmaların birçoğu birey düzeyinde gerçekleştirilmiş olmakla kalmamış, aynı zamanda bu çalışmaların temel kaygısı ve odak sahası da çoğunlukla 'bireysel özellikler'le sınırlı kalmıştır. Bir diğer ifadeyle birçok çalışma sadece analize konu olan bireylerin özelliklerini (demografik, algısal ve tutumsal) ortaya koyma kaygısı gütmektedir. En açık ve sık rastlanan haliyle bu kaygı kendini araştırmaya konu olan bireylerin "profilini çıkarma" gayesiyle göstermektedir.

Girişimciliğin büyük oranda sadece bireysel özellikler yoluyla tanımlanıyor olması ve bu özelliklerin profilini çıkarma arzusu, girişimciliğin (kısmen kalıtsal, kısmen de gelişime dayalı) bir tür 'iç potansiyel' olduğu varsayımını yansıtmaktadır. Girişimciliğin orijinine yönelik iddia ne olursa olsun (ki bu iddia birçok çalışmada sadece örtük bir şekilde yer bulmuştur), birçok bildirinin taşıdığı öncül hedef 'girişimci birey' ile 'girişimci olmayan birey' arasındaki farkları şüpheye yer bırakmayacak şekilde belirlemektir. Ancak bazı araştırmalarda, bu farkları yaratan unsurları belirlemek ve bu farklılığın yine çoğunlukla algı ve tutum düzeylerinde yarattığı sonuçları incelemek amaçlanmıştır. Bu karşıtlık özelinde girişimciler, eylem ve bağlamdan bağımsız olarak toplumun geri kalanından belirgin bir şekilde farklılaşmış, seçkin ve ayrıcalıklı bir zümre olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

Bu temel varsayım kendini bildirilerde kullanılan egemen dilde de açıkça göstermektedir. Bu kullanımlar göz önüne alındığında "girişimci" ve "girişimcilik" kelimeleri arasındaki fark çoklukla bir sıfat/isim farklılığı düzeyinde gözlemlenmektedir. Daha açık bir ifadeyle "girişimci" belirli özellikler taşıyan bireylere yakıştırılan bir sıfat iken, "girişimcilik" bu özellikleri taşıma durumunu isimlendirmekte kullanılmıştır.

Esasen, 'fiil/eylem'in bildirilerdeki egemen dilden dışlanmış olması "girişimcilik eylemi"nin bildirilerin analitik ya da ölçümsel odakları içine herhangi bir şekilde yer bulmamış olmasından kaynaklanmaktadır. Bir başka ifadeyle, birkaç çalışma dışarıda tutulduğunda bildiriler, girişimcilik eylemi üzerine herhangi bir saptama ya da çıkarımda bulunmamışlar, girişimcilik davranışlarını gözardı etmişler ve girişimci süreç ve uygulamalar konusunda bütünüyle sessiz kalmışlardır. Bazı çalışmalar girişimcilik eylemine yönelik kavramsal çerçevelerden hareket ediyor görünmekle beraber, bu vurgu sadece sözde kalmış; çalışmaların amaçları, analitik çerçevesi ve operasyonel stratejisi bağlamında bu çıkış noktaları tümüyle görünmez kılınmıştır. Bu çerçevede, pazar dinamikleri; pazar fırsatlarının doğası ve bu fırsatların farkedilmesi; fırsat farkındalığının iş yaratım vizyonuna dönüşümü; kaynak temini; ve işletme kurma yoluyla sürdürülebilir değer yaratımı gibi girişimciliğin özünü oluşturan davranış ve süreçler tümüyle araştırmaların kapsamı dışında kalmıştır.

Özetle, incelenen çalışmalar bağlamında girişimcilik süreci ve girişimci uygulama ve pratikler, parıltılı olduğuna (ya da olması gerektiğine) inanılan "girişimci birey" karşısında ikinci planda yer alacak ölçüde dahi yer bulamamıştır. Türk girişimcilik yazını, en azından Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi bildirileri ele alındığında, bireyde başlamakta ve yine bireyde son bulmaktadır.

## Tartışma ve Sonuç

Yukarıda özetlenen bulgular ele alındığında, çalışmamıza çıkış noktası oluşturan ve birçok girişimcilik araştırmacısı tarafından dile getirilen kuramsal tıkanma riskinin (Davidsson ve Wiklund, 2001; Gartner, 1988; Low ve MacMillan, 1988; Ogbor, 2000; Öрге, 2007; Steayert, 2007) Türk girişimcilik çalışmaları için de büyük ölçüde geçerli olduğu söylenebilir. Bir diğer deyişle, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi bildirilerinden hareketle Türk girişimcilik araştırmalarının temel olarak "bireysel özellikler" kuramsal sınırları içinde yer aldığı görülmektedir. Bu yönelim, yüceltilen bir kategori olarak girişimcileri fazlasıyla ciddiye alan, ancak girişimciliğin zengin doğasını ve dinamiklerini anlamaya yönelik diğer kuramsal açılımları tümüyle dışlayan bir nitelik göstermektedir.

Bulgularımızdan hareketle, bu duruma neden olduğuna inandığımız bazı unsurlar ise şöyle özetlenebilir.

Birinci olarak, incelenen birçok bildiri belirgin bir kuramsal arkaplana yaslanmamakta veya girişimcilik üzerine yürütülen kuramsal tartışmalara katkıda bulunma amacı taşımamaktadır. Bir başka ifadeyle incelenen çalışmalar, büyük oranda görgül hedefler ortaya koymakta (örneğin, profil çıkarma) ve bu hedefleri belirgin bir kuramsal çerçeve ile ilişkilendirmemektedir. Çalışmaların girişimcilik alanında süregelen akademik diyaloglardan kopuk olması, özellikle son yirmi yıldır bu alanda merkezi konuma gelen davranışsal ve süreç yaklaşımlarının neredeyse tümüyle gözardı edilmesine neden olmuştur.

İkinci olarak bildirilerde gözlemlenen bir başka unsur girişimciye/girişimciliğe yönelik olarak sunulan kavramsal tanımlar ile ölçüm/betitleme amacıyla geliştirilen operasyonel tanımlar arasındaki kopukluktur. Bazı çalışmaların girişimciliğe yönelik dile getirdiği ve davranışsal izler taşıyan kavramlandırmalar, operasyonel düzlemde çoklukla yitirilmiş ve ölçüm/betitleme kişisel özellikler düzeyine indirgenmiştir. Esasında bu durum dünyada yürütülen girişimcilik araştırmaları için de temel bir kaygı noktası oluşturmakta (örneğin, Bygrave, 2007), girişimcilik araştırmalarında amaçlar, kuramsal altyapı, örneklem ve yöntem bağlamında tutarsızlıklara dikkat çekilerek "yapılan araştırmalar gerçekten girişimciliği mi araştırıyor" sorusu sıklıkla gündeme getirilmektedir.

Üçüncü olarak, çalışmalarda girişimci genellikle iş insanı ve KOBİ sahipleri ile özdeşleştirilmiştir. Bu da gerçek zamanlı iş kurma sürecinin ortaya çıkarılmasına ve anlaşılmasına engel olabilecek bir örneklem sorunudur (Davidsson, 2008). Halihazırda kurulmuş olan işletmelerin sahip/yöneticileri veya iş insanlarına yönelik yapılan girişimcilik çalışmaları yazında "girişim" sürecine dair bilgi birikimi oluşturmakta yeterli olmayacaktır.

Dördüncü olarak, çalışmaların çok büyük bir oranı niceliksel yöntemler kullanmışlardır. Yöntem seçimi tek başına bir eleştiri noktası oluşturmamakla beraber, nicel yöntem kullanımı yukarıda sıralanan unsurlarla birleştiğinde girişimcilik gibi karmaşık ve devingen bir süreci anlamakta yetersiz kalmaktadır. Özellikle incelenen çalışmaların birçoğunun tek zamanlı anket çalışmaları olduğu gözönüne alınırsa, yöntemin girişimcilik fenomenini çözümlenme sürecine dayattığı kısıtlar daha da anlaşılır olacaktır.

Sonuç olarak, kapsamı gözönüne alındığında araştırmamız girişimcilik üzerine Türkiye'de yürütülen çalışmalara girişimcilik yazınında süregelen güncel tartışmalar ışığında genel bir geribildirimde bulunma ve birey-merkezli araştırmalara yönelik getirdiği eleştirel yaklaşım yoluyla girişimcilik çalışmalarına yön veren temel varsayımları sorguya açma işlevi taşımaktadır. Yukarıdaki saptamalar ışığında, Türk girişimcilik araştırmalarının global ölçekte gitgide olgunlaşan girişimcilik kuramlarıyla daha sıkı ve doğrudan bir diyaloga girmesi; girişimcilik fenomenini anlama çabalarını literatürde üzerinde fikir birliğine ulaşılmış 'yeni işletme yaratımı' sürecine odaklaması; bu süreci araştırmak amacıyla uygun örneklem ve saha

çalışması fırsatlarının belirlenmesi; ve araştırma portföylerine girişimciliği daha derinden ve kapsamlı anlamaya olanak tanıyacak boylamsal çalışmalar ve nitel araştırmalar eklemesi önerilmektedir. Bu önerilerin, Türk girişimcilik yazınına sadece bireye değil, aynı zamanda sürece de odaklanan daha geniş bir entelektüel temele oturtmaya yardımcı olacağı düşünülmektedir.

#### **KAYNAKÇA**

- Bygrave, W. D. (2007), "The Entrepreneurship Paradigm (I) Revisited", In Handbook Of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship, Cheltenham: Edward Elgar, 17-48.
- Davidsson, P. (2008), The Entrepreneurship Research Challenge. Edward Elgar, Cheltenham.
- Davidsson, P. ve Wiklund, J. (2001), "Levels of Analysis in Entrepreneurship Research: Current Research Practice and Suggestions for The Future", Entrepreneurship Theory and Practice, 25(4), 81-99.
- Garther, W. B. (1985), "A Conceptual Framework for Describing The Phenomenon of New Venture Creation", Academy of Management Review, 10(4), 696-706.
- Garther, W. B. (1988), "Who Is An Entrepreneur? Is The Wrong Question", American Journal of Small Business, 12(4), 11-32.
- Gartner, W. B. (2001), "Is There An Elephant in Entrepreneurship? Blind Assumptions in Theory Development", Entrepreneurship Theory and Practice, 25(4), 27-39.
- Hjorth, D. ve Steyaert, C. (2004), Narrative and Discursive Approaches in Entrepreneurship, Edward Elgar Publishing.
- Low, M. B. (2001), "The Adolescence of Entrepreneurship Research: Specification of Purpose", Entrepreneurship Theory and Practice, 25(4), 17-25.
- Low, M. B. ve MacMillan, I. C. (1988), "Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges", Journal of Management, 14(2), 139-161.
- Ogbor O. J. (2000), "Mythicizing and Reification in Entrepreneurial Discourse: Ideology-Critique of Entrepreneurial Studies", Journal of Management Studies, 37(5), 605-635.
- Örge, Ö. (2007), "Entrepreneurship As Representational Process: 'Delivering (To) A Market'", Paper presented at the ICSB World Conference, Turku, Finland.
- Sarasvathy, S. D. (2001), "Causation and Effectuation: toward A Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency", Academy of Management Review, 26, 243-263.
- Shane, S. ve Venkataraman, S. (2000), "The Promise of Entrepreneurship As A Field of Research", Academy of Management Review, 25(1), 217-226.
- Steyaert, C. (2007), "'Entrepreneurship' As A Conceptual Attractor? A Review of Process Theories in 20 Years of Entrepreneurship Studies", Entrepreneurship and Regional Development, 19(6), 453 - 477.
- Steyaert, C. ve Hjorth, D. (2003), New Movements in Entrepreneurship, Edward Elgar Publishing.
- Venkataraman, S. (1997), "The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research: An Editor's Perspective", Eds. J. Katz & R. Brockhaus, Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, And Growth, Greenwich, CT: JAI Pres, 3, 119-138.

## DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE CEO'LARIN STRATEJİK DİL KULLANIMI

**Saba Gamze ORAL**

Galatasaray Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Medya ve İletişim Çalışmaları Bölümü

gamze.derinkok@turk.net

### ÖZET

Gün geçtikçe daha karmaşık ve çalkantılı hale gelen 21.yüzyılın küresel dünyasında, sosyal, ekonomik ve teknolojik alanlarda yaşanan hızlı gelişmeler ve yenilikler rekabeti, rekabet de değişimi tetiklemektedir. Organizasyonlar, hızlı değişimlerin yaşandığı bu yüzyılda sürdürülebilirlik ve karlı büyümeyi sağlamak amacıyla güncel kalmak zorundadırlar. Bu bağlamda, değişim yönetimi ve değişimi yönetecek olan liderlerin günümüz şirketlerinin en öncelikli konusu haline geldiği söylenebilir. Bu araştırma ile kurumsal dünyadaki liderlerin değişim yönetimindeki stratejik bakış açıları diyalog analizi çerçevesinde incelenmiştir. Değişimin en başındaki CEO'ların bu değişim süreci içerisinde farklı bir iletişim stratejisi uygulayabilmesi için sürece uygun nasıl bir dil kullandıkları ve hangi kelimeleri seçtikleri önem kazanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Değişim yönetimi, değişim lideri olarak ceo ("chief executive officer"), liderlik iletişimi, liderlik dili, değişim yönetimi dili.

### 1. Sorunsalı

Hızlı gelişmelerin ve yeniliklerin yaşandığı 21.yüzyılda, değişim sürecinde ortaya çıkan belirsizlik ve bu belirsizliğe tepki olarak ortaya çıkan direncin yönetilmesi, sürdürülebilirlik ve karlı büyüme hedefi olan kurumsal şirketlerin değişim yönetimini en öncelikli konuları arasına almalarını zorunlu kılmıştır. Bu zorlu süreç, karşılaşılan engelleri başarıyla aşmak için organizasyonun en üst pozisyonunda yer alan yöneticisi ve lideri olan CEO yani, "Chief Executive Officer"larına birçok sorumluluk yüklemektedir. Yeni yüzyılın kurumsal dünyasında CEO'ların en ilk yetkinliğinin değişimi yönetmesi olduğu söylenebilir. Değişim yönetiminde liderin rolüne yoğunlaşan çalışmalar incelendiğinde, liderin sahip olması gereken en önemli yönetim becerisi olarak iletişim becerisinin irdelendiği gözlemlenmiştir. Değişim geçiren organizasyonlarda, CEO'nun çalışanlarına ilham vermek, güven sağlamak ve direnci en az seviyeye indirmek için etkin bir iletişim stratejisi kullanması gerektiği varsayılmaktadır. Bu alandaki çalışmalar incelendiğinde ağırlıklı olarak etkili iletişim stratejileri konularına odaklanıldığı görülebilir. Dilin, iletişimin yegâne aracı olduğu gerçeğinden yola çıktığımızda, organizasyonların değişim süreci paradigmasını da yansıtabilecek en etkin araç olduğunu varsayabiliriz. Bu çalışmanın amacı, organizasyonun en üst konumundaki yöneticisi olan CEO'ların değişim süreci içerisinde özel bir dil kullanma olasılığının araştırılması ve bu süreç için geliştirdikleri bakış açılarının hangi kelimeler ile anlamlandırıldığını ortaya koymaktır.

### 2. Yöntemi

Teorik altyapı, Değişim Yönetimi, Liderlik ve İletişim alanlarının her birinin ayrı olarak incelenmesi, bu alanlar ile ilgili kavramların ve bu kavramları tanımlayan kelimelerin belirlenmesi ile oluşturulmuştur. Teorik altyapıda ortaya çıkan kavram ve kelimeler ile Türk CEO'ların ifadeleri ve bakış açıları, üç alanın kavramlarını içeren sekiz konu çerçevesinde karşılaştırılmış ve değerlendirilmiştir. Bahsedilen sekiz konu başlığı şu şekilde sıralanmıştır: 21.yüzyılın çalışma ortamı, Değişimin itici güçleri, Küreselleşme, Geleceğin vizyonu, Başarılı değişim yönetiminin tanımlanması, Değişime direnç, Geleceğin Liderleri, Değişim yönetimi dili. Bugüne kadar yapılmış olan akademik çalışmalar ve çeşitli basında çıkan CEO haberleri taraması yapıldığında, salt değişim yönetimi dilini doğrudan teşhis edebilmenin en uygun

yönteminin CEO'lar ile yüz yüze görüşme yapmak olduğu saptanmıştır. Ayrıca, en tepe konumdaki yöneticilere ulaşmanın zor olduğu gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, kısıtlı sayıda kişiye ulaşma ihtimali diyalog analizinin bu araştırma için en uygun yöntem olduğunu desteklemektedir. Öncelikle, kurumsal şirketlerde değişimi yöneten liderlerin, dört ana değişim programından (Beer, 2003) herhangi birine dâhil olup olmadıkları araştırılmıştır. Buna göre; kurumların yapısal değişim (şirket evliliği, konsolidasyon, vb.), maliyet kısıtlaması (bütçe kesintileri, eleman azaltılması, vb), işlevsel tasarım (iş yapış biçimlerinin yeniden tanımlanması, tasarlanması, yeni sistemlerin oluşturulması, vb) ve son olarak da kültürel değişim (değerlerin tanımlanmasında değişim, şirket vizyonunun değişimi, organizasyon amaçlarının tasarımı, vb) olmak üzere dört programdan herhangi birini veya birden fazlasını yönetmiş olmaları şartı aranmıştır. Görüşme yapılacak olan Türk CEO'ların bu dört programdan biri ya da birkaçını yönettiği bilgisi basın ve iş dünyasındaki takipler sonucunda netleştirilmiştir. Araştırma örneklemini özel sektörde faaliyet gösteren ulusal veya uluslar arası yedi şirketin CEO – “*Chief Executive Officer*” - ve/veya Genel Müdür unvanına sahip organizasyonun en üst konumunda yer alan Türk yöneticilerinden oluşmuştur. Derinlemesine görüşme esnasında CEO'lara on adet soru sorulmuş, bu soruların cevapları yukarıda bahsi geçen sekiz konu başlığı altında değerlendirilmiş ve incelenmiştir. Görüşmeler esnasında not ve ses kaydı alınmıştır. Görüşmelerde yöneticilerin değişim yönetimi konusundaki bakış açıları çözümlenmiş, diyalog analizi ile değişim sürecinde özel bir dil kullanıp kullanmadıkları, süreci hangi kelimeler ile ifade ettikleri araştırılmıştır.

### 3. Katkısı

Lider iletişimi yönetim bilimi açısından her zaman önemli bir anlam taşımıştır. Ancak bugüne kadar yapılan çalışmalar incelendiğinde kurumsal liderin ağırlıklı olarak iletişim stratejilerine odaklanıldığı bilinmektedir. Küreselleşme ile birçok alanda olduğu gibi yönetim ve liderlik alanlarında da hızlı değişimler yaşanmaktadır, dolayısıyla değişim yönetimi, yönetim biliminin en önemli araştırma alanlarından biri haline gelmiştir. Bu bağlamda, organizasyonlardan önce liderlerinin bakış açılarının değişmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır çünkü, liderin bakış açısı organizasyonun yeni yönünün haritası olacaktır. Bu bakış açısının organizasyonun her kademesine etki etmesi için değişim yönetimi ve iletişim stratejilerinin ötesinde kurumsal liderin kullandığı kelimeleri titizlik ile seçmesi önem kazanmaktadır. Bu çalışma, değişim çağının kurumsal liderlerinin yeni şartları çalışanlarına benimsetmek için iletişimlerini nasıl yapılandırdıklarını, değişen bakış açılarını kullandıkları dile nasıl yansıttıklarını ve bunun için hangi kelimeleri seçtiklerini göstermesi açısından stratejik yönetim alanında yeni bir açılım kazandırabilir.

### 4. Kapsamı

Araştırmada yüz yüze derinlemesine görüşme yöntemiyle Türkiye'deki ulusal ve uluslar arası özel sektörde çalışan ve en üst konumda bulunan yöneticileri olan CEO – “*Chief Executive Officer*” - veya Genel Müdürlerinin değişen dünya ve değişim yönetimi ile ilgili bakış açılarının çözümlenmesi amaçlanmıştır. Bu bakış açıları teorik altyapı ile oluşturulan on adet soruya verilen cevaplar çerçevesinde elde edilmiştir. Diyalog analizi ile cevaplardaki değişim ve değişim yönetimi ile ilgili kelimeler çözümlenmiş, teorik altyapıyı destekleyen noktaları ve CEO'ların ortak bakış açıları, hangi kelimelerin titizlikle seçilmiş olduğu değerlendirilmiştir.

### 5. Sonuç

CEO'lar ile yapılan derinlemesine görüşmelerden çıkan bakış açılarının, teorik altyapıda yer alan Değişim Yönetimi, Liderlik ve İletişim kavramları ile büyük ölçüde paralel olduğu gözlemlenmiş ayrıca, bu bakış açılarının anlamlandırılmasında gelecekteki organizasyon ve

yönetim anlayışı ile ilgili birçok öngörünün de ortaya çıktığı saptanmıştır. En öncelikli olarak, CEO'lar değişimin sadece bu yüzyıla ait olan bir olgu olmadığını, daha önceki dönemlerin de değişim süreçleri yaşadığını, ancak 21.yüzyılın diğer dönemlerden çok farklı olarak değişimi hızlı yaşadığını ve şartların sürekli yenilendiğini önemle vurgulamışlardır. Bu görüşleri sıklıkla 'dinamik' kelimesini kullanarak ifade etmişlerdir. Değişimin 'dinamizm' kelimesi ile anlamlandırılmasının arkasında piyasa koşullarını doğrudan etkileyen 'müşteri/satın alan' – 'üreten/satan' denklemi ön plana çıkarılmıştır. CEO'lar 21.yüzyılın bir önceki yüzyıla göre daha hızlı değişim süreçlerinden geçmesini, 'daha talepkâr' ve 'daha az sadık' olan 'müşteri/tüketici'lerin ortaya çıkmasına bağlamaktadırlar. CEO'lar endüstrinin tüketiciyi etkilemesi görüşünün aksine (Baudrillard, 2000) küreselleşme ile ortaya çıkan yeni çevre koşullarının tüketicinin sadakatini belirleyen ana faktör olduğunu belirtmişlerdir. Öyle ki birçok endüstrinin 'tüketici' kelimesinin ardındaki insan faktörünü yeniden keşfetmek zorunda kaldıklarını ve şirket vizyon ve hedeflerinde 'tüketici' tanımlamasının yerini 'insan' kelimesinin aldığını söylemişlerdir. CEO'lar bu değişimin itici gücü için iki ana tema üzerinde yoğunlaşmışlardır, bunlar; 'Küreselleşme' ve 'Bilgi Teknolojileri'. Her iki temanın alt başlıkları ise Tablo 1'deki kelimeler ile ifade edilmiştir.

**Tablo 1.** Değişimin İtici Güçlerinin Tanımlanması

<b>Küreselleşme</b>	<b>Bilgi Teknolojileri</b>
Doğu'nun Batı ile entegrasyonu	Internet
Göç	Bilgiye kolay erişim
Kültür Farklılığı	Hız
Kültür Emperyalizmi	

Tablo 1'de Küreselleşme alt tanımlamaları olan 'Doğu'nun Batı ile entegrasyonu' ve 'Göç' küreselleşmenin sosyal, 'Kültür Farklılığı' ve 'Kültür Emperyalizmi' kültürel faktörlerini ifade etmektedir. Küreselleşmenin ekonomik getirileri sırasıyla "piyasa' ve 'çalkantılı piyasa koşulları' tanımlamaları ile anlamlandırılmıştır. Buradan CEO'ların gelecekteki piyasa koşullarının durağan olmayacağını öngördüklerini anlayabiliriz. Bu öngörü ve ifadeler ek olarak, küreselleşmenin anlamlandırılmasında CEO'ların bakış açılarında ikilem saptanmıştır; bu ikilemin CEO'ların ticari ve insani bakış açılarının çakışmasının sonucu olduğu varsayılmaktadır fakat bu varsayımın olasılığı üzerinde durulmamıştır. Ancak, bu ikilemin, CEO'ların 21.yüzyılda bakış açılarının insani faktörler doğrultusunda değişeceğinin iyi bir göstergesi olduğunu söyleyebiliriz; organizasyonların verimliliğinin artık toplam kalite ve benzeri sistemlerin başarısı ile değil, insan faktörüne verilen değer ile doğrudan bağlantılı olacağı öngörülmektedir. CEO'ların etkin bir değişim yönetimi anlayışı üzerine; Araştırmalara göre (Cummings ve Worley, 2001), etkin bir değişim yönetimi için; çalışanların motivasyonu, vizyon yaratılması, politik destek sağlanması, geçiş sürecinin iyi planlanması ve değişimin devamlılığı için sürekli bilgilendirme ve yeteneklerin doğru analizinin sağlanması gerektiği belirtilmiştir. Görüşme yapılan CEO'ların verdikleri cevap araştırmalarda çıkan sonuçlar ile benzerlik gösterdiği gözlemlenmiştir. Buna göre etkin bir değişim yönetimi için dört tanım ortaya çıkmaktadır: Vizyon, Planlama, Motivasyon ve İletişim. 'Vizyon' kelimesi üç alt tanımlama ile tamamlanmaktadır: Hedeflerin Verilmesi, Değişim İhtiyacının Gösterilmesi ve Açıklık. Bu tanımlamalar Tablo 1'de belirtilen kelimelerin bütünlüğünde ifade edilmiştir.

**Tablo 2.** Vizyon Kelimesinin Değişim Yönetimindeki Alt Tanımlamaları

Hedef	Varoluş amaçları, İnsancıl amaç, Amaçlara ulaştırarak araçları alta koyabilmek, Agresif
Değişim ihtiyacı	Dinamik bir ortam, Arkadan gelenlerin çok farklı olması, Şeffaflık, Daha az bürokrasi daha yalın organizasyon, Nesil değişimi, Alan açılması: ürün ve hizmete kolay ulaşım, Tüketim toplumunun büyümesi, Yeni yaratıcı arzın doğuşu, Kazanmak için hızın artması, Marka yaklaşımından Tüketici yaklaşımına geçiş, Devrim niteliğindeki gelişmeler, İnovasyon, Bilgiye sahip olabilmenin gücü, Ülkelerinden taşan şirketlerin oluşturduğu baskı
Açıklık	İç iletişimden dış iletişime geçiş, Geribildirim döngüsü oluşturulmalı, Net aktarım, Herkesin anlayacağı bir dilde formülasyon geliştirmek, Samimiyet

Değişim yönetiminde planlamanın rolü, 'Aksiyon Planı', 'Esnek Planlama' ve 'Resmetme/Harita çizme' alt tanımlamaları ile anlatılmıştır. 'Esnek' kelimesi neredeyse her tanımlamanın altında yer almış, hatta görüşme yapılan tüm CEO'lar başarılı bir değişim için sürecin her aşamasında, tüm stratejilerde, aksiyon planlarında esnek olmanın önemini defalarca tekrarlamışlardır. 'Resmetme/Harita Çizme' tanımlamasında CEO'lar 'Değişimin sahiplenilmesi için resmetme', 'Neden iletişiminin görselleştirilmesi', 'Çözülecek problemin farkındalığının yaratılması', 'Olayın içersine almak', 'Göstergeler' gibi kelimeler ile detaylandırmışlardır. Motivasyonun sağlanması için 'Ekip Sadakati/Ekibin Değişimi Benimsemesi', 'Çoğunluğun Kabulü/Onay/Kabullenmeyi Sağlama' ve 'Her aşamada ekibin taahhüdünün alınması tanımlamaları' verilmiştir. CEO'lar değişimin hayata geçebilmesi için çalışanların motivasyonunun yüksek tutulmasının şart olduğunu, motivasyonun sağlanmasını ise 'sadakət', 'sahiplenme', 'çoğunluğun kabulü', 'her kademedden onay' gibi tanımlar ile ifade etmişlerdir. Ayrıca CEO'lar etkin bir değişim yönetiminde, çalışanların çoğunluğunun değişim nedenlerini benimsemelerinin süreci kolaylaştıran en önemli faktör olduğuna dikkat çekmişlerdir. Değişim nedenlerinin benimsetilmesini ise doğrudan etkili iletişim stratejilerine bağlamışlardır. Etkin iletişim stratejisi için üç ana tema ortaya çıkmıştır, bunlar; İnsanları değişime bağlamak, İnanırlık ve güven yaratmak ve Mesaj. Bu üç ana tema Tablo 3'deki kelimeler ve ifadeler ile anlam bulmuştur.

**Tablo 3.** Etkin İletişim Temaları

İnsanları değişime bağlamak	Aynayı kendimize tutmak: Değişim kişiden başlar, Değişimi kişiye indirgemek, ortak paydaya bağlamak
İnanırlık ve güven yaratmak	"Walk the talk" yani konuştuğun gibi davran, yüzyüze iletişim
Mesaj	"Feedback"/ Geribildirim döngüsü yaratmak, Dokunabilinen mesaj



CEO'lar Değişim sürecinde yaşanan direncin en az seviyeye indirgenmesi için iletişimin önemine dikkat çekmişlerdir. Direnci aşmak için 'sık', 'akışkan' ve 'sürekli' bir iletişim stratejisi olması gerektiği ifade edilmiştir. 'Geri bildirim'in değişim yönetimi iletişiminin en önemli faktörü olduğu belirtilmiştir. Görüşmelerde dikkatimizi çeken en önemli husus neredeyse tüm CEO'ların bazı tanımlamaları İngilizce olarak ifade etmeleridir, özellikle 'geri bildirim' kelimesi tüm CEO'lar tarafından sadece İngilizce olarak söylenmiştir. İngilizce kelime kullanımının, büyük olasılıkla iş dünyasının gayri resmi dili olarak kabul edilmesinden dolayı olduğu tahmin edilmektedir ancak bu konu üzerinde herhangi bir araştırma çalışmaya dâhil edilmemiştir. İngilizce kelime kullanımlarının yanı sıra mecâzi ifadeler de CEO'lar tarafından özellikle direncin liderin müdahalesi ile azaltılması konusunda kullanılmıştır. (Bakınız Tablo 4)

**Tablo 4. Lider ve Direnç**

Lider	Direnç
Geminin kaptanı	Dalgaya karşı dümenin kontrolünü sıkı sıkıya tutmak, ne zaman dümeni kıracağını bilmek
Orkestra şefi	Zor bir senfoniye yöneten, süreçleri takip eden bir orkestra şefi gibi

CEO'lara geleceğin lideri ile ilgili sorulan sorularda iki ana kelime ortaya çıkmıştır, bunlar 'Vizyoner' ve 'Esnek' kelimeleridir. Bu kelimeler Tablo 5'deki ifadeler ile aktarılmıştır.

**Tablo 5. Geleceğin Liderleri**

Vizyoner	Esnek
Öngörü	İşin oluşumuna yön veren
Stratejik Düşünen	Kurumsal ve kültürel sonuçları değiştirebilen
"Out of box Mindset"/Kalıpların dışına çıkan düşünce yapısı	"Turnaround leader" / Eğilimi dönüştüren lider
"Trend"/Gelişmeleri takip edebilen	Düşünce aşamasından uygulamaya geçebilen yetenekte ve her ikisi arasındaki dengeyi sağlayabilecek lider
Gelecekte yaşayabilen	

Geleceğin liderleri ile değişim liderlerinin özellikleri arasında CEO'lar tarafından bir ayırım yapıp yapılmadığı konusu araştırıldığında CEO'ların her ikisini birbirinden ayırmadığını, geleceğin 'hız çağı' olduğu ve bu hız çağında çalkantıların daha yoğun yaşanacağını dolayısıyla da geleceğin liderlerinin aslında değişim liderleri olacağını vurguladılar. Bu doğrultuda değişim liderlerinin özelliklerinin geleceğin liderlerinin özellikleri ile paralel olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca CEO'lar, değişim liderlerinin 'girişimci', 'kolay uyum sağlayabilen', 'takım oyuncusu', 'stratejik düşünen', 'bilgili', 'teknolojiye hâkim' liderler olması gerektiğini diğer özelliklere ek olarak ifade ettiler. Kendilerine "en beğendiğiniz CEO kim?" sorusu sorulduğunda Steve Jobs tüm CEO'lar tarafından ilk olarak telaffuz edilen CEO olduğu görülmüştür. Steve Jobs'un CEO'lar tarafından en beğenilen özellikleri 'girişimcilik', 'yaratıcılık', 'inovatif', 'takım oyuncusu' ve 'vizyoner' olarak sıralanmıştır. Bu bağlamda Steve Jobs için kullanılan tanımlamalardan hareket ile başarılı bir değişim liderinin nasıl olması gerektiği

beş kelime içerisinde özetlenmiştir. Değişim yönetiminde etkin iletişim stratejilerinin nasıl kurgulanması gerektiği Tablo 6'da ifade edilen kelimeler ve bu stratejinin nasıl hayata geçirileceğini anlatan eylemler birbirine bağlanmıştır.

**Tablo 6.** Değişim Yönetiminde Etkin İletişim Stratejisi

İletişim Stratejisi	Eylemler
'Neden' sorusunun netleştirilmesi	Yüzyüze görüşmeler
Değişim ihtiyacının anlatılması	Özel bir terminoloji kullanmak
Rasyonel, Açık, Doğrudan, Şeffaf, Samimi	"Feedback"/Geribildirim vermek
Bağ kurarak	Sembol ve simgeler ile çalışmak
Tutarlı, Sürekli	Kontrollü vücut dili kullanmak

CEO'lar iletişim stratejilerini eyleme geçirirken güven telkin eden bir stil sergilenmesi gerektiğini, otoriter ve karizmatik lider tipinden uzak, samimi bir lider olunması gerektiği konusunda fikir birliği oluşturdular. Değişim sürecinde yaşanan belirsizlik ve bu belirsizliğe tepki olarak ortaya çıkan direncin kurumsal liderin samimiyeti ve açık iletişimi ile aşılabileceğinin önemine dikkat çektiler. Bu dönemlerde "Biz" kelimesini sıklıkla kullanmanın aidiyet ve benimseme duygularını tetiklediği dolayısıyla üst düzey yöneticilerin konuşmalarında bu fırsatları iyi değerlendirmeleri gerektiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca, "Size inanıyorum", "Bakın arkadaşlar sizin için bazı şeyler de iyi gidiyor", "Takım arkadaşlarım, bugüne kadar iyi işler çıkardınız yeni hedeflerinizi de başaracağınıza inanıyorum" gibi söylemlerin CEO'lar tarafından telaffuz edilmesi, eyleme yönelen dilin özünde bir birlik olmanın önemini ve fırsatların bu birlik sayesinde ortaya çıkarılacağını anlamını açıkça görebiliriz.

## 6. Öneriler

Bu çalışma, değişim yönetiminde kurumsal örgütlerin en üst konumunda yer alan CEO'ların süreç içerisinde kullandıkları dilin bakış açılarını nasıl yansıttığını ele almıştır. Ayrıca liderin kullandığı dil ve seçtiği kelimelerin değişim yönetiminde başarıyı doğrudan etkileyebileceği varsayımı araştırılmıştır. Türkiye'de planlı değişim geçiren her CEO ile görüşme fırsatı yakalamanın zor olması nedeniyle bu çalışma az sayıda örneklem ile gerçekleştirilmiştir dolayısıyla liderlerin değişim yönetimi terminolojisini kısmen yansıtmaktadır. Global kriz ile değişimin hız kazanacağını ve değişim yöneten Türk CEO'ların sayısının artacağını düşünürsek, bu araştırmanın örneklemini genişletildiğinde daha dikkat çekici sonuçlar elde etmemizi sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Amernic, J., Craig, R. J. (2006), CEO Speak, The Language of Corporate Leadership, Canada: McGill-Queen's University Press.
- Baudrillard, J. (2000), Tüketim Toplumu, İstanbul: Ayrıntı Yayınevi.
- Beer, M. (2003), Managing Change and Transition, Boston: Harvard Business Review Publishing.
- Boonstra, J. J. (2004), Dynamics of Organizational Change and Learning, Amsterdam: John Wiley & Sons, Ltd.
- Burnes, B. (2000), Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics, 3<sup>rd</sup> Edition, Essex: Pearson Education Ltd.
- Can, H., Aşan, Ö., Aydın, E. M. (2006), Örgütsel Davranış, İstanbul: Arıkan Basım Yayımları Dağıtım.
- Clegg, S. R., Hardy, C., Nord, W. R. (1997), Handbook of Organization Studies, London: Sage Publications.

- Cummings, T. G., Worley, C. G. (2001), *Organization Development and Change*, Seventh Edition, CA: South-Western College Publishing.
- D'Aprix, R. (1996), *Communicating for Change*, CA: The Jossey-Bass management Series.
- Doğan, S. (2007), *Vizyona Dayalı Liderlik*, İstanbul: Kare Yayınları.
- Denning, S. (2007), *The Secret Language of Leadership*, CA: Jossey-Bass- A Wiley Imprint.
- Kotter, J. P. (2005), "Change Leadership", *Leadership Excellence*, Dec., (22/12), 3.
- Kotter, J. P. Sclesinger, L. A., (2008), "Choosing Strategies for Change", *Boston, Harvard Business Review*, Jul.-Aug.,130-139.
- Mai, R., Akerson, A. (2003), *The Leader as Communicator*, NY: American Management Association Books.
- Marquardt, M. J., BERGER, N.O. (2000), *Global Leaders for the 21<sup>st</sup> Century*, New York: State University of New York Press.
- McLuhan, M., Powers, B. R. (1989), *The Global Village: Transformations in World Life and Media in the 21<sup>st</sup> Century*, New York: Oxford University Press.
- Tannenbaum, R., Massarik, F. (1957), "Leadership: A Frame of Reference", *Management Science*, Oct., (4/1), 1-19.
- Zaleznik, A. (1987), "Managers and Leaders: Are They Different?", *Journal of Nursing Administration*, Jul., (11/7), 25-31.



## 5. Oturum

**Çokuluslu Şirketlerde Politika Transferi: Türkiye’deki Amerikan Şirketlerinin Ücretlendirme Sistemleri**

*Kadire Zeynep SAYIM*

**Çokuluslu İşletmelerin Gelişmekte Olan Ülkelere Girişlerinde Benimsedikleri Sahiplik Stratejileri: Kurumsal Bir Bakış Açısı**

*Tülay İLHAN*

**Yönetim Kurulu Özelliklerinin Uluslararasılaşma Performansı Üzerindeki Etkisi**

*Nisan SELEKLER GÖKŞEN, Özlem YILDIRIM ÖKTEM*

# ÇOKULUSLU ŞİRKETLERDE POLİTİKA TRANSFERİ: TÜRKİYE'DEKİ AMERİKAN ŞİRKETLERİNİN ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİ

**Kadire Zeynep SAYIM**

Bilkent Üniversitesi

İşletme Fakültesi, Ankara

kzeynep@bilkent.edu.tr

## ÖZET

*Bu çalışmada, Türkiye'de faaliyet gösteren ABD kökenli şirketlerde geliştirilen örnek olaylar yöntemiyle çokuluslu şirketlerin ücretlendirme politikaları aktarımı araştırılmıştır. Şirketlerin üst düzey yöneticileriyle yapılan yarı yapılandırılmış derinlikli görüşmelerden elde edilen bulgular, köken ülke olan ABD'de geliştirilen ücretlendirme politikalarının, gelişmekte olan 'çevresel' (periferik) bir Avrupa ülkesi olan Türkiye'ye sorunsuz aktarımına işaret etmektedir. Araştırılan çokuluslu şirketlerin köken ülkesinin güçlü 'üstünlük' etkilerinin ve yerel yöneticilerin (ve Türk-Amerikan ortak yatırımları şirketlerdeki Türk ortakların) 'en gelişmiş ve modern' olarak algıladıkları, dolayısıyla Türkiye'de uygulamak için istekli oldukları çeşitli insan kaynakları politika ve sistemlerini şirketlerine 'çekme'lerinin en önemli açıklayıcı unsurlar olduğu savunulmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Politika aktarımı, çokuluslu şirketler, çekme ve üstünlük etkileri, Türkiye.

## 1. GİRİŞ

Bu çalışmada çokuluslu şirketlerin yönetim politikalarının farklı ülkelere aktarımını incelemiştir. Bu amaçla dünyanın en güçlü ve baskın (*dominant*) ülkelerinden biri olan ABD kökenli şirketlerin, Avrupa'nın 'çevresel' (periferik) ülkelerinden biri kabul edilen evsahibi ülke Türkiye'de uyguladıkları ücretlendirme politikaları araştırılmıştır. Araştırmanın ana sorunsalı, yönetim politikalarının farklı ülkelere aktarımını etkileyen unsurları yerinde ve derinlemesine inceleyerek farklı seviyelerdeki etkenlerin önemini anlayabilmektir. Yönetim politika ve sistemlerinin sınırlar ötesi entegrasyonu çokuluslu şirketlerin uluslararası işlemlerini kontrol edebilmek için kullandıkları en önemli mekanizmalardan birini oluşturmaktadır. Bu amaçla, insan kaynakları dahil her türlü yönetim politika ve sistemlerini standartlaştırmak istemektedirler. Özellikle Amerikan kökenli çokuluslu şirketlerin merkezde geliştirdikleri yönetim politikalarını diğer ülkelerdeki şirketlerine zorlayarak aktarmaya çalıştıkları bilinmektedir. Genel olarak 'itme' (*push*) olarak bilinen bu aktarımın uygulamada pek çok soruna yolaçtığı araştırma sonuçlarıyla tespit edilmiştir. Türkiye'de yapılan bu çalışmada ise tersine bulgular elde edilmiştir: yerel yöneticilerin (ve Türk-Amerikan ortak yatırımları şirketlerdeki Türk ortakların) 'en gelişmiş ve modern' olarak algıladıkları, dolayısıyla da Türkiye'de uygulamak için istekli oldukları çeşitli insan kaynakları politika ve sistemlerini şirketlerine 'çekme'leri (*pull*) sonucu Amerikan merkezlerinde geliştirilen ücretlendirme politikalarının Türkiye'ye sorunsuz ve kolay aktarıldığına yönelik kuvvetli bulgular elde edilmiştir.

Yönetim politikalarının aktarımı konusunda yapılan araştırmaların çoğunluğu ABD, AB ülkeleri ve Japonya'dan müteşekkil 'Üçlü Grup' (*The Triad*) olarak adlandırılan ülkelerde yapılmaktadır. Çin ve Hindistan gibi gelişmekte olan ülkelerde yapılan araştırmalar da olmakla beraber 'çevresel' ülkeler araştırmalarda henüz hakettikleri ilgiyi görememektedir. Aslında Almond ve diğerlerinin (2006) de belirttiği gibi, bilhassa doğrudan sermaye yatırımlarından gitgide daha fazla pay almaya başlayan ve gelişmekte olan diğer ülkelerde yapılacak, çokuluslu şirketlerin farklı iş sistemlerinde nasıl davrandıklarını anlamaya yardımcı olacak araştırmalara ihtiyaç vardır. Örneğin özellikle yeni AB üyesi olan ve olmaya çalışan,

Türkiye gibi 'çevresel' Avrupa ülkeleri, içinden geçtikleri bu hızlı değişim sonucu farklılaşan iş sistemleriyle, yönetim politika ve uygulamalarının farklı ulusal sistemler arasındaki aktarımını incelemek için henüz yeterince keşfedilmemiş mecralar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tür ülkelerde 'itme' ve 'çekme' etkileri çok daha açıklıklıkla incelenebilir. Dolayısıyla Türkiye'de yapılan bu araştırmanın yazına bu yönde önemli katkılar sağlayabileceği umulmaktadır.

## 2. ÇOKULUSLU ŞİRKETLER VE YÖNETİMSEL POLİTİKALARIN AKTARIMI

Yönetimsel politika aktarımı farklı seviyelerde pek çok unsur tarafından etkilenmektedir. Ancak bu alandaki yazında kapsamlı bir kuramsal model çerçevesinde yapılan araştırmalar henüz azınlıktadır. Edwards ve diğerlerinin (2007) öne sürdükleri gibi, çeşitli olası etkenlerin sadece bir seviyede (örneğin, şirket düzeyinde) ele alındığı çalışmalarla çok karmaşık bir yapısı olduğu kabul edilen uluslararası politika aktarımının etkin bir şekilde anlaşılması mümkün görünmemektedir. Çeşitli kuramların birleştirilmesiyle geliştirilen ve üç seviyeli bir kuramsal model çerçevesinde yapılan bu araştırmanın sonuçlarının da kapsamlı olacağı savunulmaktadır. Geliştirilen bu modelin en üst seviyesinde, ev sahibi ve konuk ülke iş sistemlerinin etkileri ele alınırken (Smith ve Meiksins, 1995; Kostova, 1999; Whitley, 1999; Hall ve Soskice, 2001; Amable, 2003; Djelic ve Quack, 2003; Elger ve Smith, 2006) en altta çeşitli örgütsel unsurların olası etkileri gözönüne alınmıştır (örneğin, Bartlett ve Ghoshal, 1998; Rosenzweig ve Nohria, 1994; Shenkar ve Zeira, 1987; Yuen ve Kee, 1993). Aradaki düzeyde ise, ülke ve örgütsel etkenlerden ayrı ve bağımsız çalışabildiği savunulan sektör ve sektöre ait etkenler kuramsal modele entegre edilmiştir (örneğin, Räsänen ve Whipp, 1992; Hollingsworth, Schmitter, ve Streeck, 1994).

## 3. YÖNTEM

Bu bildiriye sunulacak çalışma, Türkiye'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren 18 Amerikan sermayeli çokuluslu şirkette yapılan geniş çaplı bir çalışmanın parçasıdır. Çalışmanın tamamında örnek çokuluslu şirketlerin her çeşit insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının aktarımı araştırılmışken, bu bildiriye sadece yönetici ve beyaz yakalı çalışanlar için kullanılan ücret politikalarının ev sahibi ülkeden konuk ülkeye aktarımı konusuna odaklanılmıştır. Sektörlerinin ve Türkiye pazarının önde gelen şirketleri arasından çeşitli kuramsal kriterlere göre seçilen ve görüşmeler yapılan bu şirketlerden 7 tanesi detaylı örnek olay olarak geliştirilmiştir (Tablo 1). Bu şirketlerde insan kaynakları ve diğer alanlardan üst düzey yöneticilerle, Türk-Amerikan ortaklığı olan şirketlerde, Türk ortak olan holdinglerin İK Direktörleriyle; sendikali iş ilişkilerinin söz konusu olduğu şirketlerde üst düzey sendika yöneticileriyle; mümkün olduğunda diğer üst düzey yöneticileriyle ve Türkiye'de görev yapmakta olan yabancı (*expatriate*) yöneticilerle toplam 79 adet görüşme asıl veri toplama yöntemi olarak kullanılmıştır. Ortalama 2 saat süren bu görüşmelerde yarı-yapılandırılmış bir yaklaşım uygulanmış; her mülâkatta kullanılan standart bir görüşme protokolünün yanı sıra, şirkette öne çıkan konulara göre gerektiğinde farklı sorular yöneltilmiştir. Yapılan görüşmeler, görüşmecilerden izin alınarak kaydedilmiş, daha sonra birebir çözümlenmiş ve görüşmecilerin bilgisine ve onayına sunulmuştur. Onay alınıp gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra mülâkat metinleri QSR NVivo nicel veri analiz programı kullanılarak kodlanmıştır. Mülâkatlara ek olarak, saha çalışması sırasında tutulan ayrıntılı gözlem notları, şirketlerden alınan ve diğer kaynaklardan elde edilen (örneğin, şirketlerin halka açık Internet siteleri, gazete, dergi ve kitaplarda geçen haber ve hikâyeleri, vb.) belgeler de ek veri olarak kullanılmıştır.

**Tablo 1. Örnek Olay Şirketleri**

Şirket	Sektör	Ortaklık yapısı	Ülkeye giriş şekli	Ülkeye giriş yılı	Türk Ortak	Amerikan Ortak	Çalışan sayısı
<b>1. AutoCO1</b>	Otomotiv (Ticari araç üretim ve satışı)	Türk-Amerikan ortaklığı (eşit oranlı)	Varolan şirkete ortaklık	1959 / 1997	Holding1	USAuto1	8,008
<b>2. FMCG1</b>	Hızlı satan tüketici ürünleri (paketlenmiş yiyecek)	%100 Amerikan	Varolan şirkete ortaklık	1988		USFMCG1	510
<b>3. FMCG2</b>	Hızlı satan tüketici ürünleri (tütün ürünleri)	Türk-Amerikan ortaklığı (Çoğunluk Amerikan)	Yeni yatırım	1990	Holding2	USFMCG2	1,600
<b>4. PharmaCO1</b>	Tıbbi ürünler (hastane ürünleri)	Türk-Amerikan ortaklığı (eşit oranlı)	Varolan şirkete ortaklık	1994	Holding3	USHealth1	554
<b>5. TexCO</b>	Tekstil / hazır giyim	Türk-Amerikan ortaklığı (Çoğunluk Amerikan)	Yeni yatırım	1992	4 farklı Türk ortak	USClothing	660
<b>6. FinCO</b>	Finans (Bankacılık)	%100 Amerikan	Yeni yatırım	1975		USFinance	2,249
<b>7. HotelCO</b>	Turizm (Otelcilik)	%100 Amerikan	Yeni yatırım	1993		USHotel	260

#### 4. BULGULAR ve TARTIŞMA

Araştırmanın sonuçlarına göre, ücretlendirme yönetimi politikalarının 'baskın' ülkeden 'çekme' etkilerinin sözkonusu olduğu 'çevresel' ülkeye aktarımının sorunsuz ve yumuşak bir şekilde olabileceği vurgulanmaktadır. Makro seviyedeki en önemli diğer etkenin ise uluslararası politika aktarımına asgari yasal ve diğer kurumsal sınırlandırmalar getiren ev sahibi ülke olan Türkiye'nin 'geçişken' ve müsamahakâr iş sistemi olduğu iddia edilmektedir. Ev sahibi ülke iş sisteminin, yabancı politikaların aktarımını yumuşak bir geçişle sağlayan bu etkisine ek olarak, işgücü piyasasında mevcut yüksek vasıflı ve iyi eğitilmiş işgücünün kısıtlı arza sahip olması özelliğiyle ise olumlu bir şekillendirici etki yaptığı savunulmaktadır. Araştırılan Amerikan şirketlerinin ihtiyaçları olan bu tür işgücünü daha kolaylıkla şirketlerine çekip içerde tutabilmek için merkezlerinde geliştirdikleri karmaşık ücretlendirme sistemlerini Türkiye'ye aktarma zorunluluğu hissetmektedirler. Örnek olay şirketlerinin ücret ve yan faydalarını yerel şartlara uyarlamak gereği duydukları çok az örneğe rastlanırken sektörel etkenlerin belirgin bir etkisi bulunamamıştır. Örgütsel seviyede en önemli etkiye sahip olduğu gözlenen etkenler ise örnek olay şirketlerinin yaşı ve büyüklüğü olmuştur. Ortaklık yapısından kaynaklanan farklılıklara rastlanmamıştır: eşit oranlı ve insan kaynaklarının Türk ortak tarafından yönetildiği şirketlerde de diğer örnek olay şirketlerindeki gibi çok benzer, birebir aynı denilebilecek politika ve uygulamalar olduğu görülmüştür. Hatta



örneğin PharmaCO'deki uygulamaların Amerikan ortak olan USPharma'nın özellikle Türkiye'nin bağlı olduğu bölgedeki şirketlerindeki politika ve uygulamalardan çok ileride ve gelişmiş olduğu bu bölgeden sorumlu insan kaynakları yöneticisi ve daha önce aynı bölgedeki iki şirkette çalışmış olan yabancı (*expatriate*) yönetici tarafından vurgulanmıştır.

## KAYNAKÇA

- Almond, P., M. Muller-Camen, D. Collings ve J. Quintanilla (2006), "Pay and Performance", Ed. P. Almond ve A. Ferner, *American Multinationals in Europe: Managing Employment Relations across National Borders*. Oxford: OUP, 119-45.
- Amable, B. (2003), *The Diversity of Modern Capitalism*. Oxford: OUP.
- Bartlett, C. A. ve S. Ghoshal (1998), *Managing Across Borders. The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Djelic, M.-L., ve S. Quack (2003), "Conclusion: Globalization as a Double Process of Institutional Change and Institution Building", Ed. M.-L. Djelic ve S. Quack, *Globalization and Institutions: Redefining the Rules of the Economic Game*. Cheltenham: Edward Elger, 302-33.
- Elger, T. ve C. Smith (2006), 'Theorizing the Role of the International Subsidiary: Transplants, Hybrids and Brach-Plants Revisited', Ed. A. Ferner, J. Quintanilla ve C. Sánchez-Runde, *Multinationals, Institutions and the Construction of Transnational Practices: Convergence and Diversity in the Global Economy*. Londra: Palgrave Macmillan, 53-85.
- Edwards, T., T. Colling ve A. Ferner (2007), "Conceptual Approaches to the Transfer of Employment Practices in Multinational Companies: An Integrated Approach", *Human Resource Management Journal*, 17(3), 201-217.
- Hall, P. ve D. Soskice (2001), "An Introduction to Varieties of Capitalism", Ed. P. Hall ve D. Soskice, *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: OUP, 1-68.
- Hollingsworth, J. R., ve R. Boyer (1997), "Coordination of Economic Actors and Social Systems of Production", Ed. J. R. Hollingsworth ve R. Boyer, *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*. Cambridge: Cambridge UP, 1-48.
- Räsänen, K. ve R. Whipp (1992), "National Business: A Sector Perspective", Ed. R. Whitley, *European Business Systems: Firms and Markets in Their National Contexts*. Londra: Sage, 46-60.
- Rosenzweig, P. M., ve N. Nohria (1994), "Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations", *Journal of International Business*, 25(2), 229-251.
- Shenkar, O. ve Y. Zeira (1987), "Human Resources Management in International Joint Ventures: Directions for Research", *Academy of Management Review*, 12(3), 546-557.
- Smith, C. ve P. Meiksins (1995), "System, Society and Dominance Effects in Cross National Organisational Analysis", *Work, Employment and Society*, 9(2), 241-267.
- Whitley, R. (1999), *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford: OUP.
- Yuen, E. ve H. T. Kee (1993), "Headquarters, Host-Culture and Organisational Influences on HRM Policies and Practices", *Management International Review*, 33(4), 361-383.

# ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERE GİRİŞLERİNDE BENİMSEDİKLERİ SAHİPLİK STRATEJİLERİ: KURUMSAL BİR BAKIŞ AÇISI

Tülay İLHAN

Karadeniz Teknik Üniversitesi

İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

tulayco@ktu.edu.tr

## ÖZET

*Çalışma, Scott'un (1995) geliştirdiği düzenleyici, normatif ve bilişsel kurumsal çevre sınıflandırmasından hareket ederek, ev sahibi ve köken ülke arasındaki kurumsal farklılıkların çokuluslu işletmelerin (ÇÜİ) giriş stratejilerini nasıl etkilediğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. İkincil verilere dayalı olarak gerçekleştirilen logit analizi sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, ev sahibi ve köken ülke arasındaki normatif ve bilişsel kurumsal mesafenin ÇÜİ'lerin giriş stratejileri üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, düzenleyici kurumsal mesafe ile giriş stratejisi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmaktadır. Çalışma sonuçları, gelişmekte olan bir ülkede yabancı yatırımın mülkiyet kompozisyonunu belirleyici faktörlerin, bilişsel ve normatif kurumsal çevre kadar, yatırımın kuruluş dönemine, büyüklüğüne ve ticari açıklığa bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal mesafe, giriş stratejisi, uluslararası ortak girişim, tam sahiplik, Türkiye.

## 1. GİRİŞ

Kurumsal teori, hayatta kalabilmeleri için örgütlerin kurumsal çevrelerinin kurallarına ve inanç sistemlerine uymak zorunda olduklarını ileri sürmektedir (Scott, 1995; DiMaggio and Powell, 1983; Meyer and Rowan, 1977). Dolayısıyla farklı ülkelerde faaliyette bulunan ÇÜİ'ler, içsel ve dışsal meşruluğu sağlamak için, her biri kendine özgü kurumsal çevrelere sahip bu ülkelerde karşılaştığı çoklu kurumsal çevreleri eşzamanlı olarak yönetmek zorundadırlar (Kostova ve diğerleri, 2008; Kostova ve Roth, 2002; Kostova ve Zaheer, 1999; Dacin ve diğerleri, 1997; Deephouse, 1996; Scott, 1995). ÇÜİ'lerin karşı karşıya kaldığı bu kurumsal eşbiçimlilik baskıları, en etkin stratejileri ve yapıları belirlemede ÇÜİ'ler için karar verici bir role sahip olmaktadır (Peng, 2003; Xu ve Shenkar, 2002; Oliver, 1991). Bu çalışmada da, kurumsal mesafe baskılarının ÇÜİ'lerin gelişmekte olan ülkelere girişlerinde benimsedikleri stratejileri (sahiplik yapısı düzeyinde) nasıl etkilediği, çeşitli içsel ve dışsal kontrol değişkenleri göz önüne alınarak incelenmeye çalışılmaktadır.

İlgili literatürdeki sınırlı sayıdaki çalışmada çokuluslu işletmelerin giriş stratejileri genellikle kültürel teori bakış açısıyla ele alınmaktadır (Kogut ve Singh, 1988; Barkema ve Vermulen, 1997; Park ve Ungson, 1997; Erramilli, 1996; Erramilli vd., 1997; Hennart ve Larimo, 1998). Kurumsal mesafe kavramı ise son dönemlerde ele alınmaya başlanan bir konu olmasına karşın bu alandaki araştırmaların yeterli düzeyde olduğunu ifade etmek mümkün değildir. Bilhassa kurumsal mesafenin ÇÜİ'lerin gelişmekte olan ekonomilere girişlerinde benimsedikleri stratejiler üzerindeki etkisini ele alan ampirik çalışma sayısı oldukça azdır. Bu çalışma uluslararası işletmecilik boyunda kurumsal teoriye odaklanarak bu boşluğu doldurmaya katkıda bulunmayı ummaktadır.

## 2. ARAŞTIRMA TASARIMI

### 2.1. Araştırmanın örnekleme

Hem çalışmanın amacı ve değişkenlerin içeriği dikkate alındığında daha anlamlı sonuç vereceği hem de tesadüfi ve sistematik hataları engellemek düşüncesiyle araştırma örnekleme, kasıtlı örnekleme yöntemi kullanarak belirlenmiştir. Çalışma 1995-2003 yılları arasında Yabancı Sermaye Derneği (YASED) veri tabanına kayıtlı, yabancı ortağın mülkiyet oranı % 10 – 100 arasında değişen doğrudan yabancı yatırımlardan oluşmaktadır. Literatürdeki

mevcut çalışmalarda % 10'dan daha az sahiplik düzeyi portföy yatırımı ve % 90'dan fazla olan yatırım ise tam sahiplik olarak kabul edilmektedir (Demirbağ ve diğerleri, 2009; Larimo, 2004; Tatoğlu ve Glaister, 1998; Ramu, 1997; Chowdhury, 1992; Beamish, 1988). Bu çalışma kapsamında da yabancı sahiplik oranı % 10'dan daha az olan yatırımlar ele alınmamakta, % 90'dan fazla olanlar ise tam sahiplik olarak değerlendirilmektedir.

## 2.2. Araştırmanın değişkenleri

Değişkenler	Tanımları	Elde edilen yerler.
Bağımlı değişken	Yabancı ortağın mülkiyet oranı	%10-49 → Azınlık paya dayalı ortak girişim %50-50 → Eşit paya dayalı ortak girişim %51-89 → Çoğunluk paya dayalı ortak girişim %90=< → Tam sahiplik
Bağımsız değişkenler <sup>i</sup> <i>Düzenleyici mesafe</i>	ÇÜİ'nin ev sahibi ve köken ülkesi arasındaki sınırlamalar, kanunlar ve kurallar düzeyindeki benzerlik veya farklılıklardır	Heritage Foundation ve Wall Street Journal tarafından geliştirilen Economic Freedom Index (2009) verilerinden yararlanılarak 6 alt indis ile değerlendirilmektedir: İş özgürlüğü, ticari özgürlük, finansal özgürlük, yönetim hacmi, parasal özgürlük, yatırım özgürlüğü, finansal özgürlük, mülkiyet hakları, yolsuzluk özgürlüğü, işgücü özgürlüğü
<i>Normatif mesafe</i>	ÇÜİ'nin ev sahibi ve köken ülkesi arasındaki hem uygulama hem de değer boyutundaki kültürel mesafe	House ve çalışma arkadaşları (2004) tarafından gerçekleştirilen GLOBE projesi kültürel boyutları: Toplulukçuluk-I, toplulukçuluk-II, belirsizlikten kaçınma, geleceğe yönelik olma, güç mesafesi, insani yaklaşım, performansla yönelik olma, cinsiyetler arası eşitlik, kendi bakış açısını öne çıkarma.
<i>Bilişsel mesafe</i>	ÇÜİ'nin ev sahibi ve köken ülkesi arasındaki bilişsel benzerlikler ve farklılıklar	Dünya Bankası tarafından gerçekleştirilen Knowledge for Development (K4D) – Knowledge Economy Index'in çalışma için uygun olan verileri kullanıldı: Buluşçuluk (toplam lisans ücreti, patent başvuruları ve onaylanan patent miktarı, bilimsel ve teknik dergi makaleleri); eğitim (erişkin okuma yazma oranı, ortaöğretim kaydı, yükseköğretim kaydı)
Kontrol değişkenleri	Kuruluş dönemi Faaliyette bulunulan endüstri Yabancı ortağın ülke kökeninin gelişmişlik düzeyi Köken ülkenin ticari	Kukla değişkeni (2001 krizi öncesi veya sonrası) Kobrin'in (1991) endüstri sınıflandırması Dünya Bankası sınıflandırması Dünya Bankası verileri YASED

	açıklığı Yabancı yatırımın ser- maye miktarı	
--	----------------------------------------------------	--

<sup>i</sup> Mesafeler

$$D = \sqrt{\sum_i \frac{(I_{i,host} - I_{i,origin})^2}{V_i}}$$

formülasyonu ile hesaplanmıştır. Her boyut için standardize edilmiş değerler kullanılmıştır (Ionascu, Meyer ve Erstein, 2004; Kogut ve Singh, 1988).

### 2.3. Araştırma Yönetimi

Çalışmanın veri yapısına ve amacına uygun olduğu için Logistic Regresyon analiz yöntemi kullanılmıştır. Çalışma kapsamında 4 ana model geliştirilmiştir. Bu modellerde sırasıyla azınlık paya dayalı ortak girişim – tam sahiplik, eşitlik paya dayalı ortak girişim – tam sahiplik, çoğunluk paya dayalı ortak girişim – tam sahiplik ve tüm ortak girişim – tam sahiplik kıyaslaması yapılarak giriş stratejileri detaylı bir biçimde analiz edilmeye çalışılmıştır.

### 3. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Yapılan Logit Analizi sonuçları, beklentileri destekler yönde, ev sahibi ve köken ülke arasındaki *bilişsel* ve *normatif* kurumsal mesafenin büyük olması durumunda ÇUI'lerin giriş stratejisi olarak bir yerel ortak ile ortak girişim oluşmalarından ziyade tam yatırımı tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. *Bilişsel* ve *normatif* kurumsal çevre farklılıklarının büyük olduğu koşullarda ÇUI'ler özellikle azınlık paya dayalı ortak girişimlerden ziyade tam sahipli yatırımları benimsemektedirler. *Düzenleyici* mesafe boyutu ise sadece azınlık paya dayalı ortak girişime karşı tam sahipliği tercih etme düzeyinde etkili olmaktadır. ÇUI'lerin eşitlik ya da çoğunluk paya dayalı ortak girişim stratejisini benimseme noktasında ise ev sahibi ve köken ülke arasındaki *düzenleyici* mesafenin herhangi bir etkisine rastlanamamıştır. Bu durumun *düzenleyici* kurumsal çevrenin *normatif* ve *bilişsel* kurumsal çevreye kıyasla daha açık olarak görülebilmesinden ve yorumu gerektirmemesinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Diğer bir ifadeyle *düzenleyici* kurumsal çevre farklılıkları daha yüzeysel ve objektif olduğu için ÇUI'ler tarafından daha kolay çözülebilmekte ve bu farklılıklarla daha rahat bir biçimde uyum sağlanabilmektedir. Dolayısıyla *düzenleyici* mesafe ÇUI'lerin girişte benimsedikleri stratejiler üzerinde etkili olmamaktadır.

ÇUI'lerin giriş stratejilerini kontrol değişkenlerinden özellikle doğrudan yabancı yatırım kuruluş dönemi, toplam sermaye miktarı ve köken ülkenin ticari açıklığı etkilemektedir. 2001 kriz dönemi öncesi kurulan firmalar genellikle azınlık paya dayalı yabancı ortaklığı tercih ederlerken kriz sonrası dönemde, artan yabancı yatırımın paralelinde, ÇUI'ler ortak girişime kıyasla tam sahipliği benimsemektedirler. ÇUI'nin köken ülkesindeki dışa açıklığın fazla olması da onların ortak girişime kıyasla tam sahipliği tercih etmelerine yol açmaktadır. Dışa açıklık değişkeni ayrıca ÇUI'nin eşitlik paya dayalı ortak girişim ya da tam sahipliği tercih etmelerini etkileyen tek boyut olarak ortaya çıkmaktadır. Yatırımın toplam sermaye miktarı ile ÇUI'nin tam sahipliği tercih etmesi arasında ise ters yönlü bir korelasyon bulunmaktadır. Yatırımın sermaye miktarı arttıkça tam sahipliğe kıyasla azınlık ya da çoğunluk paya dayalı ortak girişim oluşturmayı tercih ettikleri ortaya çıkmaktadır.

### KAYNAKÇA

- Barkema, H. G. ve Vermeulen (1997), "What Differences in The Cultural Backgrounds of Partners Are Detrimental for International Joint Ventures?", *Journal of International Business Studies*, 28(4), 845-864.
- Beamish, P. W. (1988), *Multinational joint ventures in developing countries*, New York: Routledge.
- Chowdhury, J. (1992), "Performance of International Joint Ventures and Wholly Owned Foreign Subsidiaries", *Management International Review*, 32(2), 115-133.

- Dacin, M. T., Oliver, C. ve Roy, J. (2007), "The Legitimacy of Strategic Alliances: An Institutional Perspectives", *Strategic Management Journal*, 28, 169-187.
- Deephouse, D. L. (1996), "Does Isomorphism Legitimate?", *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024-1039.
- Demirbağ, M., Tatoğlu, E. v Glaister, K. W. (2009), *Equity-Based Entry Modes of Emerging Country Multinationals: Lessons from Turkey*, *Journal of World Business*, in press.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1991), "Introduction", Eds. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio, *The new institutionalism in organizational analysis*, Şikago: University of Chicago Press, 1-38.
- Erramilli, M. K. (1996), "Nationality ve Subsidiary Ownership Patterns in Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, 27 (2), 225-248.
- Erramilli, M. K., Agarwal, S. ve Kim, S. (1997), "Are Firm-Specific Advantages Location-Specific Too?", *Journal of International Business Studies*, 28 (4), 735-757.
- Hennart, J. F. ve Larimo, J. (1998), "The Impact of Culture on The Strategy of Multinational Enterprises: Does National Origin Affect Ownership Decisions?", *Journal of International Business Studies*, 29 (3), 515-538.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., ve Gupta, V. (2004), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, London: Sage Publications.
- Ionascu, D., Meyer, K. E., ve Erstein, S. (2004), "Institutional Distance and International Business Strategies in Emerging Economies", Willim Davidson Institu Working Paper Number 728, Te University of Michigan Business School.
- Knowledge for Development (K4D) – Knowledge Economy Index (KEI), [http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM\\_page5.asp](http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM_page5.asp)
- Kobrin, S. (1991), "An Empirical Analysis of The Determinants of Global Integration", *Strategic Management Journal*, 12, 17-31.
- Kobrin, S. (1991), "An Empirical Analysis of the Determinants of Global Integration", *Strategic Management Journal*, 12, 17-31.
- Kogut, B. ve Singh, H. (1988), "The Effect of National Culture on The Choice of Entry Mode", *Journal of International Business Studies*, 19 (3), 411-432.
- Kostova, T. ve Roth, K. (2002), "Adaptation Of An Organizational Practice By Subsidiaries Of Multinational Corporations: Institutional And Relational Effects", *Academy of Management Journal*, 45(1), 215-233.
- Kostova, T., ve Zaheer, S. (1999), "Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of The Multinational Enterprise", *Academy of Management Review*, 24(1), 64-81.
- Kostova, T., Roth, K. ve Dacin, M. T. (2008), "Institutional Theory in The Study of Multinational Corporations: A Critique and New Direction", *Academy of Management Journal*, 33(4), 994-1006.
- Larimo, J. (2003), "International Joint Venture Strategies And Performance in Asian Countries", [www document] <http://blake.montclair.edu/~cipconf/conference/DATA/Theme2/UK1.pdf>, Montclair State University, Case Study ID: 630 (erişim 12.12. 2004), 290-307.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Oliver, C. (1991), "Strategic Responses to Institutional Processes", *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Park, S. H. ve Ungson, G. R. (1997), "The Effect of National Culture, Organizational Complimentarily, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution", *Academy of Management Journal*, 40 (2), 279-307.
- Peng, M. W. (2003), "Institutional Transitions and Strategic Choices", *Academy of Management Review*, 28(2), 275-296.
- Ramu, S. S. (1997), *International joint ventures*, Wheeler Publishing: New Delhi.
- Scott, R. (1995), *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tatoglu, E. ve Glaister, K. W. (1998), "Performance of International Joint Ventures in Turkey: Perspectives of Western Firms and Turkish Firms", *International Business Review*, 7, 635-656.
- The Economic Freedom Index (2009), <http://www.heritage.com>
- Xu, D. ve Shenkar, O. (2002), "Institutional Distance and The Multinational Enterprise", *Academy of Management Journal*, 27(4), 608-618.
- Yabancı Sermaye Derneği (YASED), <http://www.yased.org.tr>

## YÖNETİM KURULU ÖZELLİKLERİNİN ULUSLARARASILAŞMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

**Nisan SELEKLER GÖKŞEN**

Boğaziçi Üniversitesi  
Uluslararası Ticaret Bölümü  
goksenn@boun.edu.tr

**Özlem YILDIRIM ÖKTEM**

Boğaziçi Üniversitesi  
Uluslararası Ticaret Bölümü  
ozlem.yildirim1@boun.edu.tr

### ÖZET

*Bu çalışma yönetim kurulu üyesi özelliklerinin holdinglere bağlı şirketlerin uluslararasılaşma performansı üzerindeki etkisini incelemektedir. Çalışmanın teorik çerçevesini kaynak tabanlı yaklaşım oluşturmaktadır. Yönetim kurulları şirketlerin insan kaynaklarının bir bölümünü oluşturduğu için yönetim kurulu üyelerinin demografik özelliklerinin uluslararasılaşma performansını etkileyeceği öngörülmektedir. Bu etki, çeşitli demografik özelliklerin, yönetim kurulu üyelerinin hizmet ve kaynak sağlama görevlerini yerine getirme becerilerini şekillendirmesinden kaynaklanmaktadır. Altı holdinge bağlı halka açık şirketler çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Yönetim kurullarında yaşı, eğitim düzeyi ve yurt dışı tecrübesi yüksek üyeler bulunan ve daha çok aile üyesi olan şirketlerin uluslararasılaşma performansının yurt dışında yatırım yapma kriteri açısından diğer şirketlere göre daha başarılı olduğu gözlenmiştir. Ancak yönetim kurulu üyesi özelliklerinin şirketin ihracatı ve coğrafi çeşitlenmesi üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** yönetim kurulları , yönetim kurulu üyesi özellikleri, uluslararasılaşma performansı, şirket grupları, Türkiye.

### 1. GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı bir şirketin yönetim kurulu üyelerinin kişisel özelliklerinin, o şirketin uluslararasılaşma performansları üzerindeki etkisini incelemektir. Kurumsal yönetim yazınında, yönetim kurullarının finansal performans üzerindeki etkisini inceleyen pek çok çalışma bulunmaktadır (örn. Bonn vd., 2004; Tian ve Lau, 2001; Dalton vd., 1998). Ayrıca uluslararası iş idaresi yazını da, yöneticilerin kişisel özelliklerinin uluslararasılaşma performansı üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar açısından zengindir (örn. Loane vd., 2007; Hutchinson vd., 2006; Leonidou vd., 1998). Ancak yönetim kurulu üyelerinin kişisel özellikleri ile uluslararasılaşma performansı arasındaki ilişki, önemi kabul edilmekle birlikte (Castanias ve Helfat, 2001; Sherman vd., 1998), sıkça çalışılan bir konu olmamıştır (istisnai olarak: Sherman vd., 1998). Dolayısıyla bu çalışma, yazındaki bu eksikliği gidermeye yönelik katkı yapmayı amaçlamaktadır.

Yükselmekte olan piyasalar, yönetim kurulu üyelerinin kişisel özellikleri ile uluslararasılaşma performansı arasındaki ilişkiyi incelemek için uygun bir çevre oluşturmaktadır. Bu ülkelerde sıklıkla rastlanan örgütsel form, aile sahipliği ve kontrolündeki şirket gruplarıdır (Guillén, 2001). Yönetim kurulları, ailelerin şirketler grubunu oluşturan firmaları kontrol altında tutmak ve aralarında koordinasyon sağlamak için kullandıkları mekanizmalardan biridir (Lins, 2003). Bu nedenle, yönetim kurulları şirket ile ilgili stratejik kararların alınmasında aktif rol oynamaktadır (Tsui-Auch ve Lee, 2003). 1980'lerden itibaren daha açık ekonomik sistemlere geçiş yapan gelişmekte olan ülkelerin şirketleri için uluslararasılaşma da stratejik bir karar niteliği kazanmıştır (Toulan, 2002). Yükselmekte olan piyasaların incelenmek istenen ilişki açısından uygun bir ortam oluşturması nedeniyle, çalışmanın Türkiye'de yapılması bir avantaj oluşturmaktadır.

## 2. TEORİK ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

Çalışmanın teorik çerçevesini kaynak dayanaklı bakış açısı (Barney, 1991) oluşturmaktadır. Ancak uluslararası iş idaresi ve kurumsal yönetim yazınları da yer yer çalışmaya ışık tutmaktadır. Kaynak dayanaklı bakış açısına göre, bir şirketin rekabet etme gücü ile kontrolü altında olan kaynakların nitelikleri arasında önemli bir ilişki vardır; değerli, seyrek rastlanan ve taklit ve ikame edilmesi zor kaynaklar, bir şirketin rekabet gücünü arttırmaktadır (Barney, 1991; Wernerfart, 1984). Kaynak dayanaklı bakış açısı, şirketlerin uluslararasılaşma başarısının fiziksel, örgütsel ve insani kaynaklarını, küresel alanda rekabet gücü yaratacak şekilde kullanmasına bağlı olduğunu savunur (Graves ve Thomas, 2006). Yönetim kurulu üyeleri de şirketlerin faydalanabileceği insan kaynakları arasında yer alır. Bu nedenle, yönetim kurulu üyelerinin şirkete yapabilecekleri katkının derecesini belirleyen kişisel özellikleri de, şirketin uluslararasılaşma performansını etkileyebilir. Bu çalışmada yönetim kurulu üyelerinin uluslararasılaşma performansını etkileyebilecek dört özelliği üzerinde durulmaktadır: eğitim, yurt dışı deneyimi, yaş ve şirketler grubunu kontrolü altında tutan ailenin bir üyesi olup olmaması.

Bu özelliklerin seçiminde uluslararası iş idaresi yazınından faydalanılmıştır. Uluslararası iş idaresi yazınında üst düzey yöneticilerinin bu tip özelliklerinin uluslararasılaşma performansı üzerinde etkili olduğu yönünde yaygın bir kanı vardır (Loane vd., 2007; Hutchinson vd., 2006; Leonidou et vd., 1998). Yönetim kurulu üyeleri, özellikle aile şirketlerinde, üst düzey yöneticiler gibi şirket için önemli kararların verilmesinde rol oynadıkları için onların bu özelliklerinin de şirketin uluslararasılaşma performansını etkileyeceği düşünülmüştür. Eğitim seviyesi yüksek, yurt dışı deneyimi olan, genç ve şirketler grubunu kontrolü altında tutan aileden olan yönetim kurulu üyelerinin, şirketin uluslararasılaşması performansını yükselteceği öngörülmektedir. Zira, bu özelliklerin, kurumsal yönetim yazınında yönetim kurullarına biçilen kontrol, servis ve kaynak edinme (Muth ve Donaldson, 1998; Johnson vd., 1996; Zahra ve Pearce, 1989) görevlerinden son ikisinin yerine getirilmesine katkı yapacağı düşünülmektedir.

### 2.1. Eğitim

Eğitim, bir kişinin bilgisini, problem çözme ve yeni şeyler öğrenme yeteneklerini, disiplin ve özgüvenini arttırmaktadır (Hatch ve Dyer, 2004; Westhead vd, 2001). Bu özellikler yönetim kurulu üyelerine verilen servis görevinin de daha iyi yapılmasına yardımcı olabilir. Ayrıca Zou ve Stan'ın (1998) 50 eski çalışma üzerine yaptığı meta-analitik değerlendirme de yöneticilerin eğitim düzeyinin uluslararasılaşma performansını arttırdığını göstermektedir. Bu nedenlerden ötürü;

H1: Uluslararasılaşma performansı daha yüksek olan şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin eğitim düzeyleri daha yüksek olacaktır.

### 2.2. Yurt dışı deneyimi

İnsan kaynaklarının yurt dışı deneyimi, bir şirket için taklit edilmesi güç bir kaynak olarak görülebilir (Barney vd., 2001). Yurt dışında çalışma ve eğitim nedenleriyle kazanılan deneyim, bir kişinin uluslararası pazarlardaki tehdit ve imkanlardan daha fazla haberdar olmasını (Hutchinson vd., 2006), yurt dışı pazarları daha iyi anlamasını (Leonidou et al., 1998; Bloodgood vd., 1996) ve uluslararası bağlantılar kurma potansiyelini arttırmaktadır (Leonidou vd., 1998). Bu özellikler ise bir yönetim kurulu üyesinin hem hizmet hem de kaynak sağlama görevlerini daha iyi yerine getirmesine katkıda bulunacaktır. Bu nedenlerden ötürü;

H2: Uluslararasılaşma performansı daha yüksek olan şirketlerin yönetim kurullarında yurt dışı deneyimi olan daha fazla sayıda üye bulunacaktır.

### 2.3. Yaş

Yazında genç yaş ile açık fikirlilik, risk alma eğilimi ve değişime bakış arasında olumlu ilişki bulunmuştur (Herrmann ve Datta, 2006; Leonidou vd., 1998; Reid, 1981). Bu özellikler de bir yönetim kurulu üyesinin dış pazarlara olumlu bakma olasılığını arttırabilir. Diğer yandan Toulan (2002) bir firmanın rekabet üstünlüğü kazanmak için ihtiyaç duyduğu kaynakların zaman içinde farklılık gösterebileceğini öne sürer. Toulan'e (2002) göre açık pazar ekonomisine geçiş, bazı kaynakların önemini azaltırken, bazılarının da önemini arttırabilir. Dolayısıyla, açık pazar ekonomisi ile daha erken tanışan genç nesillerin, açık pazar ekonomisinde başarılı olmayı gerektiren yetenekleri geliştirmesi, ilişkileri kurması ve dolayısıyla hizmet ve kaynak sağlama görevlerini dah iyi yerine getirmesiş mümkündür. Bu nedenlerden ötürü;

H3: Uluslararasılaşma performansı daha yüksek olan şirketlerin yönetim kurullarının yaş ortalaması daha düşük olacaktır.

### 2.4. Aile üyeliği

Şirketin kontrolünü elinde tutan ailenin üyelerinin şirket hakkında daha fazla bilgi sahibi olması (Sharma, 2004; Zahra, 2003), şirketi gelecek nesillere taşıyacak bir miras olarak görmeleri ve iş dünyasındaki saygınlıkları ve ünleri (Anderson ve Reeb, 2003) gerek servis gerekse kaynak sağlama görevlerini yerine getirmelerine yardımcı olacaktır. Aile üyelerinin devlet ile ilişki kurma ve sürdürmede başarıları, özellikle devletin önemini koruduğu geç gelişmekte olan ülkelerde şirket için büyük önem arz etmektedir. Bu nedenlerden ötürü;

H4: Uluslararasılaşma performansı daha yüksek olan şirketlerin yönetim kurullarında aile üyelerinin temsil oranı daha yüksek olacaktır.

## 3. YÖNTEM

### 3.1. Örneklem ve Veri Toplama

Çalışmanın örneklemini 2006 yılı itibarıyla altı büyük şirket grubuna bağlı ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB) hisseleri el değiştiren 48 şirket oluşturmaktadır. Bu altı şirket grubunun ortak özellikleri en az beş farklı sektörde faaliyet göstermeleri ve en az dört şirketlerinin İMKB'de kote edilmesidir. Veri, örneklemdaki şirket gruplarının ve şirketlerin faaliyet raporlarından, İMKB'nin şirket yıllıklarından ve internetteki çeşitli kaynaklardan toplanmıştır. Gerekli olan durumlarda şirketler ile iletişime geçilmiştir.

### 3.2. Değişkenler, Ölçümleri ve Analiz Yöntemi

Çalışmanın bağımlı değişkeni olan uluslararasılaşma performansı, şirketin ihracat hacminin tüm satışlarına oranı, yurt dışındaki bağlı şirketlerinin sayısı ve kaç farklı ülkede bağlı şirketi olduğu ile ölçülmüştür. Yönetim kurulu üyelerinin eğitim düzeyleri, yurt dışı deneyimleri, yaşları ve şirketler grubunu kontrolü altında tutan aileden olup olmamaları ise çalışmanın bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır. Eğitim düzeyi kategorik bir değişken olup, üniversite, yüksek lisans ve doktora derecelerini göz önüne almaktadır. Yurt dışı deneyimi ise kukla değişken ile ölçülmüştür. Eğer bir yönetim kurulu üyesi yurt dışında eğitim almış veya çalışmış ise kukla değişken "1" olarak kodlanmıştır. Yaş, 2006 yılından yönetim kurulu üyesinin doğum yılı çıkarılarak hesaplanmıştır. Son olarak, aile üyeliği de kukla değişken ile ölçülmüştür. Yönetim kurulu üyesi, şirketler grubunu kontrolü altında tutan ailenin bir üyesi ise, değişken "1" olarak kodlanmıştır. Daha sonra yaş değişkeninin ortalaması, diğer değişkenlerin de yönetim kurulu içindeki oranı hesaplanmıştır. İstatistiksel analiz olarak Mann-Whitely ve Kruskall Wallis testleri kullanılmıştır.



#### 4. SONUÇ

Araştırmadaki hipotezler, uluslararasılaşma performansının yurt dışında yatırım yapma kriteri açısından büyük oranda desteklenmiştir. Yönetim kurullarında daha eğitilmiş, yurt dışı tecrübeli ve yaşlı üye bulunduran ve aile üyesi fazla olan şirketlerin yurt dışı yatırımlarının istatistiksel olarak diğer şirketlerden daha fazla olduğu bulunmuştur. Bu bulgular, uluslararasılaşma performansının ihracat yüzdesi ve yabancı yatırımın coğrafi çeşitlenmesi ölçütleri açısından istatistiksel olarak desteklenmemiştir. Bu tutarsızlığın sebebi bağımlı değişkenler olan ihracat yüzdesi, yurt dışı yatırım ve coğrafi çeşitlenmenin uluslararasılaşma performansının farklı aşamalarını ölçüyor olması ile açıklanabilir. Bundan sonraki çalışmalar yönetim kurulu üyelerinin değişime açıklık ve esneklik gibi farklı özelliklerini ele alabilir, bağımsız küçük ve orta büyüklükteki şirketleri inceleyebilir ve uluslararasılaşma performansı için farklı ölçütler kullanabilir.

#### KAYNAKÇA

- Anderson, R. C. & Reeb, D. M. (2003), "Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence From S&P 500", *The Journal of Finance*, 58, 1301-1325.
- Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001), "The Resource-Based View of The Firm: Ten Years After 1991", *Journal of Management*, 27, 625-641.
- Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (1996), "The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 20, 61-76.
- Bonn, I, Yoshikawa, T. & Phan, P. P. (2004), "Effects of Board Structure on Firm Performance: A Comparison between Japan and Australia", *Asian Business and Management*, 3, 105-125.
- Castanias, R. P. & Helfat, C. E. (2001), "The Managerial Rents Model: Theory and Empirical Analysis", *Journal of Management*, 27(6), 661-78.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. B. & Johnson, J. L. (1998), "Meta-Analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, and Financial Performance", *Strategic Management Journal*, 19(3), 269-290.
- Graves, C. & Thomas, J. (2006), "Internationalization of Australian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective", *Family Business Review*, 19, 207-224.
- Guillén, M. F. (2001), *The limits of governance: globalization and organizational change in Argentina, South Korea, and Spain*, Princeton: Princeton University Press.
- Hatch, N. W. & Dyer, J. H. (2004), "Human Capital and Learning as a Source of Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 25, 1155-1178.
- Herrmann, P. & Datta, D. (2006), "CEO Experiences: Effects on The Choice of FDI Entry Model", *Journal of Management Studies*, 43, 755-778.
- Hutchinson, K., Quinn, B. & Alexander, N., (2006), "The Role of Management Characteristics in The Internationalisation of Smes: Evidence from The UK Retail Sector", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 513-534.
- Johnson, J. L., Daily, C. M. & Ellstrand, A. E. (1996), "Boards of Directors: A Review and Research Agenda", *Journal of Management*, 22(3), 409-438.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S. & Piercy, N. F. (1998), "Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions", *Journal of International Marketing*, 6(2), 74-102.
- Lins, K.V. (2003), "Equity Ownership and Firm Value in Emerging Markets", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38, 159-184.

- Loane, S., Bell, J. D. & McNaughton, R. (2007), "A Cross-National Study on The Impact of Management Teams on The Rapid Internationalization of Small Firms", *Journal of World Business*, 42, 489-504.
- Muth, M. M. and Donaldson, L. (1998), "Stewardship Theory and Board Structure: A Contingency Approach", *Corporate Governance: An International Review*, 6(1), 5-28.
- Reid, S. D. (1981), "The Decision-Maker and Export Entry and Expansion", *Journal of International Business Studies*, 12, 101-112.
- Sharma, P. (2004), "An Overview of The Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for The Future", *Family Business Review*, 17, 1-36.
- Sherman, H., Kashlak, R. & Joshi, M. P. (1998), "Inside Board Members, Regulatory Change and Internationalization: The Case of The U.S. Telecommunications Industry", *International Journal of Organizational Analysis*, 6(1), 32-49.
- Tian, J. & Lau, C. M. (2001), "Board Composition, Leadership Structure and Performance in Chinese Shareholding Companies", *Asia Pacific Journal of Management*, 18(2), 245-263.
- Toulan, O. N. (2002), "A Resource Perspective on Internationalization Responses to Market Liberalization", *Emerging Markets Review*, 3, 51-68.
- Tsui-Auch, L. S. & Lee, Y. (2003), "The State Matters: Management Models of Singaporean Chinese and Korean Business Groups", *Organization Studies*, 24, 507-534.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of The Firm", *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Westhead, P., Wright, M., & Uçbaşaran, D. (2001), "The Internationalization of New and Small Firms: A Resource-Based View", *Journal of Business Venturing*, 16, 333-358.
- Zahra, S. A. & Pearce, J.A. (1989), "Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model", *Journal of Management*, 15(2), 291-334.
- Zahra, S. A. (2003), "International Expansion of U.S. Manufacturing Family Businesses: The Effect of Ownership and Involvement", *Journal of Business Venturing*, 18, 495-512.
- Zou, S. & Stan, S. (1998), "The Determinants of Export Performance: A Review of The Empirical Literature Between 1987 and 1997", *International Marketing Review*, 15, 333-356.

## 6. Oturum

**Çalışma Yaşamında Öğrenilmiş Güçlülük ve İş Stresi ile Başa Çıkmada Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**

*Özlem ÇAKIR*

**Çalışanların İş Güvencesi Algısının Belirleyicileri ve İş Güvencesinden Memnuniyetin Organizasyonel Bağlılık, İş Stresi ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma**

*Özerk DIĞIN, A. Sinan ÜNSAR*

**Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Duygusal Emegin Çalışanların Tutumlarına Etkileri**

*Tuğba PALA, Mustafa TEPECİ*

**İçsel ve Dışsal Ödüllerin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi: İzmir İli ve Çevresindeki KOBİ'lerde Bir Araştırma**

*Çağrı BULUT, Osman ÇULHA, Melih TÛTÛNCÛOĞLU, Ersoy AKSOY*

## ÇALIŞMA YAŞAMINDA ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK VE İŞ STRESİ İLE BAŞA ÇIKMADA ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Özlem ÇAKIR

Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF,  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü  
ozlem.cakir@deu.edu.tr

### ÖZET

*Öğrenilmiş güçlülük, çeşitli yaşam alanlarında karşılaşılan zorluk, gerilim ve sorunlara karşı bireylerin dayanıklılık gücünü ve mücadele biçimini ortaya koyan bir kişisel özelliktir. Çalışma yaşamı bireylerin ekonomik, sosyal, psikolojik ve kültürel ihtiyaçlarını karşılamalarına olanak sağlayan yönleri ile yaşam doyumunun önemli bir parçasıdır. Bununla birlikte, zorluk ve sorunlarla dolu bir yaşam alanıdır. Bireylerin stres kaynaklarının önemli bir bölümü iş yaşamında yer almaktadır. İş stresi bireylerin örgütsel ortamda işin niteliğinden, çalışma koşullarından, çalışma ilişkilerinin niteliğinden kaynaklanabilmekte ve çalışanları psikolojik ve fizyolojik açılardan etkileyerek sağlıkları üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Ancak her bireyin strese karşı mücadele ve direnme gücündeki farklılığı nedeniyle stresten etkilenme düzeyi de farklıdır. Öğrenilmiş güçlülük de bu farkı yaratan kişisel özelliklerden biri olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışma, öğrenilmiş güçlülük ve iş stresi faktörleri arasındaki ilişkilere yönelik ampirik bir araştırmanın sonuçlarını kapsamaktadır. Elde edilen bulgular öğrenilmiş güçlülük ile iş stresi ve sebep olduğu sağlık sorunları arasındaki olumsuz ilişkiye yönelik hipotezleri desteklemiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Öğrenilmiş güçlülük, iş stresi, stresle başa çıkma.

**1. Sorunsalı:** Gerilim, gerginlik ve zorlanmayı içeren **stres** kavramı, algılanan çevresel tehditlere bireyin fiziksel ve ruhsal tepki verme biçimi olarak ifade edilir. Örgütsel stres olarak da ifade edilen iş stresi, işin sürdürülmesi, görevlerin yerine getirilmesi, ücret ve çalışma koşullarına ilişkin beklentilerin karşılanması, işyerinde kişiler arası ilişkilerin niteliği, işin ve işyerinin geleceği, iş güvencesi, sosyal güvence, sosyal destek mekanizmalarının işlerliği, çalışanın fiziksel ve psikolojik sağlığı gibi pek çok konu ile yakından ilgilidir. Ancak yaşanan stresin bireyler üzerindeki etkileri farklılıklar gösterebilmektedir. Bu farklılığı yaratan unsurlar temelde iş ve işyerine ilişkin ortamsal farklılıklar ile bireyin kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

Öğrenilmiş güçlülük, stresli yaşam olayları ve sorunlarla etkin bir şekilde başa çıkmada bireye yardımcı olan belirli tutumları içeren kişisel bir özelliktir. "Başa çıkma", bireyin kendisi için stres oluşturan olay ya da etkenlere karşı direnmesi ve bu durumlara karşı dayanma amacıyla gösterdiği bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerin tümü olarak tanımlanabilir (Ağargün v.d., 2005: 22). Rosenbaum (1980), kişilerin içsel tepkileri düzenlemede kullandıkları davranışsal ve bilişsel beceriler repertuarını "öğrenilmiş güçlülük" olarak tanımlamaktadır. Öğrenilmiş güçlülük teorisine göre güçlülük düzeyi yüksek olan bireyler stresin performansları üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirebilir ve stresli durumlarda güçlülük düzeyi zayıf olanlara göre daha başarılı olabilirler, aynı zamanda bu kimseler, olumsuz duygularını kontrol etmekte daha iyi oldukları gibi, stresli olaylarla başa çıkmada da daha başarılıdırlar (Rosenbaum, 1980: 110). Kavramın dört temel öz kontrol becerisini

içermektedir (Rosenbaum, 1980: 109-121). Bunlar a) duygusal ve fizyolojik tepkileri kontrol altına alabilmek amacıyla bilişlerin ve öz yönergelerin kullanılması, b) problem çözme becerilerinin uygulanması, c) hemen doyum isteğini erteleyebilme ve d) bireyin içsel olaylarını kendisinin düzenleyebileceğine dair olan genel inancıdır. Öğrenilmiş güçlülük becerilerine sahip olmak bireylere örneğin; olumsuz duygularla başa çıkmada, kötü alışkanlıklardan kurtulmada, sağlıklı yaşam diyetlerinin uygulanmasında, sıkıcı fakat yapılması zorunlu görevlerin bitirilmesinde ve günlük yaşamda karşılıklarına çıkan diğer engellerin üstesinden gelmelerinde yardımcı olan bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek bireyler zorluklarla karşılaştıklarında, zorluklara karşı inatçı ve ısrarlı olup mücadele etmekte ve amaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla çaba harcamaktadırlar. Daha az güçlü bireyler ise, mücadeleyi bırakmaya eğilimli olmakta ve karşılaştıkları yenilgi ya da güç durumunun sorumluluğunu yeteneksiz oluşlarına bağlayarak yenilgiyi kabul etmektedirler (Kennett ve Keefer, 2006: 442).

Bu araştırma bireylerin öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin yaşanan iş stresi ve sonuçları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu saptamak amacıyla tasarlanmıştır.

Araştırmanın temel hipotezi ;

H: "Öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan bireylerde iş stresinin yaratacağı olumsuz etkiler daha düşüktür."

*Bu temel hipotez doğrultusunda geliştirilen alt hipotezler aşağıdaki gibidir:*

H1: "İş stresi ile öğrenilmiş güçlülük düzeyi arasında olumsuz bir ilişki vardır."

H2: "Öğrenilmiş güçlülük düzeyi ile sağlık yakınmaları arasında olumsuz bir ilişki vardır."

**2. Yöntemi:** Araştırma anket tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Veri toplama süreci otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firmada İnsan Kaynakları Birimi işbirliği ile mavi ve beyaz yakalı çalışanlara anket uygulanarak 2009 yılı Ocak ve Şubat aylarında tamamlanmıştır. Araştırmaya katılan 132 kişiden 8'i kadın, 123'ü erkektir, bir kişi cinsiyetini belirtmemiştir. Örneklemin %84'ü evli, %39,4'ü 25-31 yaş, %30,7'si 32-38 yaş ve %17'si 39-45 yaş aralığında olup, lise ve dengi okul mezunu oranı %49,6 ve %16'sı lisans derecesinde eğitim almıştır. Ortaokul ve ilkokul mezunu oranı toplamı %32'dir. 1-3 yıl aralığında kıdeme sahip olanların oranı %48,1, 4-9 yıl aralığında kıdeme sahip olanların oranı %38,2 iken 10 yıldan fazla kıdeme sahip olanların oranı %13,8'dir. Örneklemin %38,2'si beyaz yakalı, %61,8'i mavi yakalı personeldir.

Araştırmada kullanılan anket formu, iş stresi ölçeği ile öğrenilmiş güçlülük ölçeği ve demografik değişkenlere ilişkin soruları içermektedir. Öğrenilmiş güçlülük düzeyinin belirlenmesi amacıyla, Rosenbaum (1980) tarafından geliştirilen ve Dağ (1991) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlik çalışması yapılan "Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği" kullanılmıştır. İş stresinin boyutları ve sonuçlarının belirlenmesi amacıyla ise Türk (1997) tarafından Türkçe'ye çevrilerek geçerlilik çalışması yapılan "VOS-D" ölçeğinden yararlanılmıştır. Stres faktörleri ölçeği, her bir stresör için alt modüllerden oluşmaktadır. Öğrenilmiş güçlülük ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,77; aşırı iş yükü modülünün güvenilirlik katsayısı 0,73; rol belirsizliği modülünün 0,70; rol çatışması modülünün 0,75; şef destek eksikliği modülünün 0,76; arkadaş destek eksikliği modülünün 0,65 ve diğer modüllerin güvenilirlik katsayıları 0,65 ile 0,80 arasında olup tüm ölçekler orta ve yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur.

**3. Katkısı:** Elde edilen veriler ışığında, iş stresi ile bireysel ve örgütsel başa çıkma yollarından biri olarak öğrenilmiş güçlülük düzeyleri arasındaki ilişki tespit edilecek, böylelikle iş stresinin, çalışanların verim ve performansları üzerinde olumsuz etkilerinin azaltılarak kurumsal etkinliğe katkı sağlayacak önlem ve uygulamalar konusunda yöneticiler ve çalı-

şanlar için öneriler geliştirilecektir. Bu öneriler içerisinde öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin nasıl geliştirilebileceği konusuna yer verilecektir.

**4. Kapsamı:** Ülkemizde öğretmenler (Dönmez ve Genç, 2006) ve sivil savunma çalışanları (Bayam vd., 2002) dışında herhangi bir alanda öğrenilmiş güçlülük araştırmasına rastlanmamıştır. Dolayısıyla öğrenilmiş güçlülüğün çalışma yaşamında ele alındığı çalışmaların Türkçe literatür açısından yetersiz olduğu düşünülmektedir. Araştırma, personelin öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin, iş stresi faktörlerine bağlı olarak ortaya çıkan stres düzeylerini ne şekilde etkilediğini saptamaya yöneliktir.

**5. Bulgular:** Elde edilen bulgular 1) İş stresi faktörleri ve öğrenilmiş güçlülük düzeylerine ilişkin betimleyici, 2) Öğrenilmiş güçlülük ve iş stresi düzeyleri arasındaki korelatif bulgular olarak iki başlık altında değerlendirilmiştir.

#### **İş Stresi Faktörleri ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine İlişkin Betimleyici Bulgular**

Stres Faktörleri ölçeğine göre düzeyi belirlenmeye çalışılan stresörler ile öğrenilmiş güçlülük düzeyinin eğitim durumuna göre ortalamaları Tablo-1’de sunulmuştur. Eğitim durumu öğrenilmiş güçlülükle anlamlı bir ilişkiye sahip değildir. Buna göre personelin eğitim düzeyinin, öğrenilmiş güçlülük düzeyleri üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Öğrenilmiş güçlülük ortalaması en yüksek grup lisansüstü eğitim düzeyindekilerdir. İstatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmamakla birlikte eğitim seviyesi düştükçe öğrenilmiş güçlülük düzeyinin de azaldığı saptanmıştır.

Stres faktörleri içinde ise eğitim düzeyi “işin başından kısa süreliğine ayrılamama” stresöründe fark yaratmıştır. Buna göre lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip olanların stres skor ortalaması (2,83), lise ve altı eğitim düzeyinden daha düşüktür, en yüksek stres skoruna sahip olan grup ilköğretim mezunlarıdır (4,35). Bu fark aynı zamanda mavi yakalı ve beyaz yakalı personel değişkeninde de göze çarpmaktadır. Lise ve altı eğitim düzeyindeki personel mavi yakalı yani üretim hattında çalışan personeldir ve işin başından kısa sürelerle de olsa ayrılma imkânına sahip değildir.

Yaş, kıdem, cinsiyet ve statü değişkenleri stres faktörleri ve öğrenilmiş güçlülük düzeyi açısından fark yaratmamıştır. Medeni durum da öğrenilmiş güçlülük düzeyinde etkili bir değişken olmamakla birlikte, stresörler içerisinde “aşırı iş yükünde” evli olanlar ve olmayanlar arasında fark olduğu tespit edilmiştir ( $F=8,896$ ;  $p<0,05$ ). Buna göre evli olanların aşırı iş yükü stresörü puan ortalaması (3,51) bekâr olanlarınkinden (3,01) daha yüksektir. “Aşırı iş yükü” ve “sorumluluk” stres düzeylerinde fark yaratan değişken mavi yakalı ve beyaz yakalı personel statüleridir. Mavi yakalı personelin aşırı iş yükü skor ortalaması (3,27;  $F=8,050$ ;  $p=0,05$ ), beyaz yakalı personelin ortalamasından (3,09) daha yüksek iken “sorumluluk” tan kaynaklanan stres düzeyi beyaz yakalı personelde daha yüksektir ( $F=4,97$ ;  $p<0,05$ ).

**Tablo 1.** Eğitim Durumuna Göre İş Stresi Faktörleri ve Öğrenilmiş Güçlülük

Ölçekler	Eğitim Durumu						
	Lisans Üstü	Lisans/Önlisans	Lise ve Dengi	Orta-Okul	İlkokul	Toplam	F P
<b>Stres Faktörleri</b>							
Aşırı iş yükü	3,59	3,31	3,21	3,12	3,11	3,20	0,796 0,530
Rol belirsizliği	2,25	2,01	2,23	2,41	2,05	2,19	0,953 0,436
Rol çatışması	2,55	2,61	2,46	2,25	2,45	2,49	0,543 0,705

İşle ilgili karar sürecine katılmada eksiklik	2,00	2,40	2,54	2,57	2,65	2,43	0,361 0,836
İşin gerekliliğine inanmada eksiklik	1,33	1,39	1,59	1,55	1,18	1,40	1,598 0,179
Gelecek belirsizliği	2,16	2,90	3,14	2,90	3,40	2,90	1,724 0,149
<b>İş başından ayrılamama</b>	<b>2,83</b>	<b>3,92</b>	<b>4,07</b>	<b>4,35</b>	<b>4,25</b>	<b>3,08</b>	0,653 <b>0,06</b>
<b>Sosyal değişkenler</b>							
Şef destek eksikliği	2,25	2,76	2,66	2,76	2,64	2,61	0,246 0,912
Arkadaş destek eksikliği	2,00	2,19	2,24	2,28	2,19	2,18	0,133 0,970
<b>Psikolojik gerginlikler</b>							
İş doyum Eksikliği	2,55	2,82	2,60	2,46	2,48	2,58	1,580 0,184
İş konusunda kaygılanma	2,00	1,88	2,27	2,28	2,18	2,12	0,922 0,453
Sağlık yakınmaları	2,18	1,61	1,78	1,74	1,83	1,82	0,768 0,548
<b>Öğrenilmiş Güçlülük</b>	134,33	132,52	126,06	125,55	124,86	128,6	0,972 0,426

### İş Stresi Faktörleri ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine İlişkin Korelatif Bulgular

Bireylerin öğrenilmiş güçlülük düzeyleri ile yaşanan iş stresi ve sonuçlarına ilişkin olarak geliştirilen hipotezlerin yordanması amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Öğrenilmiş güçlülük ile stres faktörleri arasındaki korelasyon katsayıları Tablo-2’de görülmektedir. Öğrenilmiş güçlülüğün “anlamli ve olumsuz” olarak ilişkili bulunduğu değişkenler rol belirsizliği ( $r=-,23$ ,  $p<0,01$ ), iş gereklerine inanmama ( $r=-,23$ ,  $p<0,01$ ) ve sağlık sorunları ( $r=-,21$ ,  $p<0,05$ ) olmuştur. İki değişken arasında olumsuz ilişkinin tespit edilmiş olması, öğrenilmiş güçlülüğü yüksek olan bireylerin rol belirsizliğinden daha az etkilendiklerini, iş gereklerine olan inanç konusunda daha az sorun yaşadıklarını ve nihayet öğrenilmiş güçlülüğü düşük olanlara göre daha az sağlık sorunları yaşadıklarını göstermektedir. Diğer stresörler ile öğrenilmiş güçlülük arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Bu bulgulara göre “**İş stresi ile öğrenilmiş güçlülük düzeyi arasında olumsuz bir ilişki vardır**” (H1) hipotezi kısmen desteklenmiş, “**Öğrenilmiş güçlülük düzeyi ile sağlık yakınmaları arasında olumsuz bir ilişki vardır**” (H2) hipotezi sağlık sorunları ve öğrenilmiş güçlülük arasındaki düşük ancak anlamlı ve negatif yönlü korelasyon sonucunda desteklenmiştir. Buna göre araştırmanın, “Öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan bireylerde iş stresinin yaratacağı olumsuz etkiler daha düşüktür” biçimindeki temel hipotezi bu araştırma kapsamında elde edilen bulgular doğrultusunda büyük ölçüde desteklenmiştir.

**Tablo 2.** İş Stresi Faktörleri ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine İlişkin Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1- Öğrenilmiş Güçlülük	1												
2- Aşırı İş Yükü	-0,1	1											
3- Rol belirsizliği	-,23**	-,28	1										
4- Sorumluluk	-,12	,07	,53**	1									
5- Rol Çatışması	-,06	,62**	-,04	,12	1								
6- Şef Destek Eksikliği	-,11	,29**	,37**	,38**	,37**	1							
7- Ark.Destek Eksikliği	-,15	,23**	,39**	,39**	,32**	,74**	1						
8- İş Başından Ayrılamama	,14	,23	,10	-,04	-0,9	,23**	,15	1					
9- Kararlara Katılamama	-,08	,08	,22*	,20**	,02	,38**	,34**	,23**	1				
10-İş Gerekl. İnanmama	-,23**	,06	,31**	,34**	,19*	,35**	,35**	-,02	,33**	1			
11-Gelecek Belirsizliği	-,12	,15	,16	,18**	,17*	,53**	,36**	,13	,33**	,36**	1		
12-İş Doyumsuzluğu	,09	,05	,02	,01	,12	,15	,23**	,16	,05	,19	,04	1	
13-Sağlık Sorunları	-,21*	,23**	,09	,19	,40**	,21*	,32**	-,13	-,03	,27**	,19*	-,12	1

\*p&lt; 0,005, \*\*p&lt;0,001

Stresörlerin kendi aralarındaki ilişkilerde ilginç bulgular elde edilmiştir. Tablo-2’de görüldüğü gibi “aşırı iş yükü” ve “rol çatışması” arasında oldukça yüksek ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ( $r=,62$ ;  $p<0,01$ ),. Buna göre çalışanların iş yükleri arttıkça yaşadıkları rol çatışması da yükselmektedir. Bu bulgu birbiriyle uyumlu olmayan ve çok miktarda işi bir arada gerçekleştirmek zorunda kaldıklarına işaret etmektedir. Aşırı iş yükünün ilişkili olduğu diğer iki değişken şef ( $r=,29$ ;  $p<0,01$ ) ve arkadaş destek eksikliğidir ( $r=,23$ ;  $p<0,01$ ). Arkadaş destek eksikliği ile şef destek eksikliği arasındaki yüksek ve anlamlı ilişki ( $r=,74$ ;  $p<0,01$ ) ilk amir ve iş arkadaşları ile ilişkilerin genellikle aynı yönde geliştiğini gösteren bir sonuçtur. İlk amir ile iyi ilişkiler sosyal destek mekanizmalarının güçlenmesine, iş arkadaşları arasında da iyi ilişkilerin gelişmesine olanak sağlayan bir etki yaratabilmektedir. Kararlara katılamama ile şef destek eksikliği ve arkadaş destek eksikliği arasındaki ilişki orta düzeyde ve anlamlıdır. Sosyal destek azaldıkça çalışanlar kararlarda daha az etkili olabilmektedir. Gelecek belirsizliğinin ilişki olduğu değişkenler korelasyon katsayısına göre sırasıyla şef destek eksikliği ( $r=,53$ ;  $p<0,01$ ), arkadaş destek eksikliği ( $r=,36$ ;  $p<0,01$ ), iş gereklerine ( $r=,36$ ;  $p<0,01$ ) inanmama ve kararlara katılamamadır ( $r=,33$ ;  $p<0,01$ ).

Stresörler ve sağlık sorunları arasındaki ilişkiler incelendiğinde sırasıyla rol çatışması ( $r=,40$ ;  $p<0,01$ ), arkadaş destek eksikliği ( $r=,32$ ;  $p<0,01$ ), iş gereklerine inanmama ( $r=,27$ ;  $p<0,01$ ), aşırı iş yükü ( $r=,23$ ;  $p<0,01$ ), şef destek eksikliği ( $r=,21$ ;  $p<0,01$ ) ve gelecek belirsizliğinin ( $r=,19$ ;  $p<0,05$ ), sağlık sorunlarıyla anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Buna göre sağlık sorunları, rol çatışması arttıkça, sosyal destek azaldıkça, iş yükü gelecek belirsizliği arttıkça strese bağlı sağlık sorunlarında artış görülmektedir.

## 6. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma kapsamında betimleyici bulguların öğrenilmiş güçlülük açısından ortaya koyduğu sonuç, eğitim, yaş, cinsiyet, kıdem, medeni durum ve personel statüsü ile öğrenilmiş güçlülük arasında anlamlı bir ilişkinin saptanmamış olmasıdır. Ancak bazı stres faktörleri açısından demografik değişkenlerle ilişkiler saptanmıştır. Bunlar eğitim düzeyi arttıkça “iş



başından kısa sürelerle ayrılamama” stresöründe skor ortalaması yükselmektedir. Lise ve altı eğitim düzeyindeki personel mavi yakalı yani üretim hattında çalışan personeldir ve iş başından kısa sürelerle de olsa ayrılma imkânına sahip değildir. “Aşırı iş yükü” ve “sorumluluk” stres düzeylerinde fark yaratan değişken mavi yakalı ve beyaz yakalı personel statüsüdür. Mavi yakalı personelin aşırı iş yükü bakımından yaşadığı stres, beyaz yakalı personelden daha yüksek iken “sorumluluk” tan kaynaklanan stres düzeyi beyaz yakalı personelde daha yüksektir.

Bireylerin öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin yaşanan iş stresi ve sonuçları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu saptamak amacıyla tasarlanan bu araştırmada elde edilen bulgular araştırmanın “Öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan bireylerde iş stresinin yaratacağı olumsuz etkiler daha düşüktür.” temel hipotezini desteklemiştir.

İş ortamında stresi azaltmak amacıyla yapılan idari ve insan ilişkilerine yönelik tüm uygulama ve düzenlemelere rağmen “iş stresi” tamamen yok edilebilecek bir olgu değildir. Ayrıca belirli düzeyde stresin varlığı iş performansını ve verimi artırıcı etkiler de yapabilmektedir. Bu nedenle örgütlerde bireylerin iş stresinin olumsuz sonuçlarından daha etkilenmesini sağlamak ve strese başa çıkmada çalışanların psikolojik yönden güçlendirilmesi, stresin etkin yönetimi açısından oldukça önemlidir. Öğrenilmiş güçlülük düzeyinin yükseltilmesi, çalışanların maruz kaldığı stresin olumsuz etkilerinden daha az etkilenme ve stresi yönetebilme becerisi de artacaktır. Sonuç olarak öğrenilmiş güçlülük olgusu strese dayanıklı olabilme konusunda geliştirilebilecek bir kişilik özelliği olarak değerlendirilebilir.

#### KAYNAKÇA

- Ağargün M. Y., L. Beşiroğlu, Ü. K. Kıran, Ö. A. Özer ve H. Kara (2005), “COPE (Başa Çıkma Tutumlarını Değerlendirme Ölçeği): Psikometrik Özelliklere İlişkin Bir Ön Çalışma” *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 6, 221-226.
- Bayam G., T. Okay, N. Dilbaz, ve Ç. Açıkgöz (2002), “Sivil Savunma Birliği Çalışanlarında Kaygı, Umut-suzluk Ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Ve Post-Travmatik Stres Bozukluğu Sıklığı”, *Kriz Dergisi*, 10(1), 1-10.
- Dağ İ. (1991), “Rosenbaum’un Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği’nin Üniversite Öğrencileri İçin Güvenilirliği ve Geçerliliği”, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 2(4), 269-274.
- Dönmez B. ve G. Genç, (2006), “Genel Liselerdeki Okul Yöneticisi Ve Öğretmenlerin Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine İlişkin Algıları”, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(12), Güz, 41-60.
- Kennett D. J. ve K. Keefer (2006), “Impact of Learned Resourcefulness and Theories of Intelligence on Academic Achievement of University Students: An Integrated Approach” *Educational Psychology*, 26(3), 441-457.
- Rosenbaum, M. (1980), “A Schedule For Assessing Self-Control Behaviors: Preliminary Findings”, *Behavioral Therapy*, 11, 109-121.
- Türk M. (1997), “Bir Örgütsel Stres Anketinin (Vos-D) Türkiye’ye Uyarlanması, Seri Üretim, Sürekli Üretim Teknolojileri ile Hizmet Sektöründe Uygulanması”, İzmir: Ege Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Halk Sağlığı Anabilim Dalı Uzmanlık Tezi.

# ÇALIŞANLARIN İŞ GÜVENCESİ ALGISININ BELİRLEYİCİLERİ VE İŞ GÜVENCESİNDEN MEMNUNİYETİN ORGANİZASYONEL BAĞLILIK, İŞ STRESİ VE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİNE ETKİSİ ÜZERİNE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

**Özerk DIĞIN**

Trakya Üniversitesi S.B.E.  
İşletme Yüksek Lisans Mezunlu

**Sinan ÜNSAR**

Trakya Üniversitesi İ.İ.B.F.  
İşletme Bölümü  
sinanunsar@yahoo.com

## ÖZET

Günümüzde iş güvencesi, birçok çalışan açısından ücret beklentisinden daha önemli bir konu haline gelmiştir. Çalışanlarının beklentilerine önem veren organizasyonların etkinlik ve verimlilik düzeyinde önemli kazanımlar sağlayacağı dikkate alındığında, iş güvencesi konusuna gereken önemin verilmesi ile önemli sonuçlar elde edilebileceği düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı, çalışanların iş güvencesinden memnuniyetlerinin örgütsel bağlılıkları, iş stresleri ve işten ayrılma eğilimlerine etkilerinin incelenmesidir. Araştırma verileri, gıda sektöründe faaliyet gösteren bir işletmeden elde edilmiştir. Yapılan analizlere göre, çalışanların iş ve iş güvencelerinden memnuniyetleri ile; örgütsel bağlılıkları arasında pozitif, iş stresi ve işten ayrılma eğilimleri arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca, çalışanların iş güvencesi algılarında; istihdam biçimleri, sendikal güvenceleri ve yaşları açısından farklılıklar tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş güvencesi, örgütsel bağlılık, iş stresi, işten ayrılma, organizasyon.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme ve artan rekabet nedeniyle değişen sosyo-ekonomik koşullara ayak uydurabilmek amacıyla organizasyonlar; küçülme ve yeniden yapılanma ile birlikte, esnek çalışma düzenlemeleri, özelleştirme, dış kaynak kullanımı ve taşeron uygulamalarına yönelmişlerdir. Bunun neticesinde, geçmişte organizasyonlar ile çalışanlar arasında var olan psikolojik sözleşme ortadan kalkmış, çekirdek iş gücü dışında, çalışanlara sağlanan iş güvencesi garantisi sona ermiştir. Ayrıca, ekonomik durgunluk ve krizler, işyerlerinin kapanmasına, işsizliğin artmasına, çalışanların; statü ve ücret kayıplarına, artan performans baskısına ve işsizlik tehlikesine maruz kalmalarına neden olmuştur. Tüm bu gelişmeler; belirsizlikleri arttırmış, iş güvencesi çalışanlar açısından hayati bir konu haline gelmiştir. Bu çalışmada çalışanların iş güvencesine ilişkin memnuniyetlerinin; organizasyonel bağlılığa, iş stresine ve işten ayrılma eğilimine olan etkilerini incelemek temel amacı oluşturmuştur. Bu bağlamda, çalışanların mevcut işlerindeki iş güvencesi algıları ile gelecekteki istihdam durumlarını nasıl algıladıkları birbirinden farklı olarak değerlendirilmiş ve çalışanların istihdam biçimleri, sendikal güvenceleri ve yaş gibi faktörler çerçevesinde iş güvencesi algı farklılıkları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

## 2. İŞ GÜVENCESİ KAVRAMI

İş güvencesi kavramı, 1980'lerden bu yana yaygın bir şekilde araştırma konusu olmuştur. Çünkü iş güvencesi, birçok Avrupa ülkesi ve Amerika'da yaşanan işyeri kapanmaları, şirketlerin yeniden yapılandırma süreçleri ve geçici iş sözleşmelerdeki artış gibi temel değişikliklerden kaynaklanan oldukça yaygın sosyal bir olgu haline gelmiştir (De Witte, 2005:1). Bunun sonucunda iş güvencesi, 1980'li yılların başından itibaren, üzerinde sistemli bir şekilde çalışılmaya başlanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Önder ve Wasti, 2002:27).

Greenhalgh ve Rosenblatt (1984), iş güvencesi kavramının özenli bir tanımını yapan ve aynı zamanda kavramın bazı kurumsal çıktılarını açıklayan ilk araştırmacılar arasındadırlar.

Greenhalgh ve Rosenblatt iş güvencesizliğini, “tehdit altındaki bir işin, arzu edilen devamlılığı sağlamak için algılanan güçsüzlük” olarak tanımlamışlardır. Buna karşın, Probst (2002) iş güvencesini, “çalışanın işinin mevcut şekliyle devamlılığına ilişkin algısı” olarak tanımlamaktadır (Probst, 2003:451). Literatürdeki bu ve diğer tanımların ortak noktası, iş güvencesinin her şeyden önce öznel bir algılama olduğudur. Aynı nesnel durumda dahi (şirketin aldığı iş siparişlerinin azalması v.b. gibi) çalışanlar, iş güvencesizliğini farklı şekilde algılayabilmekte ve yine farklı şekillerde tepkiler gösterebilmektedirler (De Witte, 2005:2).

Günümüzde gerek kamu gerekse özel sektör organizasyonlarında giderek artan şekilde görülen küçülme, yeniden yapılanma ve organizasyonel değişim ile birlikte esnek çalışma düzenlemeleri iş güvencesini önemle üzerinde durulması gereken konulardan biri haline getirmiştir. Ekonomik krizler sonucu kapanan işyerlerinin sayısı ve işten çıkarmalar artmış, pek çok çalışan işsiz kalırken, pek çoğu da, işsizlik tehlikesi ve iş güvencesizliği ile karşı karşıya kalmıştır. Özelleştirme ve taşeron uygulamaları da çalışanlarda iş güvencesizliği sorununun derinleşmesinde önemli etmenler olmuştur (Çakır, 2007:117).

Hartley ve arkadaşlarına göre iş güvencesizliği; çalışanların hissettikleri güvence duygusu ile istediği düzey arasındaki uyumsuzluktur. Davy ve arkadaşlarına göre ise, iş güvencesi, bir çalışanın işinin sürekliliği hakkındaki beklentisidir (Özyaman, 2007:3).

Van Vuuren (1990) iş güvencesizliğini, bir kişinin işinin varlığını sürdürmek için hissettiği kaygı olarak tanımlarken 3 bileşenini de tanımlamıştır. Birinci bileşen nesnel bir deneyim-algı, ikincisi gelecek hakkında belirsizlik, üçüncüsü de işinin sürekliliği hakkında kaygı olarak tanımlanmıştır (Özyaman, 2007:3).

### 3. İŞ GÜVENCESİZLİĞİ ALGISININ BELİRLEYİCİLERİ

Klandermans v.d., iş güvencesizliği belirleyicilerini iki bileşen altında incelemektedir. Buna göre iş güvencesizliği, birinin algıladığı işini kaybetme olasılığı ile algıladığı işini kaybetme şiddetinin fonksiyonudur. Algılanan olasılığı ve algılanan şiddeti veya ikisini de etkileyen tüm etkenler, şartlar veya durumlar iş güvencesizliğini arttırabilmektedir (Seçer, 2007:208).

### 4. İŞ GÜVENCESİZLİĞİNİN SONUÇLARI

İş güvencesi algısının birey ve organizasyon açısından ciddi sonuçlar doğurduğu, yapılan araştırmalarda iş güvencesizliği algısının, işle ilgili birçok tutum ve davranışla ilişkili bulunduğu görülmektedir (İsaoğlu, 2004:13). İş güvencesizliğinin sonuçları, bireylerin iş güvencesizliği karşısında verdikleri tepkilerden oluşmaktadır. Bu tepkilerin ortaya çıkardığı sonuçlar, bireysel ve organizasyonel sonuçlar şeklinde ele alınabileceği gibi, kısa dönemli ve uzun dönemli sonuçlar olarak da değerlendirilebilir.. Bireysel açıdan kişinin sağlığına zarar veren ve iş doyumunu düşüren etkiler doğuran iş güvencesizliği, organizasyon açıdan çalışanların organizasyonlarına olumsuz tutumlar sergilemelerine, organizasyonda kalma konusunda isteksizliğe ve performans düşüşüne neden olmaktadır. İş güvencesizliği işletmelerdeki etkisinden daha çok, çalışanların sağlıkları, tutum ve davranışları üzerinde belirgin etkiler ortaya çıkardığı belirtilmiştir (Çakır, 2007:128).

### 5. ARAŞTIRMA

**5.1. Sorunsalı:** Ekonomik durgunluk ve krizler, işyerlerinin kapanmasına, işsizliğin artmasına, çalışanların; statü ve ücret kayıplarına, artan performans baskısına ve işsizlik tehlikesine maruz kalmalarına neden olmaktadır. Tüm bu gelişmeler; iş hayatında belirsizlikleri arttırmış, iş güvencesi çalışanlar açısından hayati bir konu haline gelmiştir. Bu çalışmada çalışanların iş güvencesine ilişkin memnuniyetlerinin; organizasyonel bağlılığa, iş stresine ve işten ayrılma eğilimine olan etkileri nasıl olmaktadır? sorusuna yanıt vermek üzere tasarlanmıştır. Bu bağlamda, çalışanların mevcut işlerindeki iş güvencesi algıları ile gelecekteki istihdam durumlarını nasıl algıladıkları birbirinden farklı olarak değerlendirilmiş ve

çalışanların istihdam biçimleri, sendikal güvenceleri ve yaş gibi faktörler çerçevesinde iş güvencesi algı farklılıkları nedir sorusuna yanıt vermek üzere tasarlanmıştır

**5.2. Yöntemi:** Araştırma anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anketin uygulandığı ana kütleyi, Türkiye’de gıda sektöründe faaliyet gösteren ve İSO tarafından gerçekleştirilen “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu-2007” değerlendirmesinde belirlediği ilk 500 şirket içerisinde, ilk 100’de bulunan bir kurumun üretim işletmesinde çalışanlar oluşturmaktadır. Anketin uygulandığı dönemde işletme bünyesinde toplam çalışan sayısı yaklaşık olarak 550’dir. Anket, 350 adet olarak çoğaltılarak, İşletme Müdürlüğü’ne gönderilmiştir. Anket formları işçi, memur, şef, teknik eleman, usta, veznedar ve kalifiye eleman statüsündeki çalışanlara elden dağıtılmış ve daha sonra kapalı zarf içinde geri dönüşümü sağlanmıştır. Çalışanlarca teslim edilen zarfların açılması neticesinde; dağıtılan 350 adet anketten 277’si değerlendirilmeye alınmıştır. Çalışanların anket sorularına verdikleri cevaplar bilgisayar ortamına aktarılmış ve “SPSS Paket Programı” kullanılarak gerekli analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır.

**5.3. Katkısı:** Bu çalışmada, iş güvencesi, şimdiye kadar ihmal edildiği görülen sosyal ve psikolojik boyutları ile ele alınarak, çalışanlar ve işletmeler bakımından ortaya çıkardığı sonuçlar üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda, çalışanların iş güvencesi memnuniyetlerinin; organizasyonel bağlılıkları, iş stresleri ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkilerinin ortaya konulması ile önemli sonuçlara ulaşılabileceği ve bu doğrultuda önemli yararlar sağlayabileceğini ve elde edilen sonuçların işletmelerde nasıl kullanılabileceğini belirlemek bu çalışmanın gerçekleştirmek istediği hedef ve katkılardır.

**5.4. Kapsamı:** Çalışanların iş güvencesine ilişkin memnuniyetlerinin; organizasyonel bağlılıkları, iş stresleri ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkisini analiz etmek çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Çalışanların istihdam biçimleri, sendikal güvenceleri, çalışma süreleri, iş pozisyonları ve demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir düzeyi, v.b.) temelinde iş güvencesi algı farklılıklarının ortaya konulmasına çalışılmıştır. Araştırmada kullanılan anket üç ana bölümden oluşmuştur. Anketin birinci bölümünde; çalışanların sosyo-demografik özelliklerini ortaya çıkarmayı hedefleyen on sekiz soru yer almıştır. Anket formunun ikinci ve üçüncü bölümünde ise; İş Memnuniyeti Ölçekleri, İş Güvencesi Endeksi (Job Security Index-JSI) ve İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği (Job Security Satisfaction-JSS, Organizasyonel Bağlılık Ölçeği, İş Stresi Ölçeği, İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeği kullanılmıştır (Toker, 2007:96-97, Polat, 2005:99 ve 154-155, Efeoğlu, 2006:70,152, Şenyüz, 2003:42 ve 115, Önder ve Wasti, 2002:32, Çekmecelioğlu,2005:28). Bu bağlamda çalışanların işlerinden, iş arkadaşlarından ve amirlerinden memnuniyetleri, iş güvencesi algıları, iş güvencesinden memnuniyetleri, organizasyonel bağlılıkları, iş stresleri ve işten ayrılma eğilimleri tanımlayıcı istatistikler yardımıyla özetlenmiş, daha sonra, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler araştırma modeli doğrultusunda oluşturulan hipotezler kullanılarak  $p<0,05$  düzeyinde, istatistiksel olarak sınanmıştır. Araştırma sorusu Daimi ve Geçici Kadroda Çalışanlar, Sendikalı ve Sendikasız Çalışanlar, Çalışanların Yaş Grupları, iş güvencesi memnuniyeti, iş memnuniyeti, iş stresi açısından değerlendirilmiştir.

## 6. BULGULAR VE YORUM

Araştırmaya katılan örneklem grubunun sosyo-demografik özelliklerine bakıldığında; cinsiyet bakımından %80’nin erkek, %20’sinin bayan, istihdam şekli açısından %87’sinin daimi, %13’ünün ise geçici kadroda görev yaptığı, sendika üyeliği olarak %73’ünün sendikalı, %27’sini ise sendikasız olduğu belirlenmiştir. Konuyla ilgili olarak araştırma sonucu elde edilen bulgular ise aşağıda belirtilmiştir.

### **6.1. İş Güvencesi Algısının Belirleyicilerine İlişkin Bulgular**

Çalışanların iş güvencesi algılarının belirleyicilerine yönelik olarak araştırma modeli doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin sınanmasıyla aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

### **6.2. Daimi ve Geçici Kadroda Çalışanların İş Güvencesi Algısına İlişkin Bulgular**

*“Daimi kadrolu çalışanların iş güvencesi algısı ile geçici kadroda çalışanların iş güvencesi algısı arasında anlamlı bir farklılık vardır. Daimi kadroda çalışanların iş güvencesi algısı, geçici kadroda çalışan ve istihdam garantisi bulunmayan çalışanlara oranla daha yüksektir”* hipotezi, t-testi yardımıyla yapılan sınanması sonucu  $p < 0.05$  olduğu için anlamlı bulunmuş ve kabul edilmiştir. Geçici veya belirli süreli iş akdi ile çalışanlar, sözleşmeleri gereği, iş güvencelerinin bulunmadığını bilmektedirler. Bu nedenle geçici kadroda çalışanların, daimi kadroda çalışanlara göre, daha düşük düzeyde iş güvencesi algılamaları doğal kabul edilmelidir.

### **6.3. Sendikalı ve Sendikasız Çalışanların İş Güvencesi Algısına İlişkin Bulgular**

*“Daimi kadrolu sendikalı çalışanların iş güvencesi algısı ile daimi kadrolu sendikasız çalışanların iş güvencesi algısı arasında anlamlı bir farklılık vardır. Sendika üyesi çalışanların iş güvencesi algısı, sendika üyesi olmayan ve kapsam dışı olarak adlandırılan daimi kadrolu personele göre daha yüksektir.”* hipotezi t-testi yardımıyla sınanmış ve hipotezde yer alan değişkenler arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Sendika üyeliği, çalışanların iş güvencesi algıları üzerinde etkili olabileceği düşünülen bir etkidir. Araştırmanın yapıldığı işyerinde çalışanların %80’inden fazlasının üye oldukları güçlü bir sendikanın varlığı dikkate alındığında, bu yönde kurulan hipotezin kabul edilmesinin beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir.

### **6.4. Çalışanların Yaş Grupları İtibariyle İş Güvencesi Algı Farklılıklarına Ait Bulgular**

*“Çalışanların yaş grupları itibariyle iş güvencesini algılama düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar vardır”* hipotezi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve hipotezde yer alan değişkenler arasındaki ilişkinin  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Mohr’un (2000) yaptığı araştırmada, yaş ve iş güvencesizliği algısı arasında güçlü ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, yaşlı çalışanlar gençlere kıyasla daha fazla iş güvencesizliği algısı hissetmektedir (Öz, 2008:157). Araştırma yapılan işletmede bahsedilen araştırmanın tersi bir sonuca ulaşılmıştır. İşletmede, yaş grupları itibariyle artan bir iş güvencesi algısı mevcuttur. Yaş ve iş güvencesi algı farklılıkları arasında bu iki zıt sonucun; araştırma yapılan işletmenin yapısı, kültürel değerler, örneklemin sosyo demografik özellikleri, v.b. faktörlerin ayrıntılı olarak ortaya konulması ile anlaşılabilirliği düşünülmektedir.

### **6.5. İş ve İş Güvencesinden Memnuniyetin Sonuçlarına İlişkin Bulgular**

Çalışanların iş ve iş güvencesinden memnuniyetlerinin organizasyonel bağlılıkları, iş stresleri ve işten ayrılma eğilimine etkisine yönelik olarak araştırma modeli doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin sınanmasıyla aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

### **6.6. İş Güvencesi Memnuniyeti ve Organizasyonel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular**

*“İş güvencesi memnuniyeti ile organizasyonel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların iş güvencelerinden memnuniyetleri, organizasyonel bağlılıklarını pozitif yönde etkiler”* hipotezi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve hipotezde yer alan değişkenler arasındaki ilişkinin  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Ashford, Lee ve Bobko (1989), algılanan iş güvencesizliğinin artmasının, organizasyonel bağlılığın azalması ile ilişkili olduğunu; Rosenblatt ve Ruvio (1996), yüksek iş güvencesizliğinin düşük organizasyonel bağlılığa yol açtığını; Chirumbolo ve Hellgren (2003), organizasyonel bağlılığın iş güvencesizliği ile olumsuz yönde bir ilişkisinin olduğunu belirt-

mektedirler (Seçer, 2008:291). Araştırma sonucu bu kapsamda elde edilen bulgular, organizasyonel bağlılık literatürünü destekler niteliktedir.

#### **6.7. İş Güvencesi Memnuniyeti ve İş Stresi Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular**

*“İş güvencesi memnuniyeti ile iş stresi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Çalışanların iş güvencelerinden memnuniyetleri arttıkça iş stresleri azalırken, iş güvencelerinden memnuniyetleri azaldıkça iş stresleri artar”* hipotezi regresyon analizi yardımıyla sınanmış ve hipotezde yer alan değişkenler arasındaki ilişkinin  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. İş güvencesizliği, literatürde stres yaratıcı bir faktör olarak ele alınmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü ile Uluslararası Çalışma Örgütü’nün ortak bir raporunda, iş ile ilgili muhtemel stres nedenleri arasında kariyer geliştirme başlığı altında iş güvencesizliğine yer verilmektedir (Seçer, 2008:273). Araştırma sonucunda elde edilen bu sonuç, iş güvencesizliğin stres yaratıcı bir faktör olduğunu doğrulamaktadır.

#### **6.8. İş Güvencesi Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular**

*“İş güvencesi memnuniyeti ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Çalışanların iş güvencelerinden memnuniyetleri arttıkça işten ayrılma eğilimleri azalırken, iş güvencelerinden memnuniyetleri azaldıkça işten ayrılma eğilimleri artar”* hipotezi regresyon analizi yardımıyla sınanmış ve hipotezde yer alan değişkenler arasındaki ilişkinin  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. King’in (2000) araştırmasında, iş güvencesizliği algısı oranının artmasıyla, çalışanların iş arama davranışında da artış olduğu tespit edilmiştir (Öz, 2008:163). İstihdam sürekliliği hakkında kaygı duyan çalışanların daha güvenceli kariyer olanaklarına sahip olacakları yeni bir iş aramaları son derece doğaldır. Bu bakımdan, araştırma sonucunda elde edilen bu sonuç, literatürü de destekler niteliktedir.

#### **6.9. İş Memnuniyeti İle Organizasyonel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular**

*“İş memnuniyeti ile organizasyonel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların iş memnuniyetleri (iş, amir ve birlikte çalışılan insanlardan memnuniyet), organizasyonel bağlılıklarını pozitif yönde etkiler”* hipotezi regresyon analizi yardımıyla sınanmış değişkenler arasındaki ilişkinin  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. İş memnuniyeti genel olarak, çalışanların işinden ve iş ortamından haz duymasıdır. Çalışanların iş ve iş yaşamına ilişkin olumlu ya da olumsuz duygularının, organizasyona bağlılıklarını da aynı yönde etkilemesi beklenen bir sonuç olmalıdır. Nitekim yapılan araştırma sonucunda da; iş memnuniyeti ile organizasyon bağlılık arasında aynı yönde ve güçlü bir ilişki olduğu hipotezi kabul edilmiştir.

#### **6.10. İş Memnuniyeti İle İş Stresi Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular**

*“İş memnuniyeti ile iş stresi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Çalışanların iş memnuniyetleri (iş, amir ve birlikte çalışılan insanlardan memnuniyet) arttıkça iş stresleri azalırken, iş memnuniyetleri azaldıkça iş stresleri artar”* hipotezi regresyon analizi yardımıyla sınanmış ve hipotezde yer alan değişkenler arasındaki ilişkinin  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Literatürde iş memnuniyetinin artması ile iş stresinin azaldığını ortaya koyan çalışmalara rastlanılmaktadır. Bu durum; çalışanın iyilik halinin doğal bir yansımasıdır.

#### **6.11. İş Memnuniyeti İle İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular**

*“İş memnuniyeti ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Çalışanların iş memnuniyetleri (iş, amir ve birlikte çalışılan insanlardan memnuniyet) arttıkça işten ayrılma eğilimleri azalırken, iş memnuniyetleri azaldıkça işten ayrılma niyetleri artar”* hipotezi regresyon analizi yardımıyla sınanmış ve hipotezde yer alan değişkenler arasındaki ilişkinin  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. İşinden

memnun olmayan bir çalışanın, yeni bir iş imkanını araştırması son derece doğaldır. Bu bakımdan, araştırma sonucunda elde edilen bu bulgu, beklenen bir sonuç olmuştur ve literatürü de destekler niteliktedir.

## 7. SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırma sonucunda; çalışanların iş güvencelerinden memnuniyetlerinin, mevcut işleri ile ilgili olarak algıladıkları iş güvencelerinden daha düşük olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle, çalışanlar mevcut işlerinde hissettikleri güvenden daha düşük bir iş güvencesi memnuniyetine sahiptirler. Çalışanların iş güvencesi algılarının belirleyicilerine yönelik olarak oluşturulan hipotezlerin test edilmesi neticesinde; daimi ve geçici kadroda çalışanların (istihdam şekli), sendikalı ve sendikası çalışanların (sendikal güvence) ve belli yaş gruplarında çalışanların iş güvencesi algılarında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiş ve bu yönde oluşturulan hipotezler kabul edilmiştir. Araştırma modeli doğrultusunda iş ve iş güvencesi memnuniyetinin sonuçlarına yönelik olarak oluşturulan hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir. Kabul edilen araştırma hipotezlerine göre; çalışanların iş güvencesinden memnuniyeti ile organizasyon bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu çalışma başka sektörlerde de uygulanarak diğer sektör çalışanlarının konuyla ilgili durumu ortaya konabilir.

## KAYNAKÇA

- Çakır, Ö. (2007), "İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği, Çalışma ve Toplum", 1, 117-140, <http://www.calismatoplum.org/sayi12/Cakir.pdf>, Erişim: 15.12.2007.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005), "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 6(2), 23-39, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/1220.pdf>, Erişim: 26.01.2008.
- De Witte, H. (2005), "Job Insecurity: Review of the International Literature on Definitions, Prevalence, Antecedents and Consequences", Journal of Industrial Psychology, 31(4), 1-6.
- Efeoğlu, İ. E. (2006), "İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doymumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma", Adana: Çukurova Ün. Sosyal Bilimler Enst. İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- İsaoğlu, F. G. (2004), "Özel Sektör Çalışanlarında İş Güvencesizliğinin Öz Yeterlik ve İş Performansı İle İlişkisi", Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi,
- Önder, Ç. ve Wasti, S. A. (2002), "İş Güvencesi Endeksi ve İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi", Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(1), 23-47.
- Öz, G. İ. (2008), "Özel Sektör Çalışanlarında İş Güvencesizliğinin Öz Yeterlik ve İş Performansı ile İlişkisi", Ed. Tarık Solmuş, İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar, 1. Baskı, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, s.149-176.
- Özyaman, F. B. (2007), "Hemşirelerde İş Güvencesi Algısı ve Anksiyete ve Depresyon Düzeylerine Etkisi", İzmir: Dokuz Eylül Ün. Sağlık Bilimleri Enst. İşçi Sağlığı Doktora Tezi.
- Polat, Ş. (2005), "Mesleğe-Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma İlişkisi ve Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma", İstanbul: İstanbul Ün. Sosyal Bilimler Enst. İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Doktora Tezi.
- Probst, T. M. (2003), "Development and Validation of the Job Security Index and the Job Security Satisfaction Scale: A Classical Test Theory and IRT", Approach, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76, 451-467.
- Seçer, B. (2007), "Kariyer Sermayesi ve İstihdam Edilebilirliğin İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisi", İzmir: Dokuz Eylül Ün. Sosyal Bilimler Enst. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Seçer, B. (2008), "Psikolojik Boyutuyla İş Güvencesizliği: Türleri, Başa Çıkma Süreci, Belirleyicileri ve Sonuçları", İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar, 1. Baskı, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

- Şenyüz, P. B. (2003), "Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler ve Örgütsel Bağlılık ile İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enst. Sosyal Bilimler Enst. İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Toker, B. (2007), "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", Doğu Üniversitesi Dergisi, 8(1), 92-107, [http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt\\_8\\_sayi\\_1/M00175.pdf](http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt_8_sayi_1/M00175.pdf), Erişim: 30.03.2008.



## TURİZM İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL EMEK DÜZEYİ VE DUYGUSAL EMEĞİN ÇALIŞANLARIN TUTUMLARINA ETKİLERİ

**Tuğba PALA**

Dokuz Eylül Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
Turizm İşletmeciliği Bölümü  
tugba\_pala@mynet.com

**Mustafa TEPECİ**

Celal Bayar Üniversitesi  
Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu  
mtepeci@yahoo.com

### ÖZET

*Bu çalışma ile Türkiye’de turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeylerini ve boyutlarını ölçebilmek için Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek Ölçeği (HELS) (Chu ve Murrmann, 2006), Türkçe’ye uyarlanarak çalışanların duygusal emek düzeyleri ve boyutları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Akdeniz bölgesinde 5 otel işletmesi bünyesinde, 174 çalışandan toplanan verilerle yapılan faktör analizi sonucunda Türkiye’de turizm işletmelerinde duygusal emeği oluşturan boyutlar; (1) derin davranış, (2) yüzeysel davranış olarak bulunmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi derin davranış ve yüzeysel davranış olarak isimlendirilen iki faktörlü çözümün uygun olduğunu göstermektedir. Bu faktörlerin her ikisinin de ortalaması 1 “den 7 “ye Likert tipi ölçeğe göre orta değer olan 4 “ten anlamlı olarak yüksek bulunmuştur ( $x=5,82$  ve  $x=5,83$ ). Turizm işletmelerinin emek yoğun ve müşteri odaklı olma gibi genel özelliklerinden dolayı bu beklenen bir sonuçtur. Ayrıca, duygusal emek boyutlarının işte kalma niyeti ve iş tatmini üzerine etkileri incelenmiştir. Turizm işletmelerinde çalışanların derin davranış sergilemeleri iş tatminini ve işte kalma niyetlerini arttırmakta yüzeysel davranış sergilemeleri ise, sadece işte kalma niyetlerini arttırmaktadır. Bulunan bu sonuçlar, hizmet sektöründe çalışan yöneticiler için çalışanların işe alımı, işe ve işyerlerine uyumu, iş tatminlerinin ve işte kalma niyetlerinin artırılması, işletme karlılığı ve müşteri memnuniyeti için önemlidir.*

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal emek, derin davranış, yüzeysel davranış, turizm, iş tatmini, işte kalma niyeti.

### GİRİŞ

Hizmet sektörünün ekonomideki payının büyümesi ile birlikte hizmet işlerinin gereği olan yüz yüze etkin iletişimde payı büyümektedir. Fabrikalarda işçiler el becerileri ve fiziksel güçleri için işe alınırken hizmet sektöründe çalışanlar ise, müşteri ile ilgilenmek ve müşteriye karşı samimi davranışlar sergilemek için işe alınmaktadırlar (Chu ve Murrmann, 2006). Hizmet sektöründeki çalışanlara, müşteri memnuniyetinin sağlanması gerekliliği bir felsefe olarak benimsetilmekte, gülümsemenin hizmet sunumuna mutlaka eşlik etmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Chu ve Murrmann, 2006; Deadrick ve McAfee, 2001; Kruml ve Geddes, 2000). Müşteri tarafından sergilenen bu mutluluk ifadesi, birçok örgüt tarafından işin önemli bir parçası olarak ifade edilir. Genelde hizmet sektöründe, özelde de konaklama sektöründe, samimi olmak ve insanlara karşı hoş tavırlar sergilemek, çalışanların ürüne kattıkları ek değer olarak nitelendirilir. Birçok yönetici, çalışanların müşterilere sıcak davranmasının müşteri memnuniyetini ve bağlılığını arttırdığını düşünmektedir. Bazı işletmeler, çalışanların duygusal ifadelerini belirli kurallar çerçevesinde düzenleyerek çalışan davranışı haline dönüştürmeyi amaçlamaktadır (Chu ve Murrmann, 2006; Deadrick ve McAfee, 2001; Kurml ve Geddes, 2000; Anat ve Sutton, 1987; Diefendorff ve Gosserand, 2005).

Duygusal yönetimin, kuruluşların ve çalışanların başarısı için önemi ortada iken, çalışanların duygusal ifadelerini nasıl denetim altında tuttuklarını detaylı bir şekilde anlamak gerekmektedir (Beal vd., 2006). Hochschild’in (1983) araştırmalarından bu yana, duygusal emekle ilgili çalışmalar son yıllarda artış göstermektedir. Duygusal emeğin teorik gelişimi, uçak mürettebatı, fast-food çalışanları, süpermarket kasiyerleri gibi hizmet çalışanları ile

ilgili çalışmalar ile başlamıştır. Son yıllarda araştırmacılar, hemşireler, banka veznedarları ve üniversite yöneticileri tarafından sunulan duygusal emeğin doğasını ve boyutlarını ölçmek için daha sistematik ve nicel yaklaşımlar kullanmaktadır. Duygusal emeğin gelişim sürecinde, bilgilerin biriktirilmesi yolu ile duygusal emeğin teorik yapısını oluşturabilmek için, araştırmacılar turizm sektöründe çalışan davranışlarını incelemişlerdir. Henüz birkaç görgül çalışma, araştırmalar sonucunda elde edilen bilgilerin zenginliğini desteklemek için, turizm sektöründeki çalışanlardan nitel kanıtlar toplayabilmiştir. (Chu ve Murrmann, 2006). Duygusal emek kavramı, literatüre yeni giren bir kavram olmakla beraber, ülkemizde duygusal emekle ilgili görgül araştırmalara çok az rastlanmaktadır. Ayrıca, Türkiye’de turizm sektöründe emek harcayan çalışanlar ve yöneticiler duygusal emek konusunda herhangi bir bilgiye sahip olmamakla beraber bu kavramın önemini farkında değildiler. Bu çalışmanın amacı; Türkiye’de turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzey ve boyutlarını ortaya çıkarmak, çalışan odaklı duygusal emek boyutlarının işte kalma niyeti ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemektir. Türkiye’de turizm işletmeciliği alanında ilk kez veriye dayalı yapılacak olan, turizm sektöründe çalışanların harcadıkları duygusal emek ile ilgili olan bu çalışmanın sonuçları literatüre katkı sağlayarak yeni araştırmalara yol gösterebilecektir. Ayrıca, uyarlama çalışması yapılarak geliştirilen Turizm İşletmeleri Duygusal Emek Ölçeği ile turizm ve hizmet sektöründe kullanılacak bir ölçek geliştirilmiştir. Geliştirilen bu ölçek, duygusal emeğin boyutlarını ölçmek için yapılacak olan gelecek araştırmalarda da kullanılabilir.

### 1. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI

Duygusal emek, örgütsel literatürde iş ortamlarındaki duyguların denetimini kapsayan bir dizi kurguyu tanımlamak için kullanılan terimdir. Duygusal emek kavramı genellikle, işletmelerin duygusal emek gerektiren işlerde, ifade edilmesini istediği duyguları denetlemesi olarak tanımlanır. (Beal ve diğ., 2006). Duygusal emek literatürü, müşteri hizmetlerini odak alarak durum ve zamana karşı, çalışanların müşteriler ile olan ilişkilerinde pozitif ilişkiler kurabilmeleri için duyguların kontrol edilmesi ile ilgilenir (Brotheridge ve Grandey, 2002). Goffman (1959), örgütler tarafından belirlenen, çalışanlarda bulunması istenen uygun davranışları gözlemleyen ilk araştırmacıdır. Goffman’dan etkilenen Hochschild (1983), örgüt tarafından belirlenen çalışanlarda bulunması istenen uygun davranışları Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileşmesi adlı kitabında duygusal emek olarak tanımlamıştır (Kruml ve Geddes, 2000). Hochschild (1983), duygusal emeği, hizmetin sahne, çalışanların aktör, müşterilerinde izleyici olarak nitelendirildiği bir oyun olarak görmektedir (Deadrick ve McAfee, 2001) ve duygusal emeği, “ herkes tarafından gözlenebilen mimiksel ve bedensel gösterimlerde bulunmak için duyguların yönetilmesi; ücretle satılan, bu nedenle de değiştirilebilen bir değer” olarak tanımlamaktadır (Chu ve Murrmann, 2006). Başka bir deyişle duygusal emeğin amacı, müşteriye kendini iyi hissettirmek (satış işlerindeki gibi müşterinin mutlu olması gereken işlerde) ya da kötü hissettirmektir (gardiyanlık ve polis memurluğu gibi işlerde) (Steinberg ve Figart, 1999).

Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emeği, hizmet süresince örgüt tarafından istenilen duyguların müşteriye yansıtılması (davranışlara dökülmesi) olarak tanımlamaktadır. Hochschild’ den farklı olarak gözlenebilen davranışlar üzerinde durmakta, davranışların altında yatan gözlenemeyen duygular ile pek fazla ilgilenmemektedirler. Bunun nedeni, hizmet kalitesinin, çalışanın gözlenen davranışları ile değerlendirilebileceği düşüncesinde olmalarıdır (Öz, 2007).

Morris ve Feldman (1997), duygusal emeği “örgütün gösterilmesini istediği duyguları sergilemek için gösterdikleri bireysel çaba, planlama ve kontrol” olarak tanımlamaktadırlar.

Morris ve Feldman' nın da duygusal emeği açıklarken önemle üzerinde durdukları konu, istenilen duyguların gösterilmesinde ortaya koyulan çabadır (Kruml ve Geddes, 2000).

Çalışanların duygularını ticarileştirmelerinin işte tatmini ve işte kalma niyeti üzerinde sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir. Ancak Wharton (1989) çalışmasında, duygusal emeğin iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkiye yol açtığını bulamamıştır (Steinberg ve Figart, 1999). Duygusal emeğin işten kalma niyetine etkileri çalışanın, duygusal emek boyutuna göre değişmektedir. Araştırmalar, yüzeysel davranış ve işte kalma niyeti arasındaki ilişkinin olumsuz olduğunu gösterirken derin davranış ile işte kalma niyeti arasındaki ilişkinin pozitif olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni derin davranışta çalışanın içsel duygularını değiştirmesi ve duygusal uyumsuzluk yaşamamasıdır. Oysa ki, yüzeysel davranışta çalışan kendi hissettiklerinden farklı duygular sergilemekte ve duygusal uyumsuzluk yaşamaktadır. (Öz, 2007).

Yapılan bu tanımlar ışığında duygusal emek kavramı, işletmelerin müşteri memnuniyetini sağlamak amacı ile çalışanlardan, kendi duyguları yerine işletmenin gösterilmesini istediği duyguları sergilemesi olarak tanımlanabilir. Çalışanlar hangi durumda olursa olsun işletmenin istediği belli başlı duyguları müşterilere yansıtmak zorundadır. Çalışanlar, işletmenin sergilemelerini istedikleri duyguları farklı şekillerde düzenleyerek yansıtır. Duygusal emeğin farklı şekillerde müşteriye yansıtılması duygusal emek boyutlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Brotheridge ve Grandey, 2002).

## 2. DUYGUSAL EMEK BOYUTLARI

Son yıllarda yapılan görgül çalışmalarda, duygusal emeğin iş odaklı yaklaşım olarak ya da çalışan odaklı yaklaşım olarak kavramsallaştırıldığı gözlenmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Diefendorff, Croyle ve Grosserand, 2005).

### 2.1. Çalışan Odaklı Yaklaşım

Duygusal emek tanımları genellikle, işte uygun davranışların gösterilmesi, çalışanların hissettikleri duyguları gizlemesi ya da taklit etmesi veya gösterilmesi istenilen duyguları yaşamaya çalışmaları şeklinde kavramsallaştırılmaktadır. Çünkü birçok iş, pozitif duyguların gösterilmesi gerekliliği ile ilgili aynı genel beklentilere sahiptir (Diefendorff, Croyle ve Grosserand, 2005; Brotheridge ve Grandey, 2002; Kruml ve Geddes, 2000; Deadrick ve McAfee, 2001).

İlk olarak Hochschild' in (1983), duygusal yönetim perspektifi, duygusal emek harcayan çalışanları, sergiledikleri davranışa göre temellendirerek sınıflandırmaktadır. Hochschild, zorla kabul ettirilen durumlara ve uyulması gereken kurallara göre, duyguları kontrol etmenin önemini ortaya koymaktadır. Dış görünüşünü değiştirmeye ve davranışlarında istenilen duyguyu sergilemeye çaba gösteren çalışanlar, yüzeysel davranış sergilemiş olmaktadır. Çalışanlar, zorla kabul ettirilen bir durumda dış görünüşünü değiştirmekten daha fazlasını yaparak kendi içindeki duyguları değiştirebilirler. Goffman (1995), yüzeysel davranış kavramına ek olarak derin davranış kavramını eklemiştir. Tiyatro direktörü Stanislowski (1965), tarafından tanıtılan kavramda aktörler, rollerinin gerektirdiği gibi duygularını gerçekten değiştirerek betimlerler. Bu nedenle çalışanlar duygularının duruma uygun olmadığını hissettikleri zaman, istenilen duygu ifadesini sergileyebilmek için eğitimlerini ya da geçmiş deneyimlerini kullanarak uygun duyguyu anımsayarak ifade edebilmektedirler (Kruml ve Geddes, 2000).

Ashforth ve Humphrey (1993), derin davranışta yüzeysel davranışa göre, daha fazla çaba harcadığını öne sürer. Çünkü hissedilmesi gereken duyguyu gerçekten hissetmeye çalışmak için o duyguyu düşünmek, hayal etmek, daha önceki deneyimleri hatırlamak gerekmektedir.

## 2.2. İş Odaklı Yaklaşım

İş odaklı yaklaşımı ele alan araştırmalar, duygusal emek sonuçları ile ilgili karışık sonuçlar elde etmişlerdir. Literatürde işin gerektirdiği duyguların yoğunluğu, duygusal emek sıklığı, çeşitliliği ve süresi ile tükenmişlik gibi negatif bireysel çıktılar arasında pozitif bir ilişki olduğu ileri sürülse de, duygusal talepleri olan birçok işin bireyleri çok farklı etkilediği görülmektedir (Lui ve diğerleri, 2004).

## 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışma ile turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyleri ve duygusal emeğin çalışan odaklı boyutları ölçülmeye çalışılmaktadır. Duygusal emeğin çalışan odaklı boyutlarının ölçülmeye çalışılmasının nedeni; turizm işletmelerinde çalışanların iş içerisinde duygusal emek gösterme potansiyelinin varlığını tespit etmektir. Duygusal emek düzeyini ve duygusal emek boyutlarını belirlemek ve bu boyutların iş tatmini ve işte kalma niyeti üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak amacı ile ölçme aracı olarak anket kullanılmıştır.

Bu çalışmadaki ankette kullanılan ölçek, turizm işletmelerinde duygusal emeği ölçmek amacıyla Chu ve Murrmann (2006) tarafından geliştirilen Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek Ölçüm Aracı (HEL; Hospitality Emotional Labour Scale), Brothridge ve Lee (2003)'nin çalışan odaklı yaklaşımı ile duygusal emeği ölçmek için geliştirdiği Duygusal Emek Ölçüm Aracı (ELS; Emotional Labour Scale)'nin turizm sektörü için geliştirilip daha güvenilir hale getirilmesi ile oluşturulmuştur. Genel iş tatminini ölçmek için Cammann (1983)'den uyarlanmış olan üç maddeli Global İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. İşte kalma niyetini ölçmek için ise, O'Reilly (1991)'den uyarlanmış olan üç maddeli İşte Kalma Niyeti Ölçeği kullanılmıştır.

### 3.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

Türkiye'de turizm işletmelerinde çalışanlardan toplanan verilerle temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürmesine göre faktör analizi yapılarak çalışanların duygusal emek boyutları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Duygusal emek boyutlarını ölçmek için oluşturulan (HEL) ilk 19 maddenin faktör analizi yapıldığında, ilk olarak toplam varyansın %64' ünü açıl原因an altı boyutlu bir yapı çıkmıştır. Ancak düşük yüklenme değerine ( $<.40$ ) sahip olan ve çapraz yüklenen 6 madde analiz dışı bırakılarak kalan 12 madde ile yapılan faktör analizi sonucunda toplam varyansın % 50'sini açıklayan anlamlı 2 faktör ortaya çıkmıştır. Bunlar; Faktör (1) Derin Davranış, diğeri ise, Faktör (2) Yüzeysel Davranıştır. Bu iki faktörün her biri bir araya toplanan maddeler çerçevesinde isimlendirilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği. 823 ( $p < .00$ ) verinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

Turizm işletmelerinde Duygusal Emek Ölçeği'nde (Faktör 1) Derin Davranış boyutu toplam varyansın en yüksek kısmını (% 35.46) açıklamaktadır. Derin davranış boyutu, duygusal emek sarf ederken gösterilmesi gereken duyguları gerçekten hissetmeye çalışmayı veya gerçek hislerin sergilendiğini ifade eden 6 maddeden oluşmuştur ve turizm işletmelerinde duygusal emek boyutları arasında derin davranışın önemini göstermektedir. Duygusal Emek Ölçeği'nde 6 maddeden oluşan (Faktör 2) Yüzeysel Davranış boyutu toplam varyansın % 14.82'sini açıklamaktadır. Bu faktörde işletmenin sergilenmesini istediği duyguların, gerçekten hissedilmeyen sahte duyguları, sergilemeyi ifade eden 6 maddeden oluşmuştur ve duygusal emek boyutları arasında yüzeysel davranışın önemini belirtmektedir. Faktörlerin güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayıları Cronbach's Alfa ile hesaplanmıştır. Bu katsayılar, .851 ve .710 olup faktörlerin iç tutarlılıklarını sağladıklarını göstermektedir.

Turizm işletmelerinde duygusal emeği oluşturan faktör boyutları incelendiğinde iki faktör boyutunun ortalaması, 1 – 7 Likert ölçeğine göre orta değer 4'ten anlamlı olarak yüksek çıkmıştır. Faktör boyutları yüksek ortalama değerden düşüğe doğru sıralandığında (1)

Yüzeysel Davranış ( $X = 5.83$ ;  $t = 96.13$ ,  $p < .01$ ), (2) Derin Davranış ( $X = 5.82$ ;  $t = 81.02$ ,  $p < .01$ ) şeklindedir. İki faktör boyutunun ortalaması da 4'ün üzerinde ve birbirine eşit görünmektedir. Turizm işletmelerinde çalışanlar hem derin davranışı ve hem de yüzeysel davranışı kullanarak duygusal emek göstermektedirler.

**Tablo 1.** Duygusal Emek Boyutları

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
<i>Faktör 1: Derin Davranış (Deep Acting)</i>		4.255	35.459	.851
Müşterilere gösterdiğim olumlu duygular (tavırlar)gerçekten hissettiklerimle örtüşür.	.610			
İşimi iyi yapabilmek için göstermem gereken duyguları gerçekten hissedirim.	.735			
Müşteri ilişkilerinde olumsuz duygularımı göstermeme konusunda başarılıyım.	.739			
Çalışmaya başlarken genelde kendime "bugün güzel bir gün olacak" derim.	.726			
Çalışmaya başlarken işimde karşılaştığım güzellikleri düşünürüm.	.838			
Müşterilerle ilişkilerimde göstermem gereken (olumlu) duyguları her seferinde yaşamaya çalışırım.	.804			
<i>Faktör 2: Yüzeysel Davranış (Surface Acting)</i>		1.779	14.821	.710
Müşteri memnuniyeti için gerçekten hissetmesem de <i>numaradan</i> hoş görünmeye çalışırım.	.622			
İşimin gerektirdiği olumlu duyguları yansıtabilmek için <i>sahte yüz ifadeleri</i> takınırım.	.678			
Müşterilere yansıttığım (hoş) <i>duygular gerçekten hissetmediğim</i> duygulardır.	.492			
Çalışırken gerçek <i>hislerimi yansıtmayacak şekilde farklı</i> (olumlu) davranabilirim.	.726			
Müşterilerle olan ilişkilerimde <i>aldatıcı</i> iyi tavırlar sergileyebilirim.	.585			
Müşterilere yansıtmam gereken (olumlu) duyguları sergileyebilmek için gerçekten hissettiklerimi sergileyebilirim.	.651			

Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi. KMO Örneklem Yeterliliği=.823, Bartlett's Test of Sphericity:  $p < .000$  (Chi-Square 662,005,  $df = 66$ ). Toplam varyans: 50,280

### 3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Turizm işletmeleri çalışanlarından toplanan verilere LISREL kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Duygusal emek boyutlarını ölçmeye çalışan maddelerin derin davranış ve yüzeysel davranış olarak isimlendirilen 2 faktörlü çözümün uygun olacağı belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında iki faktörlü yapının uyum iyiliği endeksi (goodness of fit index) (GFI = 0.91) .90'nın üzerinde bulunduğundan örneklemden elde edilen verilerin iki faktörlü yapıya uygun olduğu görülmektedir. Tahminin ortalama kök hatasının (root mean square error of approximation) mutlak bir uyum indeksidir. Bu değer 0.05-0.08 arasında olması (RMSEA = 0,07) ve karşılaştırmalı uyum indeksinin (comparative fit index) (CFI = .96) olması verilerin kabul edilebilir bir uyumu olduğunu belirtmektedir.

### 3.3. Regresyon Analizi

Kontrol değişkenlerin ve çalışan odaklı yaklaşımın duygusal emek boyutlarının ve iş odaklı yaklaşımın duygusal emek boyutlarının iş tatmini ve işten kalma niyeti üzerine etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 3.** Kontrol Değişkenler, İş Odaklı Yaklaşım ve Çalışan Odaklı Yaklaşım Boyutlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyeti Üzerine Etkilerinin Regresyon Analizi

	İşte Kalma Niyeti Değişim			İş Tatmini Değişim		
	Beta	R <sup>2</sup>	F-test	Beta	R <sup>2</sup>	F-test
Çalışan odaklı duygusal emek	,159	,031	2,756	,161	,053	4,70**
Derin davranış	,270			,270*		
Yüzeysel davranış	-,048			-,209*		

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

Bu analize göre, çalışan odaklı duygusal emek boyutları, işte kalma niyetini anlamlı olarak açıklamamakta ancak iş tatmininin %16'sını anlamlı olarak açıklamaktadır. Açıklamada en çok etkili olan değişken Derin Davranış (Beta = .27, p<.05) boyutudur. Açıklamada etkili olan bir diğer değişken ise Yüzeysel Davranış (Beta = .20, p<.05) faktörüdür.

### SONUÇ

Turizm işletmelerinde Duygusal Emek Ölçeği (HELS)'nin Türkçe uyarlama çalışması sonucunda elde edilen ölçek ile turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek boyutları yüzeysel davranış ve derin davranış olarak bulunmuştur. Bu faktörlerin her ikisinin de ortalaması 1'den 7'ye Likert tipi ölçeğe göre orta değer olan 4'ten anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Her iki boyutun da ortalama değerden farklılıkları hemen hemen aynıdır. Turizm işletmelerinde çalışanlar müşteriye hizmet sunarken hem derin davranış ve hem de yüzeysel davranış sergilemektedirler. Turizm işletmelerinin emek yoğun ve müşteri odaklı olma gibi genel özelliklerinden dolayı beklenen bir sonuçtur. Duygusal emek boyutlarının işte kalma niyeti ve iş tatmini üzerine etkileri incelenmiştir. Turizm işletmelerinde çalışanların derin davranış sergilemeleri iş tatminini ve işte kalma niyetlerini arttırmakta yüzeysel davranış sergilemeleri ise sadece işte kalma niyetlerini arttırmaktadır. Derin davranışta çalışan, göstermesi gereken duyguyu gerçekten hissettiği için iş tatmini ve işte kalma niyeti artmaktadır. Yüzeysel davranışta ise, çalışan hissettiklerinden farklı davranışlar sergilerken duygusal uyumsuzluk yaşamaktadır. Bu nedenle yüzeysel davranışın iş tatminini ve işte kalma niyetini olumsuz yönde etkileyeceği düşünülürken, yüzeysel davranışın iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olmadığı ancak işte kalma niyetini arttırdığı bulunmuştur.

Turizm işletmelerinde çalışanların harcadıkları duygusal emek düzeyi ve boyutları müşteriye verdikleri hizmet kalitesini ve işletme verimliliğini etkilemektedir. İşletme yöneticileri, özellikle insan kaynakları yöneticileri, tarafından çalışanların harcadıkları duygusal emek düzeyi ve boyutlarının anlaşılması, işe alım sırasında uygun kişinin seçilmesi açısından oldukça önemlidir. Personel devir hızının yüksek olduğu sektörlerde (turizm sektörü gibi) uygun işe uygun insanın yerleştirilmesi iş tatminini ve işte kalma niyetini yükselteceğinden duygusal emek sergilenmesi gereken işlere, bu özellikteki kişilerin yerleştirilmesini gerekli kılmaktadır. Turizm işletmelerinde çalışanlarının oluşturduğu evrenden daha fazla sayıda

çalışandan toplanacak olan veriler, daha doğru ve genellenebilir sonuçlar verecektir. Ölçek maddeleri, Türkiye’ de turizm işletmelerinde var olan farklı özellikleri göz önünde bulundurarak çoğaltılabilir. Duygusal emek düzeyi ve boyutlarını ölçmeyi amaçlayan geçerliliği ve güvenilirliği sınanmış Turizm İşletmeleri Duygusal Emek Ölçeği hizmet sektöründe bulunan diğer meslek gruplarına da uygulanarak bu meslek grupların karşılaştırıldığı bir çalışma yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Anat, R. ve Sutton, R. I. (1987), “Expression of Emotion as Part of The Work Role”, *Academy of Management Review*, 12, 23-37.
- Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1993), “Emotional Labor in Service Roles The Influence of Identity”, *Academy of Management Review*, 18, 88-115.
- Beal, D. J., Trougakos, J. P., Weiss, H. M. ve Gren, S. G. (2006), “Episodic Processes in Emotional Labor: Perceptions of Affective Delivery and Regulation Strategies”, *Journal of Applied Psychology*, 91, 1053-1065.
- Brotheridge, C. M. ve Lee, R. T. (2003), “Development and Validation of the Emotional Labour Scale”, *Journal of Occupational and Organizational Psychological Society*, 76, 365-379.
- Brotheridge, C. M. ve Grandey, A. A. (2002), “Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives Of ‘People Work’”, *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Chu, K. H. ve Murrmann, S. K. (2006), “Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale”, *Tourism Management*, 27, 1181-1191.
- Deadrick D.L. ve McAfee R. B. (2001), “Service With a Smile Legal and Emotional Issues”, *Journal of Quality Management*, 6, 99-110.
- Diefendorff, J. M. ve Gosserand, R. H. (2005), “Emotional Display Rules and Emotional Labor: The Moderating Role of Commitment”, *Journal of Applied Psychology*, 90, 1256-1264.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. ve Gosserand, R. H. (2005), “The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies”, *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Kruml, S. M. ve Geddes, D. (2000), “Exploring the Dimensions of Emotional Labor: Hochschild’s Work”, *Management Communication Quarterly*, 14, 8-49.
- Lui, Y., Perrewe P. L., Hochwarter W. A. ve Kacmar C. J. (2004), “Dispositional Antecedents and Consequences of Emotional Labor at Work”, *Journal of Leadership and Organization Studies*, 10, 12-25.
- Öz, C. S. ve Man, F. (2007), “Çalışan Bedeninin Düşen Son Kalesi: Duygular Çağrı Merkezi Çalışanlarının Duygusal Emek Süreçleri”, *Yönetim Sanatı İçinde*, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya, 624-632.
- Öz, E. Ü. (2007), *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*, İstanbul: Beta.
- Steinberg, J. R. ve Figart, D. M. (1999), “Emotional Labor Since The Managed Heart”, *Annals, Aapss*, 561, 8-25.

## İÇSEL VE DIŞSAL ÖDÜLLERİN DUYGUSAL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İZMİR İLİ VE ÇEVRESİNDEKİ KOBİLERDE BİR ARAŞTIRMA

**Çağrı BULUT**

Yaşar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü  
cagri.bulut@yasar.edu.tr

**Osman ÇULHA**

Yaşar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü  
osman.culha@yasar.edu.tr

**Melih TÜTÜNCÜOĞLU**

Yaşar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü  
melih.tutuncuoglu@student.yasar.edu.tr

**Ersoy AKSOY**

Yaşar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü  
ersoy.aksoy@student.yasar.edu.tr

### ÖZET

*Hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin temel belirleyicisi olan insan kaynağının, işletmeye gelme ve işletme amaçlarına katkı sağlama konusunda güçlü bir istek duyması her işletmenin arzuladığı bir durumdur. Arzulanan bu durumun gerçekleşmesini sağlayan faktörlerden belki de en önemlisi işgörenlere sağlanan ödül sistemleridir. Bu çalışmada, İzmir bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde işletme içi ödül (içsel ve dışsal) sisteminin işgörenlerin kurumlarına olan bağlılığı üzerindeki muhtemel etkileri araştırılmıştır. Saha çalışması sonucunda, İzmir ili ve çevresinde faaliyet gösteren 90 küçük ve orta büyüklükteki imalat işletmesinden 301 çalışandan, yüz yüze anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda araştırma hipotezleri, EQS 5.01 istatistiksel paket programı yardımıyla yapısal eşitlik modellemesiyle test edilmiştir. Sonuçta, içsel ödüllerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif yönde olduğu, dışsal ödül sisteminin ise içsel ödüllerle birlikte kullanıldığında duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin bulunmadığı bulgularına ulaşılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** içsel ödüller, dışsal ödüller, duygusal bağlılık

### 1. GİRİŞ

İnsan kaynağından etkin ve verimli bir şekilde yararlanılması için gerekli olan ödül sistemi, işletmeler için yaşamsal bir öneme sahiptir. Bu sistem, işgörenlerin motive edilmesinde, amaçlanan verimliliğe ulaşılmasında ve yeniliklerin arttırılmasında önemli bir yönetsel araç olarak görülmektedir (Gupta ve Singhal, 1993). Ayrıca, etkin bir ödül sistemiyle motive olan işgörenlerin imalat ve hizmet kalitesine de büyük ölçüde etkisi bulunmaktadır (Kuratko, 2007). İşgörenlere sağlanan ödüller, işgörenlerin duygusal bağlılığını arttırmada önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. Nitekim daha önceki yapılan çalışmaların (Aube vd., 2007; Conway ve Monks, 2008) bu düşünceyi destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Bu düşünce doğrultusunda çalışmamızda ödül sistemi, içsel ve dışsal biçimde alınmış olup, her iki karakterdeki ödül sisteminin duygusal bağlılık üzerindeki tek tek ve birlikte etkilerinin nasıl ve hangi düzeylerde oldukları araştırmamızın temel sorularını oluşturmaktadır. Bu soruları cevaplandırmak amacıyla İzmir ili ve çevresinde faaliyet gösteren imalat işletmelerinden elde ettiğimiz veriler ışığında içsel ve dışsal ödüllerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır. Bu kısa giriş bölümünden sonra, ikinci bölümde duygusal bağlılık, içsel ve dışsal ödüller ve bunlar arasındaki ilişkiler tartışılarak araştırma modeli sunulmuştur. Üçüncü bölüm çalışmamızın uygulamasını ve elde edilen saha verilerinin analizlerini kapsamaktadır. Dördüncü ve son bölümde ise araştırmamızın bulguları tartışılmış ve gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.



## 2. LİTERATÜR TARAMASI VE HİPOTEZLER

### 2.1. Duygusal Bağlılık

İşgörenlerin örgütlerine duygusal olarak bağlanmaları, örgütleri ile özdeşleşmeleri, örgütlerine gönülden katılmaları ve örgütte bulunmaktan büyük mutluluk duymaları ile ilgili duygu, düşünce ve davranışlarının toplamı duygusal bağlılığı ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Başka bir tanıma göre ise duygusal bağlılık işgörenlerin kurumsal hedeflere yüksek düzeyde bağlanmaları ve enerjilerini kurumlarının amaçları doğrultusunda sarf etmeleri anlamına gelmektedir (Porter vd., 1974). Örgüt amaçlarına yüksek düzeyde bağlı olan, bu yönde olumlu tutum sergileyen işgörenler, işlerine gelme ve işletme amaçlarına katkı sağlama konusunda güçlü bir istek duymakta, örgüt yararına gönülden çaba sarf etmekte ve örgüt değerleri ile kendi değerleri arasında güçlü bir bağ kurmaktadır (Steers, 1977). Sonuç olarak duygusal bağlılık, işgörenlerin kurumlarına kalben bağlanmaları, kurumları ile özdeşleşmeleri, kurumsal hedef ve amaçlara gönülden katılmaları ve kurumlarında bulunmaktan büyük mutluluk duymaları anlamına gelmektedir.

### 2.2. Ödül Sistemi

Ödül sistemi, işgörenlerin motive edilmesinde, işletmelerin amaçladığı verimliliğin sağlanmasında, yeniliklerin arttırılmasında ve karlılığın sürdürülebilirliğinde önemli bir yönetsel araç olarak kabul edilmektedir (Gupta ve Singhal, 1993). Doğru bir şekilde tasarlanmış ödül sistemi işgörenlerin moralini yükselten ve işlerine katılımını cesaretlendiren güçlü bir araçtır (Cissell, 1987). İşletmelerde çalışanlara sunulan ödüller (1) içsel (intrinsic) ve (2) dışsal (extrinsic) olarak ikiye ayrılmaktadır (Flamholtz, 1979; Robins ve Judge, 2009). İçsel ödüller, örgüt içinde diğer üyeler tarafından tanınma, onları etkileme, üstlerden takdir alma gibi özellikle psikolojik ihtiyaç ve beklentilerin tatmin edilmesine yönelik elde edilen ödüllerdir. Dışsal ödüller ise prim, promosyon, statü ve kariyer güvencesi gibi daha çok kişinin hayatını sürdürmek üzere ihtiyaç duyduğu, geleceğini garantiye alma ve para karşılığı olan maddi ödüllerdir (Lawler ve Porter, 1967). Mottaz (1989) çalışmasında içsel ödülleri, görevdeki özerklik derecesi, görevin önem derecesi, göreve katılım derecesi alt başlıkları altında, dışsal ödülleri ise, ücret, teşvik fırsatları, ek ödemeler, şef desteği, çalışan arkadaş desteği alt başlıkları altında incelemiştir. Lawler ve Porter'a (1967) göre, her iki ödül sisteminin de işgörenin memnuniyeti üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

### 2.3. Ödül Sisteminin Duygusal Bağlılığa Etkileri

Örgütsel bağlılık büyük bir oranda iş ödüllerinin ve yatırımların bir fonksiyonudur (Farrell and Rusbult, 1981). Literatürde ödül sistemi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelendiğinde işgörelere sağlanan ödüllerin işgörenlerin örgütsel bağlılığını arttırmada büyük bir etken olduğu (Boon ve Arumugam, 2006) ayrıca, ödül sisteminin boyutlarının, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılığın her üç boyutuyla (duygusal, devam ve normatif) da çeşitli düzeylerde ilişkilerinin bulunduğu çeşitli çalışmalarda ortaya çıkarılmıştır (Mottaz, 1989; Aube vd., 2007; Conway ve Monks, 2008). Ancak, örgütsel bağlılığı araştırmaya yönelik en uygun yaklaşımın, işgörenlerin işletmeleriyle kurdukları duygusal bağ irdelenmek olduğundan (Buchanan, 1974; Mowday vd., 1979; Porter vd., 1974) bu çalışmada ödül sistemleri ile duygusal bağlılık arasında yapılan çalışmalar incelenmiş, işgörenleri destekleyici ödül sistemlerinin yöneticiler tarafından uygulanmasının işgörenlerin duygusal bağlılığını arttırdığı tespit edilmiştir (Aube vd., 2007). Conway ve Monks'un (2008) yapmış oldukları çalışma da yukarıda belirtilen etkiyi destekler niteliktedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları (işgörenin işe alınması, performans değerlendirme, ödüller ve faydalar, eğitim, kariyer gelişimi vb.) ile ilgili memnuniyet ve bağlılık arasındaki olumlu ilişki, iki veya daha fazla bireyin karşılıklı fayda elde etmek için bir araya

gelmeleri (Robinson vd., 1994) olarak tanımlanan Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory) tarafından açıklanabilmektedir (Yu ve Egri, 2005). Diğer bir ifade ile işgören, emek ve diğer katkılarını örgüt tarafından sağlanacak ödül, ücret, prim ve diğer olumlu sonuçlarla değiştirmek isterler (Gürbüz, 2007). Yapılan çalışmalarda daha çok, ödüllerin içsel ve dışsal boyutlarının davranışsal bağlılık ile ilişkisinin incelendiği (Conway ve Monks'un, 2008; Mottaz, 1989), ödül sistemlerinin içsel ve dışsal boyutlarının ayrı ayrı duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmediği belirlenmiştir. Bu sebeple çalışmamızda, dışsal ve içsel ödüllerin ayrı ayrı bire-bir duygusal bağlılık ile ilişkilerin incelemesi ve duygusal bağlılık üzerindeki birlikte etkilerinin ortaya çıkarılması amacıyla, daha önce elde edilen bulgular ve kuram ışığında aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

H1: İçsel Ödüller işgörenlerin kurumlarına olan duygusal bağlılıklarını arttırır.

H2: Dışsal Ödüller işgörenlerin kurumlarına olan duygusal bağlılıklarını arttırır.

### 3. YÖNTEM VE METODOLOJİ

#### 3.1 Veri Toplama Süreci

Bu saha çalışmasının verileri, İzmir ili ve çevresinde faaliyet gösteren 90 küçük ve orta büyüklükteki imalat işletmesinde çalışan 301 katılımcıdan, yüz yüze anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Böylece her bir firmadan tek yanıtlayıcı hatasını en aza indirmek amacıyla birden çok kişiye ulaşılmıştır. Araştırma verilerinin toplanması için, rastgele seçilen bu KOBİ'lerin yöneticileri ile iletişime geçilip çalışmaya katılmaları konusunda görüşme talep edilmiştir. Araştırma hakkında yöneticilere, çalışmamızın bilimsel nitelikte olduğu, dolayısıyla gizlilik esaslarına göre firma ve katılımcılarının isimlerinin kullanılmayacağı konularında bilgi verilmiş ve araştırma verilerinin tüm katılımcıların ortalamalarıyla inceleneceği ve sonuçların kendilerine sunulacağı belirtilmiştir.

#### 3.2. Katılımcıların demografik özellikleri

Araştırmamıza katılanların %75'i bay, %25'i sahip-yönetici veya işletme ortağı, %19'u orta kademe yönetici, %27'si mavi yakalı ve geriye kalan çalışan ise beyaz yakalıdır. İşletmedeki ortalama çalışma süreleri 7 yıldır. Deneklerin ortalama yaşı 34'tür. Ayrıca çalışanların %19'u ilk ve orta okul, %26.5'i lise, %52'si üniversite ve geriye kalanlar yüksek lisans derecesine sahiptir.

#### 3.3. Araştırma Ölçekleri ve Ölçüm Analizleri

Duygusal bağlılığın ölçümünde Allen ve Meyer (1990)'in örgütsel bağlılık boyutlarının ölçümünde kullandığı 6 soruluk ölçeği alınmış, 2 soru faktör yapısına uymadığı için analiz dışı bırakılmıştır. Bunun yanında ödül sistemi ile ilgili literatür derinlemesine tarandıktan sonra gerek içsel gerekse dışsal ödüllerin ölçümü ile ilgili yeni birer ölçek hazırlanmıştır. Tüm ölçeklerde birden fazla değişken (soru) kullanılmış olup katılımcıların bu değişkenlere birden beşe kadar bir değer atamasında Likert tipi eşit aralıklı ölçüm şekli (interval) kullanılmıştır. Likert tipi ölçeklerde en küçük değer kesinlikle katılmıyorum ve en büyük değer kesinlikle katılıyorum algısına denk gelmektedir.

Ölçeklere ait geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, saha araştırmasından elde edilen veriler ile gerçekleştirilmiştir. İlk önce varimax rotasyon kullanılarak keşifsel faktör analizi yapılmış, faktör yapısına uygun olmayan iki adet duygusal bağlılık sorusu analiz dışı bırakıldıktan sonra, üç faktörlü yapı elde edilmiştir. Her bir faktöre ait değişkenlerin ilgili faktöre göre varimax rotasyon yöntemi ile ayrıştığı tespit edilmiş böylece ayrışma geçerliliğinin olduğu da anlaşılmıştır. Her bir yapıya ait değişkenler bir arada tekrar temel bileşenler analizi ile test edilmiş, bu sefer değişkenlerin bir arada kaldığı gözlemlenmiş bu da ölçeklerin tek boyutluluk geçerliliğini (unidimensionality) ortaya koymuştur. Bu bulgunun üzerine her üç yapıya ait Cronbach alfa ölçek güvenilirlik skorları hesaplanmış, bu üç faktöre ait içsel gü-

venilirlik değerlerinin beklenen. 70 değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir (bkz Tablo 1).

**Tablo 1.** Araştırma Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma ve Alpha Test Değerleri ile Korelasyon Değerleri

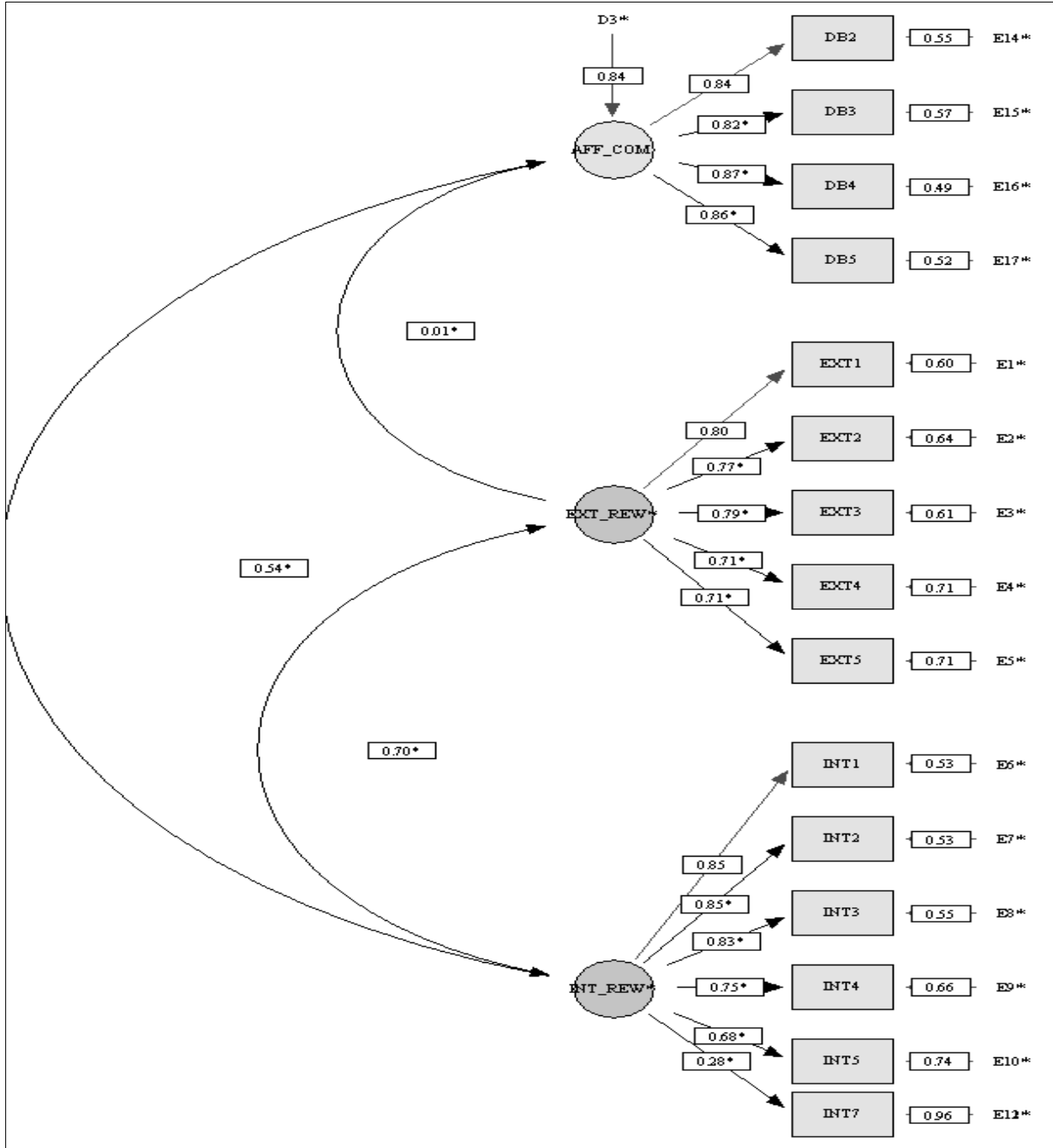
Araştırma Değişkenleri	Ort.	S.S.	Alpha	1	2	3
1. İçsel Ödül	3,89	,813	,70	1		
2. Dışsal Ödül	3,77	1,392	,88	,70	1	
3. Duygusal Bağlılık	3,74	,906	,90	,54	,38	1

Ölçeklerin saflaştırma süreci ve yapısal geçerliliklerinin test için EQS 5.01 istatistiksel paket programı yardımıyla teyit edici (confirmatory) faktör analiz prosedürü yürütülmüştür. Test edilen yapısal model oldukça tatmin edici sonuçlar ortaya koymuştur [ $X^2_{(70)}=114,138$ ; GFI=,96; CFI=,99; NFI=,96]. Ayrıca her bir değişkenin ilgili faktörüne istatistiksel olarak anlamlı yüklenmesi araştırmada kullanılan ölçeklerin yakınsama geçerliliğine (convergent validity) sahip olduklarını ortaya koymuştur. Değişkenlere ait faktör yükleri ekteki anket soruları ile birlikte sunulmuştur.

#### 3.4. Hipotez Testleri

Hipotez testlerinde yapısal denklik modellemesi analizinden faydalanılmıştır (Şekil 1). Böylece; araştırma hipotezleri hem ölçeklerin yapısal kalitesinin testi hem de hipotezlerin test edildiği model uygunluk göstergeleri ile değerlendirmeye alınmıştır. Bu göstergeler faktör yapılarını ve iddia edilen modeli destekler nitelikte bulunmuştur [ $X^2_{(101)}=374,15$ ; GFI=,87; CFI=,91;NFI=,88].

İçsel ödüllerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif yönde olduğu ( $\beta:0,54$ ;  $p<0,01$ ) bulgusu birinci hipotezimizi desteklenmiş, ancak dışsal ödüllerin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin bulunamaması ikinci hipotezimizi reddedilmesine neden olmuştur. Tablo.1'deki korelasyon analizi bulgularından da görüldüğü üzere her iki ödül değişkeni arasındaki bire-bir ilişki oldukça anlamlıdır ( $r:0,61$ ;  $p<0,01$ ).



**Şekil 1.** Araştırma Modelinin Yapısal Denklik Modellemesi İle Testinden Elde Edilen Bulgular

## 4.SONUÇLAR

### 4.1. Bulguların Tartışılması

Gelişmekte olan ekonomilerdeki firma içi ödül (içsel ve dışsal) sistemi faktörünün, firma çalışanlarının duygusal bağlılıkları üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlayan bu çalışmada, öncelikle firma içi, içsel ve dışsal ödüller ile firma içi duygusal bağlılık faktörlerinin birbir ilişkileri incelenmiş ve faktörlerden her birinin tek başına uygulanmasının firma içi duygusal bağlılıkla ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Korelasyon analizi bulguların yanı sıra, iki ödül sistemi KOBİ'lerde birlikte uygulandığında, iki ödül sisteminin duygusal bağlılık üzerindeki bireysel etkileri farklılık arz etmiştir. Yapısal denklik modellemesi bulguları korelasyon analizi bulguları ile birlikte incelendiğinde, dışsal ödül ve duygusal bağlılık arasındaki

anlamli olan bire-bir iliŒki ( $r:0,38$  ve  $p<,01$ ) - bu iliŒkinin gücü basit regresyon katsayısına eŒit olduğu varsayımı altında, içsel ödöl sisteminin etki gücü, dışsal ödöl sistemini gölgede bıraktığı anlaşılmıŒtır. Diğer bir ifadeyle, içsel ödöllelerin duygusal bağlılık üzerinde ceteris paribus anlamli bir etkisi bulunurken, duygusal bağlılık üzerinde dışsal ödöllelerin yanına içsel ödöllelerde modele dahil edildiğinde dışsal ödöllelerin etkisinin ortadan kalktığı sonucuna ulaŒılmıŒtır. Çünkü iŒgörenlere sağlanan dışsal ödöllelerin iŒgörenin örgütlerine davranıŒsal olarak bağlanmalarını sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle iŒgören, örgütün kendisine sağladığı dışsal ödöllelerden vazgeçmenin getireceği maliyetlerden dolayı, mecburen örgütlerine bağlı kalmaktadır. Bu nedenle davranıŒsal bağlılık; örgütün sağladığı ücret, teŒvik fırsatları, ek yararlar, çalıŒma Œartları gibi dışsal faktörlerle yakından iliŒkisi bulunurken; görevin özerkliği, görevin önemi ve görevin çekiciliği gibi içsel ödöllelerin davranıŒsal bağlılıkla çok az bir iliŒkisi bulunmaktadır (Mottaz, 1989). Sonuç olarak, görevdeki özerklik derecesi, görevin önem derecesi, göreve katılım derecesi gibi içsel ödöllelerin, iŒgörenlerin firmalarına duygusal olarak bağlanmalarını sağlayan bir faktör olduğu tespit edilmiŒtir.

#### 4.2. Kısıtlar ve AraŒtırmacılara Öneriler

Bu saha çalıŒması, Türkiye'nin farklı bölgelerinden elde edilebilecek verilerle genişletilmesi zaman ve maliyet açısından bir kısıt ortaya koymuŒtur. Bununla birlikte, homojen bir bölge içinde ulaŒılan iŒletme ve denek sayısı bu kısıtı göreceli olarak zayıflatmaktadır. Ayrıca sadece imalat iŒletmeleri üzerinde yapılan bu çalıŒmanın, hizmet ve ticaret iŒletmelerinin de göz önüne alınarak genişletilebilmesi, bu alandaki çalıŒmalara önemli katkılar sağlayacağı düşünölmektedir. Ödöl sistemlerinin sadece duygusal bağlılık üzerindeki etkilerinin incelendiği bu çalıŒmada, gelecekte yapılacak çalıŒmalarda ödöl sistemlerinin örgütsel bağlılık türlerinden normatif ve devam bağlılığı üzerindeki etkilerinin de incelenmesi ve duygusal bağlılık ve ödöl sistemi arasındaki iliŒkiyi teyit etmek ve detaylandırmak için bölgeler ve özellikle ölkeler arası kültürel farklılıklar dikkate alınarak yürütölecek çalıŒmaların çapraz değerlendirilmesi konunun gelişimine ve bu alanda teorilerin oluŒturulmasına faydalı olacaktır.

Gelecek çalıŒmalarda, firma yöneticilerinin çalıŒanlarına uyguladıkları ödöl sistemleri üzerinde yapacakları stratejik öneriler ve gelişimsel yaklaşımlar, firma içi duygusal bağlılık faktörlerinin üzerindeki etkilerinin daha kuvvetli biçimde açıklanmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca bu faktörler ele alınarak yürütölecek vak'a çalıŒmaları konuyu daha da zenginleŒtirebileceđi düşünölmektedir. Yöntem olarak posta ve internet üzerinden veri toplanmasının, yüz yüze anket yöntemine göre daha az güç (zaman ve maliyet) kullanılmasına olanak sağlayabilir.

#### KAYNAKÇA

- Allen, N. J. ve J. P. Meyer (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance to the
- Aube, C., V. Rousseau ve E. M. Morin (2007), "Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy", *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479-495.
- Boon, K. O. ve V. Arumugam (2006), "The influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia", *Sunway Academic Journal*, 3, 99-115.
- Buchanan, B.II. (1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Cissell, M. J. (1987), "Designing Effective Reward Systems", *Compensation and Benefits Review*, 19(6), 49-55.

- Conway, E. ve K. Monks (2008), "HR Practices and Commitment to Change: An Employee-level Analysis", *Human Resource Management Journal*, 18(1), 72-89.
- Farrell, D. ve C. E. Rusbult (1981), "Exchange Variables As Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover: The Impacts of Rewards, Costs, Alternatives, and Investment", *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(1), 78-95.
- Flamholtz, E. (1979), "Organizational Control Systems as a Managerial Tool", *California Management Review*, 22(2), 50-59.
- Gupta, A. K. ve A. Singhal (1993), "Managing Human Resources for Innovation and Creativity", *Research Technology Management*, 36(3), 41-48.
- Gürbüz, S. (2007), "Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 240-260.
- Lawler, E. A. ve L. W. Porter (1967), "The Effect of Performance on Job Satisfaction, Industrial Relations", *A*
- Mottaz, J. C. (1989), "An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment", *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143-158.
- Mowday, R. T., R. M. Steers, ve L. W. Porter (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Porter, L. W., M. R. Steers, T. R. Mowday, ve V. P. Boulian (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Robinson, L. S., S. M. Kraatz ve M. D. Rousseau (1994), "Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study", *The Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Robinson, S. P. ve T. A. Judge (2009), *Organizational Behavior*, London: Pearson Prentice Hall.
- Steers, M. R. (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Yu, B. B., ve P. C. Egri, (2005), "Human Resource Management Practices and Organizational Commitment: A Comparison of Chinese Employees in A State-Owned Enterprise and Joint Venture", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(3), 332-360.
- Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Journal of Economy and Society*, 7, 20-28.

### Ek- Araştırma Değişkenleri ve Faktör Yükleri

Araştırma Değişkenleri	Faktör Yükleri
<b>Duygusal Bağlılık</b>	
İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissederim.	,84*
İşyerimde kendimi "ailenin bir parçası" olarak hissederim.	,82*
İşyerime karşı duygusal bir bağ hissederim.	,87*
İşyerim benim için özel bir anlam taşır.	,86*
<b>İçsel Ödül Sistemi</b>	
Başarılı çalışanlar yöneticiler tarafından şahsen tanınır ve/veya takdir	,85*

edilir.	
Başarılı çalışanların devam eden projelerde fikir ve görüşlerine değer verilir.	,85*
Başarılı çalışanlar firmamızda herkes tarafından tanınır.	,83*
Başarılı çalışanlar sonraki yeni projelerde öncelikli olarak tercih edilir.	,75*
Nezaretçim işimle gösterdiğim performans gerçekten iyiye beni takdir eder.	,68*
Başarılı girişimler firmamız içinde örnek alınmaktadır.	
<b><i>Dışsal Ödül Sistemi</i></b>	
Başarı kazananlara ikramiye verilir	,80*
Sürekli başarıya prim verilir	,77*
Başarılı çalışanlar hızlı terfi alırlar	,79*
Aldığım ödüller yaptığım işe bağlıdır	,71*
İşimde iyi performans gösterirsem nezaretçim işle ilgili sorumluluklarımı artırır	,71*
$\chi^2_{(70)}=114,138$ ; GFI=,96; CFI=,99; NFI=,96	* $p<,01$





## 7. Oturum

**Bireysel Performans Yönetimi Sisteminin Kurulmasında Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Kocaeli Bölgesi Sanayi İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma**

*Nihat ERDOĞMUŞ, Okan ŞENELDİR*

**Performans Değerlendirme Sisteminin Hukuk ve İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifinden Değerlendirilmesi**

*Engin Bağış ÖZTÜRK, Gönenç DEMİR*

**İş Performansının Artırılmasında Adalet ve Motivasyonun Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Model Araştırması**

*Ömer TURUNÇ*

**Yetkinliklerin Performans Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma**

*Ayşe Oya ÖZÇELİK, Fulya AYDINLI*

## BİREYSEL PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN KURULMASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLARA YÖNELİK KOCAELİ BÖLGESİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

**Nihat ERDOĞMUŞ**

Kocaeli Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü  
erdogmus@kocaeli.edu.tr

**Okan ŞENELDİR**

Kocaeli Üniversitesi Kocaeli MYO  
seneldir@kocaeli.edu.tr

### ÖZET

*Bu bildirinin amacı, bireysel performans yönetimi sisteminin kurulmasında karşılaşılan sorunları belirlemektir. Bu çalışma nitel bir araştırma olup, veri toplama tekniği olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma ana kütlesi Kocaeli Bölgesinde faaliyet gösteren sanayi sektöründeki anonim şirketlerden oluşmuştur. Örnek kitleye bu şirketlerden performans yönetim sistemini uygulayan 32 şirket amaçlı örnekleme yoluyla dahil edilmiştir. Veri analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizinde toplanan veriler önce kavramlaştırılmış, daha sonra ortaya çıkan kavramlara göre veriyi açıklayan temalar belirlenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen temel bulgular; çalışanların sisteme inançlarının olmaması, sistemin gereksiz görülmesi, değerlendiricilerin taraflı davranması, hedeflerin belirlenmesinde sorun yaşanması, geri bildirim olumsuz olduğu durumlarda çalışanları ikna edememe ve sendikaların sisteme karşı olumsuz tutumları olarak sıralanabilir.*

**Anahtar Kelimeler:** Performans değerlendirme, performans yönetim sistemi, performans değerlendirme hataları, nitel araştırma.

### 1. GİRİŞ

İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi kurumsal performanslarının artırılması önemlidir. Örgüt performansının artmasında çalışanların performanslarının artması kritik bir role sahiptir. Bireysel performansın bir sistem içinde yürütülmesi işletmenin toplam performansını artırmaktadır. Bunun sonucu işletmelerde son dönemlerde performans yönetim sistemi kurma çabalarında bir artış gözlemlenmektedir. Özellikle 2003 yılında çıkan iş yasasıyla birlikte performans değerlendirme daha da önemli hale gelmiş ve işletmelerde bireysel performans yönetimi sistemi kurma hızlanmıştır. Son iş yasasının yürürlüğe girmesiyle birlikte, çalışanların iş sözleşmelerinin sona erdirilmesinde performans yönetim sistemi sonuçları yasal bir belge niteliği kazanmıştır. Bu süreçte yeni sistem kurma çabası içinde olan işletmelerin yanında, mevcut sistemlerini revize etmeye çalışan işletmelerin de var olduğu görülmektedir.

Performans yönetim sisteminin kurulması ve uygulanması aşamalarında karşılaşılan sorunlar ve dikkat edilmesi gereken hususlar hakkında bazı çalışmalar mevcuttur. Performans yönetim sisteminin başarısında, performans yönetim sisteminin benimsenmesinin rolü üzerinde sıklıkla durulmaktadır. Sistem kurma sürecinde çalışanların görüşlerini almanın; personelin motivasyonunda ve değerlendirme standartlarının kabulünde oldukça yararlı olduğu görülmüştür. Açık iletişimin sağlanması, çalışanlara eşit davranılması ve gerekli eğitimlerin verilmesi, sistemin etkinliğini artırmaktadır. Yine değerlendirme sisteminin iyi anlaşılmasının, sistemi hızlı benimsemeyi sağlayacağı vurgulanmıştır (Roberts, 2003: 89).

Performans Yönetim Sistemi oluşturma sürecinde konulan performans hedeflerinin işbirliğini destekleyici olması ve çalışanların farklı görüşlerini yapıcı şekilde tartışabildiği ortamların varlığı önemlidir. Performans yönetim sistemiyle doğrudan bağlantılı olarak, çalışanların yöneticileriyle dostça ve verimli şekilde çalıştıkları ortamlarda kendilerini güvende hissettikleri bulunmuştur. Performans yönetim sisteminin başarılı bir biçimde uygulanmasının

da çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişki ve işbirliği ortamının performans sistemini olumlu etkilediği ifade edilmiştir (Tjosvold ve Halco, 2001: 629).

Performans değerlemenin işletmeler için önemi ve yararı konusunda her kesimde görüş birliği olmasına rağmen; performans değerlemenin bir yönetim sistemi olarak uygulamada yeteri kadar yaygın olmadığı görülmektedir. Performans değerlemenin sistematik olarak uygulanması oldukça sorunlu bir alandır. Performans yönetimi sistemi kurma çabası içinde olan işletmeler bu konuda sorunlar yaşamakta, çoğu işletme bu sorunlarla başa çıkmak yerine sistem kurmaktan vazgeçmektedir. Performans yönetim sisteminin çok az şirkette etkin sonuçlara ulaştırdığı belirtilmiştir (Martin ve Bartol, 1998: 223). Sistem kuruluşunda ortaya çıkan sorunlar, bu konuyla ilgili araştırmaların yapılmasını ve yaygınlaşmasını zorunlu kılmıştır. Bu yüzden performans yönetimi sisteminin kurulmasında karşılaşılan sorunların tespiti, akademik katkısı yanında uygulamacılar açısından da önem arz etmektedir.

## 2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu araştırmanın amacı, bireysel performans yönetim sisteminin kurulmasında karşılaşılan sorunları belirlemektir. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için, şu üç problem düzeyi belirlenmiştir:

1. Bireysel performans yönetim sisteminin kurulmasında karşılaşılan sorunlar nelerdir?
2. Performans planlama, performans değerlendirme ve kurulan sistemin izlenmesi sürecinde karşılaşılan sorunlar nelerdir?
3. Değerlendiricilerden, çalışanlardan, örgütten ve işin kendisinden kaynaklanan sorunlar nelerdir?

Araştırmanın modeli açıklayıcı araştırma modelidir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırma için gerekli veriler, nitel araştırmada en sık kullanılan veri toplama aracı olan görüşme yöntemiyle elde edilmiştir. Görüşme türlerinden yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Kocaeli Bölgesinde faaliyet gösteren anonim şirketler, araştırmanın ana kümesini oluşturmaktadır. Kocaeli Sanayi Odasından alınan 1110 işletmeden oluşan ana kütlede 70 tanesinden, araştırma probleminin çözümüyle ilgili verilerin elde edileceği kanaatine varılmıştır. Ana kütle temsil edebilecek işletmelerden yetkililer belirlenmiştir. Her birine ayrı ayrı telefon edilerek görüşme talep edilmiş, araştırmanın amacı açıklanmış, yüz yüze görüşme için yer ve zaman ayırıp ayıramayacakları sorulmuştur. Bunlardan 32 tanesi görüşmeyi kabul etmiştir. Böylece 32 şirket amaçlı örnekleme yoluyla seçilmiş ve örnek kütle oluşturulmuştur. Amaçlı örneklemede araştırmacı, kimlerin seçileceği konusunda kendi yargısını kullanır ve araştırmanın amacına en uygun olanları, örnek kütle içerisine alır. Amaçlı örnekleme, zengin veriye sahip olduğu düşünülen durumların, derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir. Bu tip nitel araştırmalarda 20- 25 işletme üzerinde araştırma yapıldığı ve sonuç alındığı kabul edildiğinden 32 işletme sayısı araştırma için yeterli kabul edilmiştir.

Farklı sektör ve işletmelerden insan kaynakları yöneticileri seçilerek örnek kütle temsil gücünün artırılması amaçlanmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden birisi, "maksimum çeşitlilik örnekleme"dir. Bu örnekleme yönteminin amacı, çeşitliliği sağlamak yoluyla, ana kütle genelleme yapmak değil, çeşitlilik arz eden durumlar arasında ne tür ortaklıkların ve benzerliklerin var olduğunu bulmaktır. Bu araştırmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ikinci bir yöntem olarak, "Kolay Ulaşılabilir Durum Örnekleme" de uygulanmıştır. Bu örnekleme yöntemi ise, araştırmaya hız ve pratiklik kazandırmaktır. Çünkü bu yöntemde, araştırma için yakın ve erişilmesi kolay olan birimler veya bireyler örnek kütle alınmaktadır. Örnek kütle belirlerken ulaşılabilirlik, görüşülebilirlik ve maksimum çeşitliliğe dikkat edilmiştir.

Bu araştırmada, insan kaynakları bölümlerinin yöneticilerine yönelik, yarı yapılandırılmış görüşme kılavuzu hazırlanmıştır. Araştırmada, açık uçlu soruların en yaygın kullanılan türlerinden birisi olan “sınırsız olarak yanıtlanabilir sorular” kullanılmıştır. Sınırsız olarak yanıtlanabilir sorular; yanıtlayıcıların kendilerine karışılmadan, özgürce yanıt vermeleri beklenen sorulardır. “Performans değerlendirme sürecinde, değerlendiriciden kaynaklanan hangi hatalar olduğunu düşünüyorsunuz? Önlem olarak neler düşünmektesiniz?” gibi sorular bu türe örnek olarak verilebilir. Görüşmelerde veri kayıplarının oluşmaması için, katılımcılardan izin alınarak ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Her görüşme sonrasında görüşme kayıtları, kulaklık yardımıyla dikkatle dinlenmiş ve görüşme notları bilgisayar ortamına kaydedilmiştir. Araştırmadaki problemlerin yanıtlarını öğrenebilmek için toplanan veri grupları şunlardır.

-Birinci gruptaki gerekli veriler; formların ve değerlemenin kaç yıldır uygulandığı, hangi tür sistemlerin kullanıldığı ve sistemlerin kurulmasında karşılaşılan sorunların neler olduğuyla ilgilidir.

-İkinci gruptaki gerekli veriler; danışmanlardan yararlanma gibi sistem uygulaması öncesindeki hazırlıklar, değerlendirme sıklığı, sonuçların kullanım alanları ve sistemin amaçlara ulaştırma gücüyle ilgilidir.

-Üçüncü gruptaki gerekli veriler; sendikaların beklentisi, değerlendirme sonucu sağlanan geri bildirimler, çalışanların üstlerini değerlemedeki rolü, kimlerin değerlendirici olduğu ve değerlendirici hatalarıyla ilgilidir.

-Dördüncü gruptaki gerekli veriler; sistemin ilk uygulanma sürecinde çalışanların yaklaşımı, örgüt yapısından veya kültüründen kaynaklanan gereksinimler, gruplara bakış açısından kaynaklanan sorunlar ve yaş etmeninin bir sorun olarak görülme durumuyla ilgilidir. Ayrıca, örgüt iklimindeki çeşitlilik, politikalar ve görevlerdeki farklılıklardan kaynaklanan sorunlar ve ne gibi önlemler alındığıyla ilgilidir.

-Beşinci gruptaki gerekli veriler; işten duyulan baskıdan kaynaklanan sorunlara karşı alınan önlemler, meslek farklılıklarına bağlı uygun değerlendirme formlarının geliştirilmesi gereksinimi, sistemin çalışanların güdülenmesine etkisi ve 4857 sayılı son iş yasasının, varsa sisteme yönelik etkileriyle ilgilidir.

Veriler, içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. İçerik analizinde toplanan veriler önce kavramlaştırılmış, daha sonra ortaya çıkan bu kavramlara uygun temalar belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada performans yönetim sisteminin kurulmasında karşılaşılan sorunların, 4 değişken açısından işletmelerde farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Bunlar; işletmelerin faaliyette bulunduğu sanayi sektörü, işletme büyüklüğü, işletmelerde yabancı sermaye durumu ve sendika olup olmamasıdır.

### 3. BULGULAR

Belirlenen problem düzeylerindeki bulgular, araştırmanın uygulanmasıyla elde edilmiştir.

#### 3.1. Bireysel Performans Yönetim Sisteminin Kurulmasında Karşılaşılan Sorunlar Hakkında Toplanan Verilerin Değerlendirilmesi

Performans yönetim sisteminin kurulması sürecinde yaşanan temel sorunlardan birincisi, çalışanların sisteme inançlarının olmaması ve sistemin gereksiz görülmesidir. Sistemin kurulması sürecinde yaşanan ikinci öncelikli sorun, yanlış ve eksik anlama/anlaşılma ile çalışanların düşüncelerini paylaşmaktan çekinmesidir. Üçüncü öncelikli sorun somut hedefler verilememesi, sözel ve sayısal hedeflerin belirlenmesinde ortak sorunlar yaşanması ve ölçülemeyen hedeflerle karşılaşılmamasıdır. Dördüncü öncelikli sorun, sistemin ek iş yükü getirmesidir. Bu sorun, sistemin uygulanmasında isteksizlik yaşanması, iş yoğunluklarından dolayı süreçte kesintilerin olmasına sebep olmaktadır. Diğer bir sorun grubu olan “sistemin

ayrıntılı anlatılmadan uygulamaya konulması” sistemin anlamsız görülmesi ve yararının zor anlaşılmasıdır. Bu benzerliğin nedeni ise, bilinçlendirme çalışmalarının yetersizliğidir.

### **3.2. Performans Planlama, Performans Değerleme Ve Kurulan Sistemin İzlenmesi Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Değerlendirilmesi**

Araştırmada ikinci problem düzeyinde; performans planlama, performans değerlendirme ve kurulan sistemin izlenmesi sürecinde karşılaşılan sorunlara yönelik veriler toplanmıştır.

Performans yönetim sistemi kurulmasının en yaygın nedeni; tarafsızlık gereksinimi ve sistem sahibi olmaktır. Sistem kurulmasının diğer nedenleri sırasıyla; sistem yokluğu, işletmenin yeni kurulması, sağlıklı bir değerlendirme için alt yapı oluşturma amacı, bireysel performansın etkin takibinin sağlanabilmesi, değerlemenin elektronik ortamda yapılabilmesi, yetkinliklerin kullanılabilmesi ve 4857 sayılı son iş yasasıdır. Son iş yasasının 17. maddesindeki ihtar gibi nedenlerle performans değerlendirme, düşük performansı ispat etmenin bir yolu olmuştur.

Performans planlama ve değerlendirme süreçlerinde yaşanan sorunlarından birincisi; sendikaların sisteme karşı olumsuz tutumlarıdır. Diğer bir sorun, çoğunlukla zaman baskısı nedeniyle, yılda bir kez değerlendirme yapılabilmesidir. Bunun dışında, ara değerlemede performansı yüksek olanlar, zam alamamaları nedeniyle rahatsız olmaktadır. Sistem kurulmadan önce işletmelerde gerçekleştirilen hazırlıklarla ilgili bir diğer sorun, işletmelerde yetkinliklerin sayısının fazla olması ve yetkinliklerin sınıflandırılmamış olmasıdır.

### **3.3. Değerlendiricilerden, Çalışanlardan, Örgütten Ve İşin Kendisinden Kaynaklanan Sorunların Değerlendirilmesi**

Üçüncü problem düzeyinde; değerlendiricilerden, çalışanlardan, örgütten ve işin kendisinden kaynaklanan sorunlarla ilgili veriler elde edilmiştir. Değerlendiricilerden kaynaklanan hatalarla ilgili temel bulgu, tarafsız davranılmamasıdır. Ast-üst ilişkisinden kaynaklanan sorunlar olabilmektedir. Yakın arkadaş, kendine yakın çalışan veya memketlisi olanlar, daha yüksek puanlarla değerlendirilmektedir. Tarafsızlığı sağlamak için, hedeflerin somut olmasına gereği vurgulanmaktadır.

## **4. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Çalışma sonucunda elde edilen temel bulgular şunlardır: çalışanların sisteme inançlarının olmaması ve sistemin gereksiz olarak görülmesi, hedeflerin belirlenmesinde yaşanan sorunlar, değerlendiricilerin taraflı davranması, sendikaların sisteme karşı olumsuz tutumları, geri bildirim olumsuz olduğu durumlarda çalışanları ikna edememe sorunları başlıca sorunlar olarak sıralanabilir. İşletmelerde sistem kurulmadan önce gerçekleştirilen temel hazırlık, çalışanlara eğitim verilmesidir. İşletmelerin büyük çoğunluğunda, yalnızca üstler tarafından ve yılda bir kez performans değerlendirme yapılmaktadır. Ayrıca değerlendirme sonuçlarının ücrete yetersiz yansımından dolayı güdülenme sorunları yaşanmaktadır. Çalışanlar ücrete etkisinin yetersiz olması nedeniyle performans değerlemeyi gereksiz görmektedir. Bu algının nedeni, performans değerlemenin ücretle eşdeğer görülmesidir. Performans yönetimi sisteminin kurulmasında karşılaşılan sorunlara yönelik şunlar önerilebilir:

Kuruluş aşamasında karmaşık performans yönetimi sistemleri yerine, uygulanması kolay sistemler seçilmelidir. Performans yönetimi sisteminin geliştirilmesinde, çalışanlara katılım olanağı sağlanmalıdır. Çünkü katılımın olmaması, sisteme yönelik direncin sürmesine sebep olabilmektedir. Sistemin anlamsız görülmesi ve yararının zor anlaşılması sorununu aşmak için; sistem yeterli ayrıntı düzeyinde anlatılarak, çalışanlar bilinçlendirilmeli ve daha sonra uygulamaya konulmalıdır. Aksi takdirde fazla mesai ve iş yükünden kaynaklanan sorunlar nedeniyle, performans değerlendirme yüzeysel olarak uygulanabilmektedir. Performans

mans yönetimi sisteminin gerekliliği, çalışanlara zamanında açıklanmalı ve sistemin kurulması için gerekli süre belirlenmelidir. Performans yönetimi sisteminin tanıtılmasıyla, uygulanmasıyla ve geliştirilmesiyle ilgili çalışmalar desteklenmelidir. Performans yönetimi sistemi kurulmadan önce, çalışanlara bu konuda temel eğitim verilmelidir. Performans-ödüllü ilişkisi, çalışanlar tarafından açıkça fark edilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Albanese, R. (1976), *Management: Toward Accountability For Performance*, 3.pr. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Antonioni, D. (1994), "The effects of feedback accountability on upward appraisal ratings", *Personel Psychology*, 47(2), 349-350.
- Boyd, N. M. ve Kyle, K. (2004), "Expanding the View of Performance Appraisal by Introducing Social Justice Concerns", *Public Administration Theory Network*, 26(3), 270-272.
- Cederblom, D. ve Pomeroy, D. E. (2002), "From Performance Appraisal to Performance Management: One Agency's Experience" *Public Personnel Management*, 31(2), 131-140.
- Cherrington, D. J. (1995), *The Management of Human Resource*, Fourth edition, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Davis, B. L. ve Mount, M. K. (1984), "Effectiveness of Performance Appraisal Training Using Computer Assisted Instruction and Behavior Modeling", *Personel Psychology*, 37(3), 439-442.
- Dessler, G. (1999), *Human Resource Management*. 8th.ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Erdoğan, İ. (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yayın No:248.
- Erdoğan, N. (2003), *Kariyer Geliştirme*. Ankara: Nobel Yayın.
- Feldman, J. (1992), "The Case for Non-Analytic Performance Appraisal", *Human Resource Management Review*, 2(1), 10-12.
- French, W. L. (1994), *Human Resource Management*, Third Edition, Houghton Mifflin Company.
- Ghorpade, J. ve Chen. M. M. (1995), "Creating Quality-Driven Performance Appraisal System", *Academy of Management Executive*, 9(1), 32-41.
- Gök, S. (2006), 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Hitt, M.A. vd. (1979), *Effective Management*, New York: West Publishing.
- İslamoğlu A. H. ve Altunışık R. (2007), *Satış ve Satış Yönetimi*, 1.b., Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Kerlinger, F. N. (1992), (Foundation of Behavioral Research, For a Discussion Of The Criteria of Good Hypothesis and of the Value of Hypothesis in Guiding Research)' den Aktaran Gilbert A. Churchill, Jr., *Basic Marketing Research*, 2nd ed., Dryden Pres.
- Kurtzberg, T. vd. (2005), "Electronic Performance Appraisals: The Effects of E-mail Communication on Peer Ratings in Actual and Simulated Environments", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 98, 219.
- Longenecker, C. O. ve Goff, S. J. (1992), "Performance Appraisal Effectiveness: A Matter of Perspective", *Sam Advanced Management Journal*, 17-23.
- Martin, D. C. ve Bartol, K. M. (1998), "Performance appraisal: maintaining system effectiveness", *Public Personnel Management*. 27(2), 223-230.
- Palmer, M. J. (1993), *Performans Değerlendirmeleri*, İstanbul: Rota Yayın.
- Roberts, G. E. (2003), "Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique That Works", *Public Personnel Management*, 32(1), 89-98.
- Şeneldir, O. (2008), *Performans Yönetimi Sisteminin Kurulmasında Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Sanayi İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tjosvold, D. ve Halco, J. A. (2001), "Performance Appraisal of Managers: Goal Interdependence, Ratings and Outcomes", *The Journal of Social Psychology*, 132(5), 629-639.
- Uyargil, C. (2008), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, 2.b., İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Wallance S. ve Fellow H. (1999), "Performance Appraisal in Singapore, Thailand and the Philippines: A Cultural Perspective", *Australian Journal of Public Administration*, 58(3), 78-95.

## PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN HUKUK VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

**Engin Bağış Öztürk**

Dokuz Eylül Üniv., İşletme Fakültesi,  
İşletme Bölümü, Ticaret Hukuku ABD.  
engin.ozturk@deu.edu.tr

**Gönenç DEMİR**

Dokuz Eylül Üniv., İşletme Fakültesi,  
İşletme Bölümü, Ticaret Hukuku ABD.  
gonenc.demir@deu.edu.tr

### ÖZET

*Araştırmanın sorunsalı İş Hukuku'nun performans değerlendirme sürecine olan etkisini ortaya koymak ve İnsan Kaynakları Yönetimi ile hukuksal bağlam arasında bütünlük bir bakış açısı sunmaktır. Bu amaçla Yargıtay Hukuk Genel Kurulu ve 9. Hukuk Dairesi'nin yayınlamış olduğu performans değerlendirme ile ilgili 90 karar incelenmiş ve kararlara en çok konu olan objektiflik kavramı farklı iki perspektiften irdelenmiştir. Bulgular göstermiştir ki performans değerlendirme sisteminin diğer insan kaynakları fonksiyonlarıyla daha uyumlu olması gerekmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Performans değerlendirme sistemi, insan kaynakları yönetimi, iş hukuku, performans yönetimi

### GİRİŞ

Performans değerlendirme sistemi (PDS) en çok gündemde olan insan kaynakları konularından biri olup, günümüz şirketlerinin hemen hemen hepsinin kullandığı bir süreçtir (Meyer, 1991; CIPD, 2005). Yazındaki araştırmalar incelendiğinde bu konuda pek çok araştırmanın yapılmış olduğu ve çoğunun konuyu psikolojik açıdan ele aldığı görülmüştür (Harris, 1994; Sümer, 2000). Ancak çalışma yaşamının değişen koşulları, konuyu bütünlük, karmaşık ve çok boyutlu bir hale getirmiştir (Uyargil, 2008a). Bu anlamda PDS'yi değişik perspektiflerden ele alan çalışmaların gerekliliği oldukça önem kazanmıştır.

Özellikle 4857 sayılı İş Kanunu'nun, iş sözleşmesini sona erdirirken geçerli veya haklı bir sebebe dayanma zorunluluğu getirmesi ve PDS'e dayalı fesihleri geçerli sebep olarak göstermesi PDS'yi yasal anlamda meşrulaştırmıştır. Dolayısıyla iyi yapılandırılmayan sistem dava sürecine tabi olabilmekte ve hem şirketler hem de çalışanlar için çeşitli kayıplara neden olabilmektedir ve bunlar küçümsenmeyecek boyutlarda oluşabilmektedir (Boyle, 2001). İşte bu gelişmeyle, PDS yeni bir perspektif kazanmış ve üzerinde çalışılması gereken güncel konulardan biri haline gelmiştir (Uyargil, 2008a; Uyargil, 2008b).

Bu bilgiler ışığında çalışmanın amacı, PDS'yi İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve hukuk açısından inceleyip, yayınlamış Yargıtay kararlarını irdeleyerek, sistemi tasarlarken ve uygulamaları nelere dikkat edilmesi gerektiğini saptamaktır. Böylelikle ilk derece mahkemeleri önünde uyuşmazlıklara konu olan performans değerlendirmenin daha detaylı anlaşılması ile akademik yazına disiplinlerarası bir katkı sağlama hedeflenmektedir. Ayrıca konuyla ilgili şirketlerin ve çalışanların farkındalığı artırılarak işdünyasına da katkıda bulunulabilecektir.

### HUKUK AÇISINDAN PDS

2003 yılında 4857 sayılı İş Kanunu ile birlikte işverenin iş sözleşmesini fesih hakkını kullanırken "geçerli bir sebebe" dayanma kuralı getirilmiştir. Bununla birlikte iş sözleşmelerinin sona erdirilmesinde performans yetersizliğinin son dönemlerde sıkça kullanılmaya başlandığı anlaşılmıştır. Bu tespit özellikle bu çalışma kapsamında incelenmiş olan yayınlamış Yargıtay kararlarında da açıkça kendini göstermiştir. İş Kanunu'nun 18. maddesinde, "işçinin performans yetersizliği" geçerli bir sona erdirmeye sebebi olarak "işçinin yetersizliği" kapsamında düzenlenmiştir. Ayrıca İş Kanunu'nun 19. maddesinde "işçinin verimi" ifade-

sinde yer verilmesine karşın Yargıtay konuya ilişkin kararlarında güncel terminolojiye de uygun olarak “performans yetersizliği” kavramını kullanmayı tercih etmiştir. Yargıtay’ın performans yetersizliğine dayalı olarak verdiği tüm kararları Türkiye’deki bütün şirketler ve çalışanlar için bağlayıcıdır. Bunun sonucu olarak şirketlerin performans yetersizliğine dayalı işten çıkarmalarda, çalışanın yetersizlik durumunu kanıtlama görevi işverenlere verilmiştir (Demir, 2008). Bu aşamada yetersizliği kanıtlayabilecek en önemli süreç PDS olmaktadır. Bununla birlikte hukuki ilkeler ve geçerli sebep kavramı incelendiğinde PDS’yi etkileyebilecek konular saptanmıştır (Odaman, 2000, s. 20). Geçerli sebep kapsamında çalışandan kaynaklanan sebepler ile işin ya da işyerinin gereklerinden kaynaklanabilecek sebepler olmak üzere iki ayrı temel konu öngörülmüştür. Ayrıca sebep unsuru bakımından “geçerlilik” geniş kapsamlı bir kavram olduğu için, sözkonusu kavrama objektif ölçülere uygun bir içerik kazandırılmaya çalışıldığı ve bu doğrultuda bazı örnekler<sup>1</sup> verildiği de belirtilmiştir (Odaman, 2000, s. 21).

### **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN PDS**

İKY açısından PDS ile ilgili çalışmaların odak noktası psikolojik ya da ortamsal yapıları incelemek olduğundan PDS’nin hukuksal bağlamını anlamak için daha farklı bir çerçeve gerekmektedir. Örneğin Giglioni vd. (1981) PDS’yi hukuksal bağlamda dokuz ana etmen çerçevesinde incelenmiştir. Ancak bu çerçeve Amerikan Hukuku’nu ön plana alan İKY perspektifini geri planda tutan bir şekilde belirlenmiştir, bu nedenle hem Türk İş Hukuku’nu hem de İKY perspektifini öne alacak bir kapsam gerekmektedir.

İKY perspektifinden PDS’yi iki alt başlıkta incelemek mümkündür; keza incelenen kitaplarda bu iki vurgunun dikkate alındığı görülmüştür (Armstrong, 2006; Bernardin & Russel, 1993; Cascio, 1991; Delpo, 2007; Dessler, 1995; Klatt, Murdick, & Schuster, 1985; Schuler & Jackson, 1996). Bunlardan birincisi süreç, ikincisi ise sistemdir. Süreç ile ifade edilen ise PDS’nin belirli bir zaman diliminde bir dizi aktiviteler (görüşme, geribildirim, dokümantasyon vb.) döngüsü şeklinde meydana geldiğidir. Sistem ile ifade edilen performans değerlendirmenin diğer İKY fonksiyonlarının bir parçası olduğu ve diğer İKY parçalarıyla olan entegrasyonudur.

### **Süreç Boyutu**

PDS üç temel aşamadan oluşmaktadır; birincisi performans değerlendirmenin planlaması, ikincisi performans yönetiminin uygulanması, son aşama da performansın gözden geçirilmesidir (Armstrong, 2006). Her ne kadar bu aşamalarda farklılıklar olsa da PDS genel anlamda her şirkette bulunan bir süreçtir ve hukuki bağlamda öne çıkanlar bu aşamalardaki firmanın/yöneticinin/çalışanın sorumluluklarıdır. Bu sorumluluklar çerçevesinde, birinci aşamada çalışanın kabul edeceği bir çalışma planı çıkarılmaya çalışılır, bu esnada herşey

---

<sup>1</sup> Yargıtay’ın bu konudaki görüşü şu şekilde özetlenebilir: “İşçinin performans ve verimlilik sonuçlarının geçerli bir nedene dayanak olabilmesi için objektif ölçütlerin belirlenmesi zorunludur. Performans ve verimlilik standartları işyerine özgü olmalıdır. Objektiflik ölçütü o işyerinde aynı işi yapanların aynı kurallara bağlı olması şeklinde uygulanmalıdır. Performans ve verimlilik standartları gerçekçi ve makul olmalıdır. Performans ve verimlilik sonuçlarına dayalı geçerli bir nedenin varlığı için süreklilik gösteren düşük veya düşme eğilimli sonuçlar olmalıdır. Koşullara göre değişen, süreklilik göstermeyen sonuçlar geçerli neden için yeterli kabul edilmeyebilir. Ayrıca performans ve verimliliğin yükseltilmesine dönük hedeflere ulaşılamaması tek başına geçerli neden olmamalıdır, işçinin kapasitesi yüksek hedefler için yeterli ise ancak işçi bu hedefler için gereken gayreti göstermiyorsa geçerli neden söz konusu olabilir.”



belgelendirilir, kriterleri belirleme şekline ve ortamsal faktörlere dikkat edilir. İkinci aşamada anlaşmaya varılan hedefler kapsamında dönem boyunca yönetici ve firma çalışanı ilgili destek ve kaynağı sağlamaya çalışır. Bu aşamadaki koçluk, geribildirim mekanizması, eğitim programları vb. ve bunların dokümantasyonu oldukça önemlidir. Son aşamada dönem sonunda yönetici çalışanın belirlenen performans değerlendirme yöntemine göre değerlendirir ve bunlar ile ilgili geribildirim sağlar ve dokümantasyonu yapar (Barutçugil, 2002). Gelen performans geribildirimine göre bir sonraki dönemin hedefleri belirlenmeye çalışılır ve aşamalar birbirine bağlanmış olur.

### **Sistem Boyutu**

Aslında performans değerlendirmenin İKY açısından çok önemli bir yere sahip olmasının yanında çok az şirketin bu konuda başarılı olduğu çeşitli çalışmalarla saptanmıştır (Meyer, 1991; CIPD, 2005). Ancak PDS ile ilgili hoşnutsuzluk olmasına rağmen birçok şirket tarafından kullanılmaya devam edilmesinin en önemli sebeplerinden bir tanesi değerlendirmenin ana İKY fonksiyonlarına girdi sağlamasıdır (Bernardin & Russel, 1993, s. 378; Billikopf, 2003; Birch, 1981; Buhler, 2005; Yalın, 2005). Diğer bir deyişle PDS İKY'nin politikasına, ücret-maaş birimine, kariyer planlamasına, eğitim ve geliştirme birimine, araştırma çalışmalarına bilgi sağlamaktadır. Çalışanların dönem içindeki performansına göre finansal haklarına kavuşması ücret-maaş yönetimi kısmıyla entegrasyona işaret etmektedir. Çalışanın performansına göre şirketin kişiyi hangi pozisyona atayacağı ya da işten çıkarıp çıkarılmayacağı, kısaca kariyer planlaması, PDS'den gelen bilgiler sayesinde olmaktadır. Ayrıca çalışanın gelişimsel hedeflerini gerçekleştirmek için kişinin hangi eğitime ya da ne tip desteğe ihtiyacı olduğu, PDS'nin eğitim ve geliştirme birimine sağladığı yönlendirmelerle olmaktadır. Bununla birlikte verilen eğitimlerin yararlı olup olmadığı, koçluk sisteminin faydalı olup olmadığı vb. şirketçi araştırmalarda PDS'nin sunduğu veriler çok önemlidir. Ayrıca son dönemde, sistemin İKY vizyonunun yanında şirketin stratejik hedefleriyle ve planlarıyla entegrasyonu, şirket hedeflerinin en somut hallerinden biri olan PDS'nin şirket genelinde de bütünleştirilmesini önemli kılmaktadır.

### **ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Türkiye Cumhuriyeti sınırları içerisinde yapılan yargılamaların temyizinde Yargıtay 9. Hukuk Dairesi İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku uyuşmazlıklarının çözümünden sorumludur. Yapılan incelemeler dairenin genellikle bir sene içerisinde 30.000 fazla karar verdiğini göstermektedir. Verilen karar sayısındaki fazlalık ve çeşitlilik araştırma odağının performans değerlendirme sürecine dair emsal teşkil eden yayınlanmış Yargıtay kararları olmasına neden olmuştur. Yazın kısmında belirtilen çerçevede (sistem ve süreç) buyurucu metin tipleri (Yargıtay kararları) kategorize edilerek irdelenmiştir. Araştırma kapsamında "performans", "işçinin verimi" ve "işçinin yetersizliği" sözcükleri kullanılarak yapılan taramada 117 tane karara ulaşılmıştır ancak bunlardan 27 tanesi çalışmanın kapsamında olmadığı anlaşılmış ve 90 tane karar irdelenmeye tabi olmuştur.

### **BULGULAR**

Araştırmada incelenen kararların hangi PDS boyutuna atıfta bulunduğu betimleyici bir tablo ile ifade edilmiştir. (Lütfen Tablo 1'e Bakınız). Örneğin, performans değerlendirmenin kariyer planlamasıyla olan entegrasyonu ilgilendiren "karar sayısı" 14'tür. Bu kararların ortak noktaları "kararlardaki ortak çıkarımlar" ile ifade edilmiştir. Diğer bir söylem ile 44 tane kararın sistem, 46 tane kararın ise süreç ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu kararların 14'ü kariyer planlama, 14'ü ücret-maaş, 13'si genel İKY politikası, 4'ü eğitim ve geliştirme ile ilgili olup entegrasyonun önemini vurgulamaktadır. Sürece dair 29 karar PDS'nin planlama-

sı, 17 karar ise süreçteki dokümantasyon ile ilgili olup her bir aşamada yapılması gerekenler ifade edilmektedir.

### **TARTIŞMA**

Performans değerlendirmeye hukuki olarak bakmanın birkaç tane anlamı vardır. Bunlardan birincisi genellikle hangi konularda yanlış yapıldığını bulmak, ikincisi ise hukuki bakış açısının farkında olarak gelecekte alınabilecek olan kararların hangi yöne doğru kayabileceğini anlamaktır. Yapılan bu çalışmada şirketlerin PDS'yi tasarlarırken aslında sistemin bir parçası olma özelliğini yadsıdıkları ortaya çıkmıştır. İKY sistemleriyle olan entegrasyon İKY bağlamında hukuki kararların etkisiyle meşrulaştırmıştır. Üstelik sadece kariyer aşamasındaki entegrasyon değil ayrıca ücret-maaş, eğitim ve geliştirme, İKY politikalarıyla entegre olması gerektiği açıkça vurgulanmıştır. Aslına bakılırsa "Performans Değerlendirme Sistemi" hukuki metinlerde genellikle "Performans Derecelendirme" ile ifade edilmektedir ve bu söylem ölçme ve sıralama mantığının öne geçtiği bir ifadedir. Ancak alınan kararlar irdelendiğinde performans değerlendirmenin sistem temelli olduğu dikkate alınmıştır. Bu tarz bir söylem olmasına rağmen alınan bu tip kararlar birliktir raporlarının oldukça etkili olduğunu göstermektedir.

Bununla birlikte PDS'nin planlama aşamasında, diğer bir deyiş ile çalışan ve yönetici arasında anlaşmaya varılması istenen hedefler çerçevesinde çeşitli sıkıntıların olduğu belirlenmiştir. Bu sıkıntılar özellikle objektif kriterlerin olmayışından ve ortamsal ya da kişisel faktörlerin dikkate alınmamasından kaynaklandığı gözlemlenmiştir.

Ayrıca objektiflik olgusunun hem en çok karar alınan konu hem de Yargıtay Hukuk Genel Kurulu'nda gündeme gelmiş olması her iki perspektifin bakış açısını gerekli kılmıştır. Bu farklılığı daha net ifade etmek gerekirse, objektif kriterlerin İKY alanında ağırlık kazanması özellikle amaçlara göre yönetim (AGY) ile ortaya çıkmış ve daha az değerlendirici hatasına sahip olması, daha güvenilir olması, gerçek iş performansına odaklanması ile oldukça ayrıcalıklı bir konuma gelmiştir (Daley, 1991). Yasal açıdan bakıldığında AGY'nin objektif belirleme ve performans standartlarını geliştirirken kullanılabilmesini ve amaç belirleme ve değerlendirmelerin mümkün olduğunca yazılı olması gerektiğini ifade etmiştir (Gruner, 1983). Bu anlamda objektif yöntemlerin kullanılması savunulabilir performans değerlendirme sistemi için daha uygun gözükmektedir (Daley, 1991).

Ancak yapılan araştırmalarda amaçlara göre yönetimin beklendiği kadar farklılık yaratmadığı da bulunmuştur (Landy & Farr, 1980). Ayrıca objektif yöntemlere genel anlamda yöneltilen diğer eleştiriler performans kriterlerinin yetersiz olması, hem davranışsal hem de durumsal faktörlerin değerlendirmeye alınmaması şeklinde olmuş ve işte bu yetersizlikler yüzünden sübjektif yöntemler ortaya çıkmıştır (Sümer, 2000). Bu anlamda performans değerlendirme yazınında objektif ile sübjektif kriterler arasında tartışma hep süregelmiştir (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff, & Mackenzie, 1995). Halbuki, İKY yazınındaki bu ikilem hukuk açısından deontolojik bir şekilde ele alınıp çalışanlara uygulanan performans kriterlerinin sübjektif olması, işverenin çalışanı işten çıkarması için kabul edilmemektedir (Çelik, 2003). Bu nedenle performans değerlendirme yazınındaki hem sübjektif hem de objektif kriterlerin varlığı hukuksal bağlamda pek mümkün olmayıp objektif kriterlerin kullanılmasını desteklemektedir.

**Tablo 3.** Yargıtay 9. Hukuk Dairesinin PDS ile ilgili Aldığı Kararlar ve İlgili Olduğu Boyutlar

PDS'nin Boyutları	Karar Sayısı	Kararlardaki Ortak Çıkarımlar
Sistem – Kariyer Planlaması	14	İş akdi feshinin performans değerlendirme açısından mutlaka değerlendirilmesi gerekmektedir. Eğer iş akdinin feshi konusunda performans değerlendirme dışındaki ek kriterlerde eşitlik varsa, mutlaka performansa göre feshin yapılmalıdır.
Sistem – Ücret-Maaş	14	İşyeri kayıtları performans değerlendirme sistemi için birincil öneme sahiptir. "Eşit İşe Eşit Ücret" kuralına aykırı bir uygulama yapılmamalıdır.
Sistem – Genel İKY Politikası	12	İşçinin kendisinden beklenen performansı gösterememesi haklı feshin nedeni olarak öngörülmemiştir. Personel yönetmeliğinde, bu gibi durumlarda işverene feshin hakkı tanınmış olmasının bir önemi bulunmamaktadır. Böyle olunca anılan Personel Yönetmeliği hükmüne dayanarak yapılan feshin haklı olarak nitelendirilmesi doğru değildir.
Sistem – Eğitim ve Geliştirme	4	Belirsiz süreli iş akdinin feshi için yeterli performansı göstermeme, kendini geliştirmede yönünde çaba sarf etmeme, yeterli katkı sağlamama kıstaslarına bakılarak karar verilmelidir.
Süreç – PDS'nin Planlaması	27	Performans koşulu getirilecekse ya da performans değerlendirme sistemi uygulanacaksa, istenen kriterler subjektif ya da muğlâk değil objektif olmalıdır. Bu tip problemlerde bilirkişinin saha raporuna ihtiyaç duyulmaktadır. Saha raporunda standartlar uygunluğu, objektifliği esas alınmaktadır.
Süreç – Her Aşamadaki Dokümantasyon	17	İşyeri kayıtları performans değerlendirme sistemi için birincil öneme sahiptir, performans değerlendirme kayıtları ve ilgili kayıtlar olmadığı sürece alınan kararlar hatalı olacak, tanık ifadeleri ile sonuca gitmek mümkün değildir.
Süreç – PDS'nin Planlaması	2	Engelli çalışanların durumuna göre özel performans değerlendirilmesi yapılması gerektirir. Performans standartlarının sağlıklı belirlenememesi bu sebebe dayalı fesihleri geçersiz kılar.

## SONUÇ

Çalışma kapsamında performans değerlendirme sistemine hukuk ile insan kaynakları yönetimi açısından bakılmıştır. Bu farklı iki bakış açısını aynı anda kullanarak birbirlerini hangi temel noktalarda destekledikleri hangi noktalarda farklılaştıkları incelenmeye çalışılmıştır. Performans değerlendirmenin sistemsel özelliğinin sadece İKY açısından değil de hukuk açısından da vurgulanması çalışmanın en önemli bulgularından biridir. Günümüzde PDS'yi sadece bir süreç gibi düşünüp kendi içinde tutarlılığının geliştirilmesinin yetmediğini, bununla birlikte daha entegre hale getirilmesi gerektiğinin meşrulaştığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca davaya en çok konu olan süreç tabanlı sorunun performans değerlendirme kriterlerindeki subjektiflik ve objektiflik olduğu anlaşılmıştır. Bu kriterlerin varlığı, incelenmesi, geliştirilmesi İKY için önemli iken hukuki metinlerde genellikle objektiflik vurgusunun öne çıktığı görülmektedir. Bu kriterlere olan farklı yaklaşımlar aslında İKY ve hukuk bakış açısındaki farklı zihniyetlerin de ifadesidir.

## KAYNAKÇA

CIPD. (2005), "Performance Management", Chartered Institute of Personnel and Development: [http://www.cipd.co.uk/subjects/perfmangmt/general/\\_perfmangmt.htm?IsSrchRes=1](http://www.cipd.co.uk/subjects/perfmangmt/general/_perfmangmt.htm?IsSrchRes=1) (Erişim: 12.06.2008).

- Armstrong, M. (2006), *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*, London: Kogan Page.
- Barutçugil, İ. (2002), *Performans Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. (1993), *Human Resource Management: An Experiential Approach*, London: McGraw Hill.
- Billikopf, G. (2003), "Labor Management in Agriculture: Cultivating Personnel Productivity", <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7labor/AgLabor.pdf>, (Erişim: 12.06.2008).
- Birch, W. J. (1981), "Performance Appraisal: One Company's Experience", *Personnel Journal*, 60, 456-460.
- Bommer, W., Johnson, J., Rich, G., Podsakoff, P., & Mackenzie, S. (1995), "On The Interchangeability of Objective and Subjective Measures of Employee Performance: A Meta-Analysis", *On The Interchangeability of Objective and Personnel Psychology*, 48(3), 587-605.
- Boyle, M. (2001), "Performance Reviews: Perilous Curves Ahead", *Fortune*, 143(11), 187-188.
- Buhler, P. M. (2005), "The Performance Appraisal Process", *Supervision*, 66(11), 14-16.
- Cascio, W. F. (1991), *Applied Psychology in Personnel Management*, New Jersey: Prentice Hall.
- Çelik, N. (2003), *İş Hukuku Dersleri*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Daley, D. M. (1991), "Great Expectations, or a Tale of Two Systems: Employee Attitudes toward Graphic Rating Scales and MBO-Based Performance Appraisal", *Public Administration Quarterly*, 188-209.
- Delpo, A. (2007), *Performance Appraisal Handbook, The Legal & Practical Rules for Managers*, New York: Nolo.
- Demir, F. (2008), *İş Hukuku ve Uygulaması*, İzmir: Birleşik Matbaacılık.
- Dessler, G. (1995), *Human Resource Management*, London: Prentice Hall.
- Giglioni, G. B., Giglioni, J. B., & Bryant, J. A. (1981), "Performance Appraisal: Here Comes the Judge", *California Management Review*, 24 (2), 14-23.
- Gruner, R. (1983), "Employment Discrimination in Management By Objectives Systems", *Labor Law Journal (Haziran)*, 364-370.
- Harris, M. M. (1994), "Rater Motivation in the Performance Appraisal Context: A Theoretical Framework", *Journal of Management*, 20(4), 737-756.
- Klatt, A. L., Murdick, R. G., & Schuster, F. E. (1985), *Human Resource Management*, London: Merrill Publishing Company.
- Landy, F., & Farr, J. (1980), "Performance Rating", *Psychological Bulletin*, 87, 72-107.
- Meyer, H. (1991), "A Solution to the Performance Appraisal Feedback Enigma", *Academy of Management Executive*, 5, 68-76.
- Odaman, S. (2000), *İşçinin Haklı Sebepçe Fesih Hakkı*, Ankara: YODÇEM.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1996), *Human Resource Management; Positioning for the 21st Century*, New York: West Publishing Company.
- Sümer, C. (2000), "Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım", Ed. Z. Aycan, *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologları Derneği, 57-90.
- Uyargil, C. (2008), *İşletmelerde Performans Yönetimi: Performansın Planlanması Yönetimi Sistemi*, İstanbul: Arıkan.
- Uyargil, C. (2008), "Performans Değerlendirme", Eds. C. Uyargil, Z. Adal, İ. D. Ataay, A. C. Acar, A. O. Özçelik, Ö. Sadullah, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta, 243-304.
- Yalım, D. (2005), "Neden Performans Değerlendirme", *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler içinde İstanbul, Türkiye: Hayat Yayıncılık*, 57-62.

## İŞ PERFORMANSININ ARTIRILMASINDA ADALET VE MOTİVASYONUN ROLÜ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR MODEL ARAŞTIRMASI\*

Ömer TURUNÇ

Kara Harp Okulu Sis.Yön.Bil.Bölümü  
oturunc@kho.edu.tr

### ÖZET

*Çalışanların performanslarının artırılması tüm organizasyonların üzerinde önemle durduğu bir çalışma alanıdır. İş performansının artırılmasında etkili olan pek çok faktör bulunmaktadır. Bu çalışmada prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaletinin ve içsel motivasyonun iş performansına etkilerinin bir model yardımıyla incelenmesi esas alınmıştır. Çalışmada her bir değişkenin birbiri ile olan ilişkileri ortaya konulan hipotezler vasıtası ile incelenmiş ve modelin uyumluluğu yapısal eşitlik modeli yardımıyla analiz edilmiştir. Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren çalışanların oluşturduğu örneklem üzerinde uyumluluk testleri yapılarak modelin hedef örneklem üzerindeki geçerliliği tartışılmıştır. Çalışma sonucunda modelin uyum indeksleri incelendiğinde modelin kabul edilebilir bir model olduğunu belirlenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** İş performansı, prosedür adaleti, dağıtım adaleti, etkileşim adaleti, içsel motivasyon.

### 1. Giriş

Organizasyon verimliliğinin artırılmasında çalışanların performanslarının önemli bir etkisi bulunmaktadır. Günümüzde performans, sürekli geliştirilmesi ve yönlendirilmesi gereken bir değişken olarak ortaya çıkmakta ve değerlemeciler ile değerlendirilenler arasında geçen bir faaliyetin ötesinde kurumsal etkileşimleriyle tartışılmaktadır (Murphy ve Cleveland, 1995). İş performansı tüm insan kaynakları kararlarında neredeyse en önemli rolü oynamaktadır (Borman, 1991; Campbell, 1990; Landy ve Farr, 1983; Motowidlo, 2003). Rekabet gücü ile performans arasında önemli bir etkileşim vardır (Krishnan vd., 2002). Organizasyonlarda rekabet gücü iş performansının önemli bir göstergesidir (Plotkin, 1987; Wang ve Netemeyer, 2002).

İş performansı organizasyonlar için önemli bir kavramdır. Çalışanların iş performanslarının artırılmasına yönelik çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Ancak optimum iş performansının sağlanması dinamik pek çok değişkenin eş zamanlı optimizasyonunu gerekli kılmakta bu hem değişkenler hem de diğer çevresel faktörlerin değişik çalışmalarla araştırılmasını ve sektörlere göre önerilerin oluşturulmasını gerektirmektedir. Bu çerçevede çalışmanın temel amacı, prosedür adaleti, dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve içsel motivasyonun iş performansı üzerindeki etkilerini bir model yardımıyla ortaya koymaktır.

### 2. Teori ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

İş performansı ile motivasyon arasında çok sayıda çalışma olmasına rağmen iş performansı ile adalet ilişkisine yönelik yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır. Bu çerçevede günümüzde iş performansının artırılmasında çalışanların adalet algılarının önemli olduğundan hareketle bir model oluşturularak bu modelin hedef örneklem üzerinde geçerliliği ve uyumu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu model kapsamında literatürde yer alan iş performansı ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konularak hipotezler oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında yapısal eşitlik modeli kurulmuş ve gizli değişkenlerle yol analizi yapılmıştır.

---

\* Bu bildirideki görüşler yazara aittir, TSK'nin görüşlerini yansıtmaz.

### ***İş Performansı Örgütsel Adalet İlişkisi***

Prosedür adaleti çalışanların kararlara katılması bağlamında önemli bir yere sahiptir (Thibaut ve Walker 1975; Greenberg ve Folger 1983; Brett ve Goldberg 1983; Lind ve Tyler, 1988). Yapılan birçok araştırmada prosedür adaleti iş performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir (Williams, 1999; Nurse, 2003; Ang vd., 2003; Paese vd., 1988; Greenberg, 1986; Lindquist, 1995; Alexander ve Ruderman; 1987; McFarlin ve Sweeney, 1992; Lind ve Tyler, 1988; Byrne, 2005) Etkileşim adaleti - iş performansı ilişkisine yönelik olarak literatürde yeterli sayıda çalışma bulunmamasına rağmen etkileşim adaleti ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu belirleyen kısıtlı sayıda araştırmaya da rastlanmaktadır (Williams, 1999; Byrne, 2005). Dağıtım adaleti ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu farklı çalışmalarda bildirilmiştir (Ang vd., 2003; Lindquist, 1995, Paese vd., 1988; Greenberg, 1986). Nurse (2003) çalışmasında dağıtım adaleti ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirlemiştir.

### ***İş Performansı ve Motivasyon İlişkisi***

Bowin'e (2001) göre endüstriyel ve organizasyonel psikoloji perspektifinden motivasyon; insanların işlerinde en iyi performansı vermelerini sağlayan güçtür. Organizasyonlarda gerek bireysel performansın arttırılması gerekse örgütsel performansın arttırılması motivasyon kavramıyla yakından ilişkilidir (Kominis ve Emmanuel, 2007). Kominis ve Emmanuel (2007) yaptıkları araştırma sonucunda motivasyon ile performans arasında pozitif yönlü ilişki bulmuşlardır. Teas tarafından iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık, rol çatışması, rol belirsizliği ve iş performansı arasındaki çok yönlü ilişkileri araştırmak için çalışmalar yapılmış ve bu çalışmalar Dubinsky ve Skinner (1984) tarafından genişletilmiştir. Pek çok çalışma iş motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır (Jalajas ve Bommer, 1999; Stumpf ve Hartman,1984; Anderson and Oliver 1987; Weitz, Sujun ve Sujun 1986; Tyagi, 1985)

### ***Örgütsel Adalet ile Motivasyon İlişkisi***

Günümüzde çalışanların adalet ihtiyaçlarına olan ilgisi giderek artmaktadır. Özellikle çalışanların kararlara katılımı konusundaki motivasyon beklentileri prosedür adaleti algılama düzeyleri ile örtüşebilmektedir (Leventhal, 1980; Thibaut ve Walker, 1975, 1978). İçsel motivasyonda önemli bir yere sahip olan duygusal alanda etkileşim adaletinin de etkili olduğunu gösteren anlamlı ilişkiler belirlenmiştir (Chebat ve Slusarczyk, 2005; Barclay vd., 2005). Örgütsel adalet ile motivasyon arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yeterli sayıda çalışma bulunmamasına rağmen bazı çalışmalara rastlanılmaktadır (Zapata-Phelan vd, 2009; Miao ve Evens, 2007; Steeensma ve Visser, 2007).

## **3. Araştırmanın Yöntemi**

### ***Araştırmanın Örnekleme***

Araştırmanın ana kütesini özel bir bankanın İç Anadolu Bölge Müdürlüğüne bağlı şubelerindeki çalışan personel oluşturmaktadır. Bu şubelerde toplam 405 kişi çalışmaktadır. Ana küteden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 196 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992: 253). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen birimlerde çalışan toplam 230 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden şu ana kadar 165'i geri dönmüş, 155 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Araştırmaya katılanların %54,8'i kadın (n=85), %45,2'si (n=70) erkektir. %3,9'u (n=6) lise, %54,8'i (n=85) üniversite, % 41,ü' (n=64) de lisansüstü eğitim derecesine sahiptir. %9'u (n=14) 18-24, %48,4'ü (n=75) 24-31, %18,7'si (n=29) 32-38 ve %23'ü (n=37) de 39 ve yukarı yaşlar arasındadır. %4,5' i

(n=7) 1 yıldan az, %47,1'i (n=73) 1-5 yıl arası, %12,3'ü (n=19) 6-10 yıl arası, %20'si (n=31) 11-15 yıl arası ve %16,1'i (n=25) de 16 ve yukarı yıl iş deneyimine sahiptir.

### **Araştırmanın Ölçekleri**

Çalışanların iş performansının artırılmasında adalet ve motivasyonun rolünü belirlemek amacıyla araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir. Araştırmada oluşturulan modelleri ve hipotezleri test etmek amacıyla gizli değişkenlerle yol analizi yapılmıştır. Gizli değişkenlerle yol analizi yapmak için modeldeki değişkenlerin ölçülmesinde kullanılan bütün ölçüm araçlarının geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir (Şimşek, 2007: 19). Bu amaçla, araştırmada kullanılan bütün ölçeklere ilişkin yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına ilişkin sonuçlar, her ölçekle ilgili bölümün sonunda verilmiştir.

**Adalet ölçekleri:** Çalışanların prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti algılarını ölçmek üzere Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve Niehoff ve Moorman (1993) tarafından teyit edilen ölçekler. Prosedür adaleti ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .46-.77 arasında olduğu tespit edilmiştir. İki madde düşük faktör yükleri nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Dört maddeli ölçekte faktör yapıları ,72 -,79 arasında değişmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .831 olarak bulunmuştur. Etkileşim adaleti ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .73-.90 arasında olduğu tespit edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .954 olarak bulunmuştur. Dağıtım adaleti ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .53-.81 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bir madde düşük faktör yükleri nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Dört maddeli ölçekte faktör yapıları ,73 -,85 arasında değişmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .788 olarak bulunmuştur.

**İçsel Motivasyon Ölçeği:** Çalışanların içsel motivasyon algılarını ölçmek üzere Vallerand ve arkadaşları tarafından (1992) tarafından geliştirilen, Van Yperen ve Hagedoorn (2003) tarafından kullanılan ölçeğin Zapata-Phelan ve arkadaşları(2009) tarafından uyarlanmış hali kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapısı doğrulanmış olup, faktör yükleri .39-.98 arasında değişmektedir. Bir madde düşük faktör yükü nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Üç maddeli ölçekte faktör yapıları .78 - .99 arasında değişmiştir. Güvenirlik analizi sonucunda Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .884 olarak tespit edilmiştir.

**İş Performansı Ölçeği:** Çalışanların iş performansının ölçülmesinde; önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu, faktör yüklerinin .38-.74 arasında değiştiği belirlenmiştir. Bir madde düşük faktör yükü nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Üç maddeli ölçekte faktör yapıları .69 -.77 arasında değişmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .766 olarak tespit edilmiştir.

### **Bulgular**

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS 16 ve Amos 7.0 programında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada katılımcıların prosedür adaleti, dağıtım adaleti, etkileşim adaleti, içsel motivasyonu ve iş performansı düzeylerine ilişkin elde edilen verilerin

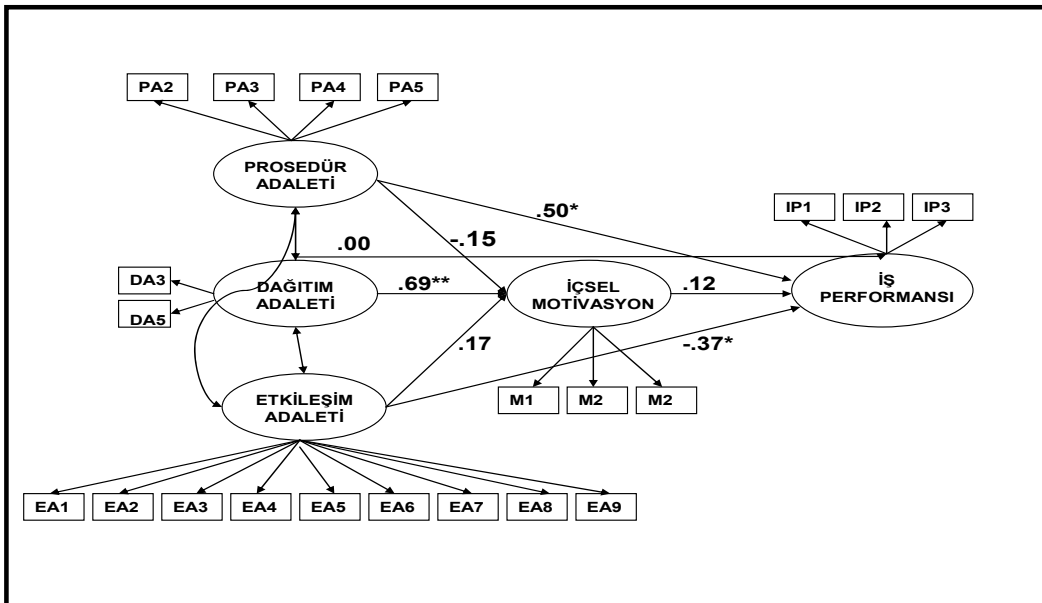
ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analizin ikinci aşamasında ise yapısal eşitlik modeli ile kurulan modele ilişkin yol analizi yapılmıştır. Yapılan yol analizi ile çalışmanın hipotezleri test edilirken, mevcut ilişkileri açıklayan en uygun modelin belirlenmesi de amaçlanmıştır. Verilere yapılan analiz sonucunda elde edilen ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri tablo 1’de verilmektedir.

**Tablo 1.** Verilere ilişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
1. Prosedür adaleti	3.39	.68	1				
2. Etkileşim adaleti	3.78	.87	.651**	1			
3. Dağıtım Adaleti	3.35	.76	.578**	.474**	1		
4. İçsel motivasyon	3.89	.84	.434**	.392**	.593**	1	
5. İş performansı	4.26	.50	.253**	.053	.187*	.215**	1

\*p< .05 \*\* p< .01

İş performansına ilişkin kurulan modelin ilk analiz sonuçlarına göre modelin uyum indeksleri incelendiğinde; CFI (Comperative fit index-Karşılaştırmalı uyum indeksi) değerinin .873, TLI (Tucher- Lewis indeksi) değerinin .856, NFI ( Normlanmış uyum iyiliği indeksi) .801, CMIN/DF değerinin 2,382, serbestlik derecesinin (df)=265 ve RMSEA (Root mean square error of approximation-Kök ortalama kare yaklaşım hatası) değerinin de 0.095 olduğu tespit edilmiştir. Modification Indexes (MI) değerlerine göre yapılan düzenlemeler sonucunda elde edilen sonuçlar şekil 2’ de sunulmuştur. Modelin uyum indeksleri incelendiğinde; GFI değerinin .833, AGFI değerinin .784, CFI değerinin .942, TLI değerinin .931, NFI .874, CMIN/DF değerinin 1,721, serbestlik derecesinin (df)=213 ve RMSEA değerinin de 0.068 olduğu tespit edilmiştir. Görüldüğü gibi modelde yapılan küçük değişimler sonucunda (DA’dan 2 madde çıkarımı ve korelasyonlar) uyum iyiliği değerlerinde artışlar gözlenmiştir. Her ne kadar RMSEA değeri beklenen düzeyde olmasa da diğer değerler iyi uyum iyiliği değerleri verdiği için modelin kabul edilebilir olduğunu söylenebilir.



\*p< .05 \*\* p< .01

**Şekil 1.** Yapısal Model ve Analiz Sonuçları



Analiz sonuçları incelendiğinde özellikle prosedür adaletinin iş performansı ve dağıtım adaletinin içsel motivasyon üzerindeki etkileri anlamlı olarak belirlenmiş olmasına rağmen diğer değişkenlerde anlamlı sonuçlara ulaşamadığı gözlenmektedir. Modele ilişkin hipotez testleri tablo 2’de verilmektedir. Prosedür adaleti iş performansını ve dağıtım adaleti içsel motivasyonu pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Dağıtım adaleti iş performansını anlamlı ancak negatif olarak etkilemektedir. Diğer etkiler anlamsız olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede H1ve H6 hipotezleri kabul edilmiş diğer hipotezler reddedilmiştir.

#### 4. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma ile prosedür adaleti, etkileşim adaleti, içsel motivasyon ve iş performansı arasındaki ilişki ve etkiler incelenmiştir. Bu amaçla bankacılık sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmış, örgütsel adaletin boyutları olan prosedür, dağıtım ve etkileşim adaletinin içsel motivasyon ve iş performansı üzerindeki etkileri oluşturulan bir model ile açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma ile özellikle günümüzde hizmet sektörünün öncü sektörlerinden birisi olan bankacılık sektörüne ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Araştırma modelinde yapılan yol analizi sonucunda; prosedür adaletinin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği, içsel motivasyon ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumludur (Williams, 1999; Nurse, 2003; Ang vd., 2003; Paese vd., 1988; Greenberg, 1986; Lindquist, 1995; Alexander ve Ruderman; 1987; McFarlin ve Sweeney, 1992; Lind ve Tyler, 1988; Zapata-Phelan vd, 2009; Miao ve Evens, 2007; Steeensma ve Visser, 2007). Etkileşim adaletinin iş performansına anlamlı ama negatif etkisinin olduğu, içsel motivasyon ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Elde edilen bulgular diğer araştırma sonuçları ile uyumludur (Williams, 1999; Byrne, 2005; Zapata-Phelan vd, 2009; Miao ve Evens, 2007; Steeensma ve Visser, 2007). Dağıtım adaletinin iş performansını anlamlı olarak etkilememesine rağmen içsel motivasyonu anlamlı ve pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumludur (Nurse, 2003; Miao ve Evens, 2007; Steeensma ve Visser, 2007). İçsel motivasyonun ise iş performansını üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Elde edilen bulgular diğer araştırma sonuçları ile uyumlu değildir (Zapata-Phelan vd, 2009; Jalajas ve Bommer, 1999; Stumpf ve Hartman, 1984; Anderson ve Oliver 1987; Weitz, Sujan, and Sujan 1986; Tyagi 1985).

Bir bütün olarak model sonucunda elde edilen bulgular, lisans üstü eğitim alan öğrenciler üzerinde yapılan benzer bir çalışma ile kısmi ölçekte uyumlu sonuçlar vermiştir. Nitekim Zapatan-Phelan ve arkadaşlarının (2009) tarafından yapılan çalışmada prosedür adaletinin içsel motivasyonu pozitif ve anlamlı olarak etkilediği, iş performansını ise anlamlı olarak etkilemediği belirlenmiştir. Çalışmamızda bu etkileşimin tam tersi bir etki belirlenmiştir. Aynı çalışmada etkileşim adaletinin içsel motivasyonu ve iş performansını anlamlı olarak etkilemediği belirlenmiştir. Çalışmamızda da benzer bulgular elde edilmiştir. Çalışmamızda önemli bir bulgu olarak dağıtım adaletinin içsel motivasyonu anlamlı, pozitif ve güçlü bir şekilde etkilediği görülmüştür. Ancak bizim çalışmamızdan farklı olarak içsel motivasyonun iş performansını üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu ve prosedür adaleti değişkeni ile iş performansı arasında aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Bu farklılığın sektör ve kültür farklılığından kaynaklandığı düşünülmektedir. Çünkü Türkiye’de bankacılık sektöründe çalışanların motivasyon ve etkileşim adaleti algıları farklılaşabilmektedir. Yüksek eğitim seviyesinde ve ekonomik kriz döneminde çalışanların ilişkilerden ziyade kariyer olanağına götüren kararlara ve prosedürlere katılımının performansta daha önemli olduğu ve içsel motivasyonun performans üzerindeki etkilerinin kısıtlı hale geldiği düşünülmektedir.

Sonuç olarak günümüzün çalışma yaşamı sektörlerine göre farklılık gösterse de prosedür adaletinin iş performansı, dağıtım adaletinde içsel motivasyon üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bunun yanında sektörden kaynaklandığı değerlendirilen etkileşim adaletinin iş performansı üzerinde anlamlı ama negatif etkisi düşünölmeye değer bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın yapıldığı sektör, yapı itibariyle diğer sektörlerden farklılık göstermektedir. Yoğun çalışma ve stresli iş ortamı, rekabet, sürekli ve hızla değişen çevre şartları, kadın çalışan sayısının fazlalığı bu farklılıklardan bazılarıdır. Bu nedenle farklı sektörlerde yapılacak araştırmalardan farklı sonuçlar elde edilebilir. Bunun yanı sıra araştırmada kullanılan veriler bankanın belli bir coğrafi bölgedeki çalışanlarından elde edilmiştir. Farklı coğrafi bölgelerdeki banka çalışanlarından elde edilecek verilerle daha açıklayıcı sonuçlara ulaşılması mümkün olabilir.

Gizli değişkenlerle yol analizi, farklı modellerin ve farklı değişkenlerin aynı anda test edilmesine imkan tanıyan bir yöntemdir. Böylece birbirini etkileyen değişkenlerin bir bütün olarak ve aynı anda değerlendirilmesi mümkün olabilmektedir. Özellikle örgütsel davranış gibi insan faktörünün son derece önemli olduğu bir alanda, karmaşık faktörler ve değişkenler arasındaki ilişkilerin oluşturulacak modellerle test edilmesi, yönetim ve insan kaynakları yönetimi açısından daha tatmin edici sonuçlar verebilir. Bu nedenle, gelecekte yönetim ve organizasyon alanında yapılacak çalışmalarda bu yöntemin kullanılmasının daha çok desteklenmesi gerektiği düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Alexander, S. ve Ruderman M. (1987), "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior", *Social Justice Research*, 1, 117-198.
- Anderson, E., ve Oliver, R. L. (1987), "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Sales-force Control Systems", *Journal of Marketing*, 51, 76-88.
- Ang S., Dyne, L. V.ve Begley T. M., (2003), "The Employment Relationships of Foreign Workers Versus Local Employees: A Field Study of Organizational Justice, Job Satisfaction, Performance and Ocb", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 561-583.
- Borman, W. C. (1991), "Job Behavior, Performance, and Effectiveness", Ed. M. D. Dunnette, ve L. M. Hough, 2nd wd., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2, Palo Alto, Ca: Consulting Psychologists Press, 271-326.
- Brett, J. M., ve Goldberg, S. B. (1983), "Mediator-Advisors: A New Third-Party Role", *Research On Negotiations in Organizations*, Ed. M. Bazerman and R. Lewicki, Greenwich, Ct: Jai Press., 81-90.
- Byrne Z. S., (2005), "Fairness Reduces the Negative Effects of Organizational Politics On Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance", *Journal of Business and Psychology*, 20(2).
- Campbell, J. P. (1990). "Modeling The Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology", Ed., M. D. Dunnette, ve L. M. Hough, 2nd ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc., 687-732.
- Chebat, J., ve Slusarczyk, W. (2005), "How Emotions Mediate The Effects of Perceived Injustice On Loyalty in Service Recover Situations: An Empirical Study", *Journal of Business Research*, 58, 664-673.
- Cropanzano, R., ve Greenberg, J. (1997), "Progress in Organizational Justice: Tunneling Through The Maze" Ed. Cooper, C. L., and Robertson, I. T., *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New York: Wiley, 317-372.
- Dubinsky, A. J., Skinner, S. J. (1984), "Impact of Job Characteristics On Retail Salespeoples Reactions to Their Jobs", *Journal of Retailing*, 60(2).

- Greenberg, J. (1986), "Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations", *Journal of Applied Psychology*, 71: 342.
- Greenberg, J., ve Folger, R. (1983), "Procedural Justice, Participation, and The Fair Process Effect in Groups and Organizations", *Basic Group Process*, Ed. P. Paulus, New York: Springer-Verlag, 235-256.
- Jalajas, D. S. ve Bommer, M. (1999), "The Influence of Job Motivation Versus Downsizing on Individual Behavior", *Human Resource Development Quarterly*, 10: 4.
- Jex, S. M. (1998), *Stress and Job Performance*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Kirkman, B. L. Rosen, B. (1999), "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, 42(1) 58-74.
- Kominis, G., Emmanuel, C. R., (2007), "The Expectancy-Valence Theory Revisited: Developing An Extended Model of Managerial Motivation", *Management Accounting Research*, 18.
- Krishnan, B. C., Netemeyer, R. G., ve Boles, J. s. (2002), "Self-Efficacy, Competitiveness, and Effort As Antecedents of Salesperson Performance". *Journal of Personal Selling ve Sales Management*, 22(4), 285-295.
- Landy, F. J., ve Farr, J. L. (1983), *The Measurement of Work Performance*. Orlando, Fl: Academic Press.
- Leventhal, G. S. (1980), "What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches to The Study of Fairness in Social Relationships" Ed. K. Gergen, M. Greenberg, ve R. Willis, *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, New York: Plenum Press, 27-55.
- Lind, E. A. ve Tyler, T. R. (1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York and London: Plenum Press.
- Lindquist, T. M. (1995), "Fairness As An Antecedent to Participative Budgeting: Examining The Effects of Distributive Justice, Procedural Justice and Referent Cognitions On Satisfaction and Performance", *Journal of Management Accounting Research*, 7.
- Mcfarlin, D. B. ve Sweeney, P. D. (1992), "Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, 35(3) 626-37.
- Miao, C. F. ve Evans, K. R. (2007), "The Impact of Salesperson Motivation On Role Perceptions and Job Performance—A Cognitive and Affective Perspective", *Journal of Personal Selling ve Sales Management*, 27, 89-101.
- Miceli, M., ve Castelfranchi, C. (2000). "Nature and Mechanisms of Loss of Motivation", *Review of General Psychology*, 4.
- Moorman, R. H. (1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviours: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-55.
- Motowidlo, s. J. (2003), "Job Performance", Ed. Borman, D. Ilgen, ve R. Klimoski, *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 12, Hoboken, Nj: John Wiley and Sons, 39-53.
- Murphy, K. R. ve Cleveland, J. N. (1995), *Understanding Performance Appraisal, Social, Organizational and Goal Based Perspectives*, London: Sage Pub.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R.H. (1993), "Justice As A Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behaviors", *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Nurse L. (2005), "Performance Appraisal, Employee Development and Organizational Justice: Exploring The Linkages", *Int. J. of Human Resource Management* 16(7), 1176-1194.
- Paese, P. W., Lind, E. A. ve Kanfer, R. (1988), "Procedural Fairness and Work Group Responses to Performance Evaluation Systems", *Social Justice Research*, 2(3), 193-205.
- Plotkin, H. M. (1987), "What Makes A Successful Salesperson?" *Training and Development Journal*, 54-56.
- Sigler, T. H., Pearson, C. M. (2000), "Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.

- Steensma, H. ve Visser, E. (2007), "Procedural Justice and Supervisors' Personal Power Bases: Effects on Employees' Perceptions of Performance Appraisal Sessions, Commitment, and Motivation", *J. Collective Negotiations*, 31(2), 101-118
- Stumpf, S. A. ve Hartman, K., (1984), "Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal", *Academy of Management Journal*, 27: 2.
- Şimşek, Ö. F. (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*, Ankara: Ekinoks.
- Thibaut, J., ve Walker, L. (1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, Nj: Erlbaum.
- Thibaut, J., ve Walker, L. (1978), "A Theory of Procedure", *California Law Review*, 66, 541–566.
- Tyagi, P. K. (1985), "Relative Importance of Key Job Dimensions and Leadership Behaviors in Motivating Salesperson Work Performance", *Journal of Marketing*, 49, 76–86.
- Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Blais, M. R., Briere, N. M., Senecal, C., ve Vallieres, E. F. (1992), "The Academic Motivation Scale: A Measure of Intrinsic, Extrinsic, and Amotivation in Education", *Educational and Psychological Measurement*, 52, 1003–1017.
- Van Yperen, N. W., ve Hagedoorn, M. (2003), "Do High Job Demands Increase Intrinsic Motivation Or Fatigue Or Both? The Role of Job Control and Job Social Support", *Academy of Management Journal*, 46, 339–348.
- Wang, G., ve Netemeyer, R. G. (2002), "The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competitiveness On Salesperson Learning, Self-Efficacy, and Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 217–228.
- Weitz, B. A., Harish S. ve Mita Sujana (1986), "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness", *Journal of Marketing*, 50, 174–191.
- Williams, S. (1999), "The Effect of Distributive and Procedural Justice On Performance", *The Journal of Psychology*, 133(2), 183-193
- Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A. , Scott, B.A. Ve Livingston, B., (2009), "Procedural Justice, Interactional Justice, and Task Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108, 93–105.

## YETKİNLİKLERİN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

**Ayşe Oya ÖZÇELİK**

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi  
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı  
oyaoz@istanbul.edu.tr

**Fulya AYDINLI**

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi  
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı  
fulyaa@istanbul.edu.tr

### ÖZET

*Bu çalışma, insan kaynakları yönetiminin (İKY) performans yönetimi, İK seçimi, ücret yönetimi gibi işlevlerinde yaygın olarak kullanılan yetkinliklerin bireysel performans üzerindeki etkilerinin belirlenmesine ilişkindir. Çalışmada öncelikle yetkinlik kavramı, yetkinliklerin İKY alanındaki kullanımının gelişimi ve yetkinliklerin belirlenmesinde yararlanılan yaklaşımlar incelenmiştir. Çalışma, ayrıca üretici bir firmanın pazarlama-satış ve üretim bölümlerinde çalışan yöneticilerini kapsayan bir araştırmayı içermektedir. Araştırmanın anakütlesini söz konusu firmada çalışan 76 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmada koçluk, müşteri odaklılık, ticari bakış açısı, ikna etme, iletişim becerisi, yaratıcılık, karar verme, planlama ve organizasyon yeteneği ve sorumluluğu devretme yetkinliklerinin, yöneticilerin performans düzeyleri üzerindeki etkileri regresyon analizi aracılığıyla, sıralanan yetkinliklerin birbirleriyle olan ilişkileri ise korelasyon analizi aracılığıyla ölçülmüştür. Elde edilen bulguların öz olarak, firmaların yetkinlikleri doğru bir biçimde belirlemelerinin ve yetkinliklerin bir bütün olarak dikkate alınmasının gereğini vurgular nitelikte olduğu ifade edilebilir.*

**Anahtar kelimeler:** Yetkinlik, Performans, Hedeflerle Değerleme.

### 1. GİRİŞ

Günümüzde birçok ülkede kamu ve özel sektör işletmelerinde uygulama alanı olan ve ilgili literatürde yaygın olarak kullanılan yetkinlik kavramı, insan kaynakları yönetimi (İKY) alanında ilk kez 1970'li yıllarda McClelland tarafından ele alınmıştır. McClelland, yetkinlik kavramını bireysel düzeyde incelemiş ve 1973 yılında yayınlanan "Testing for competence rather than for 'intelligence'" adlı makalesinde özellikle üst düzey pozisyonlarda yüksek performansı sağlamak için zeka testlerine alternatif olarak yetkinlik değerlemesinin geliştirilmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Buna göre bir iş yetkinliği, bireyin işindeki etkin veya üstün performansını sağlayan motiv, özellik, beceri, kendini algılayış ve sosyal rol gibi özellikleridir (Boyatzis, 1982, s.21). Diğer yandan yetkinlik kavramı, sadece bireysel bilgi, beceri, tutum ve davranışları içermekle sınırlı olmayıp; takımlara, süreçlere ve örgüte ilişkin yetenekleri ifade etmekte de kullanılmaktadır. Dolayısıyla yetkinlikler; ilgili literatürde "bireysel yetkinlikler" ve "temel yetkinlikler" olarak da adlandırılan "organizasyonel yetkinlikler" olmak üzere iki kısımda incelenmektedir.

Yetkinlik kavramının organizasyonel düzeyde kullanımı, 1990'lı yıllarda yaygınlık kazanmıştır. Hamel ve Prahalad (1994)'ın tanımlamalarına göre temel yetkinlikler, bir şirketin rekabetçiliğinin kökenindeki ürün ve hizmetlerinin altında yatan kendine has yeteneklerinin ve teknolojilerinin bileşimidir. Diğer bir deyişle temel yetkinlikler, bir şirketin diğer herhangi bir girişiminden çok daha iyi performans gösterdiği entellektüel tabanlı hizmet aktiviteleri veya sistemleridir (Quinn, 1999).

Bu çalışmada bireysel yetkinlikler konusuna odaklanılmaktadır. Bireysel yetkinlikler son yıllarda performans yönetimi, İK seçimi, eğitim, kariyer ve ücret yönetimi gibi çeşitli İK işlevlerinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Örneğin 2007 yılında Türkiye'de 121 işletme üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına göre; bu işletmelerin % 67'sinde

yetkinliklere dayalı İK uygulamaları bulunmaktadır (Aydınlı, 2007, s.303). Yetkinlikler, özellikle bankalarda (% 77), otellerde ve ilaç şirketlerinde (% 70) yaygın olarak kullanılmaktadır. Aynı araştırmanın sonuçlarına göre; yetkinlikler en fazla performans yönetiminde (% 78) ve İK seçiminde (% 69) kullanılırken, yetkinliklerin ücret yönetiminde kullanım düzeyi ise nispeten düşüktür (% 47).

İşletmeler yetkinliklere dayalı İK modelleri geliştirirken, öncelikle çalışanlarının sahip olması gereken yetkinlikleri belirlemektedirler. Yetkinliklerin belirlenmesi konusunda işletmelerin yararlanabilecekleri çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri olan araştırmaya dayalı yetkinlik yaklaşımında üstün performansa sahip olan çalışanlardan, üstün performansı ve başarıyı sağlayan özellikler, davranış ve kritik olay örnekleri vermeleri istenir. Bu özellik, davranış ve kritik olayların yüksek performans gösterenlerle düşük performans gösterenleri birbirinden ayırt etmesi gerekir (Briscoe, Hall, 1999). Bu yaklaşımda yetkinliklerin belirlenmesinde genellikle “davranışsal olay görüşmeleri”nden yararlanılır (Boyatzis, 1982, s.50). Böylelikle üstün ve ortalama / düşük performans gösteren çalışanlar arasındaki farklılıklar tespit edilerek, üstün performanslı çalışanların istenen sonuçlara ulaşmalarını sağlayan uygulamaları gerçekleştirmelerine yarayan özellik ve becerileri, “yetkinlik” olarak belirlenir (Boyatzis, 1982). Yetkinliklerin belirlenmesinde yararlanılan diğer yaklaşımlar; stratejiye dayalı ve değerlere dayalı yaklaşımlardır. Stratejiye dayalı yetkinlik yaklaşımında yetkinlikler, işletme stratejileri doğrultusunda işletmenin tepe yöneticileri tarafından belirlenir (Uyargil, 2007). Değerlere dayalı yetkinlik yaklaşımında ise yetkinlikler; bir tepe yönetici, tepe yöneticiler veya İK uzmanları tarafından örgütsel normlar ve kültürel değerler dikkate alınarak saptanır (Briscoe, Hall, 1999).

Yetkinlikler, son 20 yıldan bu yana gerek uygulamada gerekse ilgili literatürde yaygın olarak kullanılsa da, konuya ilişkin olarak gerçekleştirilen ampirik araştırmaların sınırlı sayıda olduğu söylenebilir (Levenson v.d., 2006). Yetkinlik kavramının kısaca “bireyin üstün performansını sağlayan özellikler” şeklinde tanımlanmasından hareketle, bireylerin yetkinlik düzeyleri ile performans değerlendirme sonuçları arasında ilişki aramak, yetkinliklerin etkinliğinin belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle araştırmamızda yetkinliklerin bireysel performans üzerindeki etkileri incelenmektedir.

## **2. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI**

Bu araştırmanın konusunu, yetkinlik ile performans arasındaki etkileşimin incelenmesi oluşturmaktadır. Belirtilen konu çerçevesinde araştırmada; çalışanların, firmanın misyon ve vizyonu çerçevesinde üst yönetim tarafından kabul edilen temel yetkinliklere sahip olma derecelerinin bireysel performansları üzerindeki etkisinin saptanması amaçlanmıştır. Araştırmanın bu ana amacının yanı sıra, diğer amacımız; yetkinlikler arası ilişkilere bakarak, birbirleri ile ilgili olan yetkinlikleri saptamak, böylelikle başarılı olmak için firma tarafından bu yetkinliklere belli ölçüde sahip olması istenen bireylerin ne ölçüde tutarlı bir yetkinlik profili sergilediklerini görmektir.

## **3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Bu araştırma, bireyin üstün performansa ulaşmasını sağlaması beklenen (Boyatzis, 1982), firmanın misyonu ve vizyonu çerçevesinde üst yönetim tarafından kabul gören ve bilimsel metodlarla tek tek ölçülmüş olan yetkinliklerin, performans düzeyi ile ne ölçüde ilişkili olduğunun ve hangi yetkinlik ya da yetkinliklerin performans üzerinde ne kadar etkili olduğunun belirlenmesi açısından önem taşımakta ve araştırma bulguları, insan kaynaklarına ilişkin çeşitli kararlarda dikkate alınmak üzere firma yöneticilerinin bilgisine sunulmaktadır. Ayrıca, yetkinliklerin birbirleri ile ilişkisinin saptanması da, bu yetkinliklerden birine istenen

ölçüde sahip olan yöneticinin, diğer hangi yetkinlik ya da yetkinliklere de sahip olabileceğini tahmin etmek açısından önem taşımaktadır.

#### **4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ve SINIRLARI**

Bu araştırma, üretici bir firmanın pazarlama-satış ve üretim bölümlerinde çalışan yöneticileri kapsamaktadır. Araştırmanın ana kütesini, firmada pazarlama-satış ve üretim bölümlerinde yönetici olarak çalışan ve yetkinlikleri ölçülmüş olan 76 kişi olmaktadır. Bu bireylerin sahip olması gereken temel yetkinlikler, firmanın müşteri odaklı yaklaşım temeline göre yeniden yapılanmasına bağlı olarak belirlenmiş ve bu süreçte sadece pazarlama-satış ile üretim bölümlerinde çalışanların temel yetkinlikleri bilimsel yöntemlerle ölçülmüştür. Bu nedenle firmada çalışanların tümü araştırma kapsamına dâhil edilememiştir. Ayrıca bu araştırmada yapılan yetkinlik ve performans ölçümlerinin gerçeği yansıttığı varsayılmış, bireysel performansı etkileyebilecek yetkinlik haricindeki faktörler ise bu bağlamda sabit kabul edilmiştir.

#### **5. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ**

Bu araştırmada; koçluk, müşteri odaklılık, ticari bakış açısı, ikna etme, iletişim, yaratıcılık, karar verme, planlama ve organize etme, sorumluluğu devretme yetkinlikleri ile bireylerin performans düzeyi olmak üzere toplam 10 değişken yer almaktadır.

#### **6. ARAŞTIRMA HİPOTEZİ**

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi yapılandırılmıştır:

H0: Kişinin sahip olduğu yetkinlikler, performans düzeyini etkilemez.

H1: Kişinin sahip olduğu yetkinlikler, performans düzeyini etkiler.

H0: Yöneticilerin sahip oldukları yetkinlikler, birbirleri ile ilişkili değildir.

H1: Yöneticilerin sahip oldukları yetkinlikler, birbirleri ile ilişkilidir.

#### **7. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİK TEKNİKLER**

Bu araştırmada yetkinliklerin performans üzerindeki etkisini saptayabilmek için, regresyon analizi; yetkinliklerin birbirleri ile ilişkilerini saptamak için ise korelasyon analizi kullanılmıştır.

#### **8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

##### **8.1. Yetkinliklerin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi**

Araştırmamızda 9 yetkinliğin (koçluk, müşteri odaklılık, ticari bakış açısı, ikna etmek, iletişim becerisi, yaratıcılık, karar verme, planlama ve organizasyon yeteneği, sorumluluk devretme), bireylerin performans düzeyleri üzerindeki etkileri, regresyon analizi aracılığı ile ölçülmüş ve aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

İlk olarak bireylerin sahip oldukları "koçluk" yetkinliğinin, gösterdikleri performans üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmış ve 0,05 anlamlılık düzeyinde koçluk yetkinliğinin performans üzerinde etkisi olmadığı görülmüştür. Ancak anlamlılık düzeyinin uygulamada kabul edilen 0,1'e (Kurtuluş, 2004, s.96) çıkarılması durumunda ise, koçluğun performans üzerinde etkili bir değişken olduğu (sig:0,087) görülmektedir (Sayfa sayısı kısıtından dolayı çalışmada ilgili tablolara yer verilememiştir). Dolayısıyla bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin derecesini gösteren R değerinin 0,219 olmasından hareketle koçluk ile performans arasında güçsüz, fakat 0,1 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Diğer yandan bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişken tarafından açıklandığını gösteren R kare değeri ise (Akgül, Çevik, 2003, s.297), 0,048 olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı, bireysel performanstaki değişimlerin % 4,8'inin koçluk yetkinliği ile açıklanabileceğidir. B katsayısına baktığımızda ise, -0,317 olan bu değer bize, koçluk yetkinliğindeki bir birimlik bir artışın, performans üzerinde 0,317'lik bir azal-

maya sebep olduğunu göstermektedir (Akgül, Çevik, s.335). Diğer bir ifade ile, bireylerin koçluk yetkinliklerinin artması, iş performanslarını azaltıcı etkiye sahiptir.

İkinci olarak, bireylerin müşteri odaklılık yetkinliğine sahip olma derecelerinin, performansları üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmış ve müşteri odaklı davranışın 0,05 anlamlılık düzeyinde performans üzerinde etkili olduğu (sig:0,036) görülmüştür. Burada 0,219 olarak hesaplanan R değerine dayanarak, müşteri odaklı davranış ile performans arasında güçsüz, fakat anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. İlgili R kare değeri, 0,071 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda, bireysel performanstaki değişimlerin % 7,1'i müşteri odaklılık yetkinliği ile açıklanabilecektir. B katsayısına bakıldığında ise, müşteri odaklı davranıştaki bir birimlik artışın, iş performansını 0,355 azalttığı görülmektedir. Dolayısıyla müşteri odaklı davranma yetkinliğinin de, bireylerin iş performanslarını azaltıcı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Araştırmamızda daha sonra çalışanların ticari bakış açısına sahip olma derecelerinin, bireysel performansları üzerinde etkili olup olmadığı analiz edilmiş ve ticari bakış açısına sahip olma özelliğinin 0,05 anlamlılık düzeyinde performans üzerinde etkili olduğu (sig:0,042) görülmüştür. R değeri 0,259 olarak hesaplanmış ve burada da ticari bakış açısı ile performans arasında güçsüz, fakat anlamlı bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır. 0,067 olarak belirlenen R kare değeri ise bize, bireysel performanstaki değişimlerin % 6,7'sinin yöneticilerin ticari bakış açısına sahip olma derecesi ile açıklanabileceğini göstermektedir. B katsayısına bakıldığında, yöneticilerin ticari bakış açısına sahip olma düzeyindeki bir birimlik artışın, performanslarında 0,269'luk bir azalmaya sebep olduğu görülmektedir.

Araştırmamızda ele aldığımız diğer yetkinliklerden olan ikna etme, iletişim ve yaratıcılığın, bireysel performans üzerinde etkili olup olmadığı tek tek analiz edildiğinde, 0,05 ve 0,10 anlamlılık düzeylerinde bu yetkinliklerin hiçbirinin performans üzerinde etkisi olmadığı (sırasıyla sig:0,497, sig:0,386, sig:0,263) sonucu elde edilmiştir. Bu nedenle bu kısımda regresyon analizi sonuçlarına yer verilmemiştir.

Bir sonraki aşamada ise, bireylerin sahip oldukları "karar verme" yetkinliğinin, performansları üzerinde etkili olup olmadığı saptanmaya çalışılmış, fakat 0,05 anlamlılık düzeyinde karar verme yetkinliğinin performans üzerinde etkisi olmadığı görülmüştür. Ancak anlamlılık düzeyinin 0,1'e çıkarılması halinde, karar verme yetkinliğinin, performans üzerinde etkili bir değişken olduğu (sig:0,068) görülmektedir. Bu durumda 0,233 olarak hesaplanan R değeri karar verme yetkinliğinin derecesi ile performans arasında güçsüz, fakat 0,1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. R kare değeri ise, 0,054 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre, bireysel performanstaki değişimlerin % 5,4'ü karar verme yetkinliği ile açıklanmaktadır. B katsayısına baktığımızda ise, 0,236 olan bu değer bize, karar verme yetkinliğindeki bir birimlik artışın, performans üzerinde 0,236'lık bir artış sağladığını göstermektedir.

Araştırmamızdaki 8. yetkinlik olan "planlama ve organize etme"nin bireysel performans üzerinde etkili olup olmadığı analiz edildiğinde, 0,05 ve 0,1 anlamlılık düzeylerinde bu yetkinliğin performans üzerinde etkisi olmadığı (sig:0,416) görülmüştür. Benzer bir sonuç da "sorumluluğu devretme" yetkinliğinin çalışanların performansı üzerindeki etkisi incelendiğinde ortaya çıkmış ve burada da 0,05 ve 0,1 anlamlılık düzeyinde sorumluluğu devretme yetkinliğinin performans üzerinde etkisi olmadığı (sig:0,472) görülmüştür.

Yukarıdaki regresyon analizinde, her bir yetkinliğin performans üzerindeki etkisi incelenmiş ve bazı şaşırtıcı sonuçlar elde edilmiştir. Müşteri odaklılık ve ticari bakış açısı ve 0,1 anlamlılık seviyesinde de olsa koçluk yetkinliklerinin performans üzerindeki negatif etkisi düşündürücüdür. Yapılan analizler sonucunda incelenen 9 yetkinlik arasında sadece karar verme



yetkinliğinin performans üzerinde pozitif etki (0,1 anlamlılık seviyesinde) yaptığı gözlenmiştir.

Yetkinliklerin performans üzerindeki etkisinin tek tek belirlenmesine ilişkin olarak elde edilen yukarıdaki sonuçlar, bize bu yetkinliklerin bir arada değerlendirilerek performansa etkisinin incelenmesinin, yetkinliklerin birbirleri ile ilişkili olması durumunda farklı sonuçlar vereceğini düşündürmüştü ve bu nedenle araştırmamızın bir sonraki adımında tüm yetkinlikler aynı anda modele dâhil edilerek yetkinliklerin bir bütün olarak performans üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Buna göre, tüm yetkinliklerin dâhil olduğu regresyon modeli anlamlı sonuç (sig:0,355) vermemiştir. Başka bir deyişle, bu yetkinliklerin performans üzerinde etkili olduğunu söylemek istatistiksel olarak olanaklı değildir. Dolayısıyla ilgili tablolarda yer alan göstergeleri yorumlamak herhangi bir anlam ifade etmemektedir.

## 8.2. Yetkinlikler Arası İlişkilerin İncelenmesi

Yukarıdaki regresyon analizi sonuçlarını daha ayrıntılı yorumlamak ve firma tarafından bu yetkinliklere belli ölçüde sahip olması istenen bireylerin ne ölçüde tutarlı bir yetkinlik profili sergilediklerini görmek amaçlarıyla araştırmamızın bu adımında yetkinlikler arası ilişkiler incelenmekte ve birbirleriyle ilgili olan yetkinlikler saptanmaktadır. Böylelikle hangi yetkinliklerin bir arada çalıştığı da saptanmak suretiyle; gerek işe alım, gerekse terfi kararlarında firmaya bilgi sağlanması da mümkün olacaktır.

Yetkinliklerin birbirleri ile ilişkili olup olmadığı korelasyon analizi ile incelenmiş ve buna bağlı olarak aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

9 yetkinliğin her biri, diğer tüm yetkinliklerle ilişkilendirildiğinde, aralarında en yüksek ilişki olan iki yetkinliğin müşteri odaklı davranış ile ticari bakış açısı olduğu saptanmıştır (0,723, sig:0,01). Bu ilişki pozitif ve güçlü bir ilişki olup bu yetkinliklerden biri bir birim artarken, diğerin de 0,723 birim artması anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle bu sonuç bize, araştırma kapsamındaki bireylerden müşteri odaklı davranış düzeyi yüksek olanların, ticari bakış açısının veya ticari bakış açısı yüksek olanların, müşteri odaklı davranma düzeyinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Araştırma kapsamındaki bireylerin “planlama ve organize etme” konusundaki yetkinlikleri ile “sorumluluğu devretme” yetkinlikleri arasında kısmen güçlü, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür (0,574, sig:0,01). Üçüncü olarak ise, araştırma kapsamındaki bireylerin “planlama ve organize etme” konusundaki yetkinlikleri ile “karar verme” yetkinlikleri arasında, orta şiddete yakın, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür (0,386, sig:0,01).

Dördüncü olarak, bireylerin “karar verme” yetkinlikleri ile “sorumluluğu devretme” yetkinlikleri arasında, orta şiddete yakın, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür (0,343, sig:0,01). Bir diğer ilişki ise, bireylerin “sorumluluğu devretme” ve “ikna etme” yetkinlikleri arasında saptanmıştır. Bu ilişki de orta şiddete yakın, pozitif ve anlamlı bir ilişkidir (0,338, sig:0,01). Beşinci olarak, araştırma kapsamındaki bireylerin “planlama ve organize etme” konusundaki yetkinlikleri ile “müşteri odaklı davranış” yetkinlikleri arasında, orta şiddete yakın ve pozitif anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür (0,332, sig:0,05). Son olarak ise, bireylerin “koçluk” ve “iletişim” konusundaki yetkinlikleri arasında zayıf, fakat pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür (0,236, sig:0,05).

## 9. SONUÇ

Günümüzde, “üstün performansı sağlayan özellikler” şeklinde tanımlanan yetkinliklerin; İKY'nin işe alım, terfi, performans değerlendirme, ücret yönetimi gibi çeşitli alanlarında yaygın olarak kullanıldığı bilinmektedir. Yapılan araştırmalar özellikle yetkinliklere dayalı performans değerlendirme yaklaşımının kısmen ya da bütünüyle, firmaların pek çoğu tarafından kullanıldığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle, bu araştırmada bireysel yetkinliklerin firma-

lar için gün geçtikçe artan önemi karşısında, bireysel performans üzerindeki etkilerinin incelenmesi gerekli görülmüştür.

Burada öncelikle yetkinliklerin gerçekçi olarak belirlenmesinin ve doğru ölçülmesinin önemini vurgulamak gerekir. Çalışmamızın başında yetkinlik belirlemede üç tür yaklaşım olduğundan söz edilmiştir. Bunlar; araştırmaya dayalı, stratejiye dayalı ve değerlere dayalı yaklaşımlardır. Burada söz konusu firmanın yetkinlikleri belirlerken kullandığı yöntemin ise, bu yaklaşımlardan hiçbirine tam olarak uyduğu söylenemez. Çünkü firma, müşteri odaklılık temeline göre yeniden yapılanmak istemiş ve buna göre kendi firma misyonu ve vizyonuna uygun olarak yöneticilerde bulunmasının gerekli gördüğü yetkinlikleri, danışman firmanın önerdiği şekliyle ve üst yönetimin görüşlerini alarak belirlemiştir. Ancak sonuç itibarıyla bireysel performans üzerinde etkili olması gereken bu yetkinliklerin sadece dört tanesinin etkili olduğu, diğer beş yetkinliğin performansa etki etmediği görülmüştür. Bundan daha şaşırtıcı olan sonuç ise, performansı etkileyen bu dört yetkinliğin üçünün (müşteri odaklılık, ticari bakış açısı ve koçluk) performans üzerinde negatif, yani performansı azaltma yönünde etki yapmasıdır. Araştırmamızda sadece karar verme yetkinliğinin performans üzerinde olumlu, yani performansı artırıcı etki yaptığı görülmüştür.

Bu sonuçlar bize, yetkinlik ve/veya performans ölçümlerinin hatalı olduğunu düşündürebilir. Fakat performans ölçümünün hedeflere göre değerlendirildiği ve bireysel performansın, firma performansı ile ilişkilendirildiği göz önüne alındığında, performans ölçümlerinin olabildiğince doğru olduğunu kabul etmek gerekir. Ayrıca yetkinliklerin bilimsel yöntemlerle ölçüldüğü de dikkate alındığında, burada da hata payının düşük olması beklenir. Söz konusu ölçümlerde hatalar olsa bile, bunun dışında veya bununla beraber akla gelen başka bir husus da, yetkinlik belirlemede izlenen yolun uygun olmadığıdır. Çünkü firmaya şablon olarak önerilmiş ve üst yönetim tarafından kabul görmüş yetkinlikler, beklenenin aksine firmadaki yöneticilerin üstün performansa ulaşmasında etkili olamamıştır.

Yukarıda belirtildiği gibi, yetkinliklerin bazılarının bireysel performans üzerinde etkili olmaması, bazılarının ise performansı azaltıcı etki yapması, bu firmada yöneticilerin üstün performansa ulaşması için gerekli olan yetkinliklerin doğru olarak belirlenememiş olmasından kaynaklanabilir. Örneğin, müşteri odaklılık, ticari bakış açısı ve koçluk yetkinliğinin tek tek ya da bir arada performans üzerinde olumlu etki gösterebilmesi, yöneticilerde “iş takipçiliği”, “takım çalışması” gibi başka yetkinliklerin de bulunmasına bağlı olabilir. Yani yönetici, bu yetkinliklere başka yetkinliklerle bir arada sahip olduğunda üstün performans gösterebilir. Başka bir ifade ile, müşteri odaklı davranış gösteren bir yöneticinin, burada ölçülmeyen “iş takibi” veya benzeri bir yetkinlikten yoksun olması halinde, performansı bu yetkinlikten olumlu yönde etkilenmeyebilir, hatta düşebilir. Ya da sorumluluğu devretme gibi bir yetkinliğe sahip olmak, firmada üstün performans gösterebilmesi açısından gerekli bir yetkinlik olmayabilir.

Nitekim yetkinliklerin birbirleri ile ilişkilerinin incelenmesi sonucunda, müşteri odaklı davranış ile ticari bakış açısı yetkinliğinin, oldukça güçlü bir ilişkiye sahip olduğu gözlenmiş, bunun gibi başka yetkinlikler arasında da çok güçlü olmasa da ilişkiler olduğu saptanmıştır. Bunun anlamı; bireyde bazı yetkinliklerin bir arada çalıştığıdır. Kaldı ki, tüm yetkinliklerin dâhil edildiği regresyon modelinde, yani bu yetkinliklerin bir arada bireysel performans üzerindeki etkisi incelendiğinde, anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Yani ölçümlenen yetkinliklerin performansa istatistiksel olarak önemli sayılabilecek bir seviyede etki yapmadığı görülmüştür. Bu yetkinliklere başka yetkinlikler eklendiğinde ve/veya bazı yetkinlikler çıkarıldığında, aralarında farklı ilişkiler ve performans üzerinde farklı etkiler görülebilir.

Buradan yola çıkarak, firmaların öncelikle üstün performans için gerekli olan yetkinlikleri doğru belirlemesinin ve yetkinliklerin bir bütün olarak düşünülmesinin önemini vurgulamak gerekir. Aksi takdirde, yanlış ya da eksik bilgilerle hareket eden firmalar; zaman, para, insan gücü gibi kaynaklarını boşa harcamış olacaklar ve bu ya da benzeri durumlardan da firmanın genel performansı olumsuz etkilenecektir.

### KAYNAKÇA

- Akgül, A., Çevik, O. (2003), İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları, Ankara: Emek Ofset.
- Aydın, F. (2007), Kurumsal Teori Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminde Farklılık Ve Benzerlikler Ve Konuya İlişkin Bir Araştırma, Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Boyatzis, R. E. (1982), *The Competent Manager: A Model For Effective Performance*, New York: John Wiley & Sons.
- Briscoe, J. P., ve Douglas T. H. Autumn (1999), "Grooming and Picking Leaders Using Competency Frameworks: Do They Work?: An Alternative Approach and New Guidelines for Practice", *Organizational Dynamics*, 28(2), 37–52.
- Hamel, G., ve Prahalad, C. K. (1994), *Competing For The Future*, Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kurtuluş, K. (2004), *Pazarlama Araştırmaları, Genişletilmiş 7. Basım*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Lahti, R. K. Fall (1999), "Identifying and Integrating Individual Level and Organizational Level Core Competencies", *Journal of Business and Psychology*, 14(1), 59–75.
- Levenson, A. R., Wim A. V. S., ve Cohen, S. G. (2006), "Measuring The Relationship between Managerial Competencies and Performance", *Journal of Management*, 32(3), 360–380.
- McClelland, D. C. September (1998), "Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews", *Psychological Science*, 9(5), 331–339.
- Prahalad, C. K., ve Hamel G. (1990), "The Core Competence of The Corporation", *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Quinn, J. B. Summer (1999), "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities", *Sloan Management Review*, 40(4) 9–21.
- Scarbrough, H. (1998), Path (Ological) Dependency? Core Competencies from An Organizational Perspective, *British Journal of Management*, 9, 219–232.
- Uyargil, C. (2008), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi Ve Geliştirilmesi*, 2. Bası, İstanbul: Arıkan Basım Yayımları.



## 8. Oturum

### **Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Örnekleminde Bir Analizi**

*Adem ÖĞÜT, Metin KAPLAN, Durdu Mehmet BİÇKES*

### **Turizm İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Örgütsel Adalet Algılamaları ve Adalet Türlerinin Performans Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi**

*Saliha Başak ERDİNÇ*

### **İşgörenlerin Etkileşim Adaleti Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Çanakkale İlinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**

*Oya AYTEMİZ SEYMEN, Göksel Kemal GİRGİN, İbrahim GİRİTLİOĞLU, Murat AKSU*

### **Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Karşılaştırılması**

*Ali YAYLI, Serdar ÇÖP*

## ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEKLEMİNDE BİR ANALİZİ

**Adem ÖĞÜT**

Selçuk Üniversitesi  
ogut.adem@gmail.com

**Metin KAPLAN**

Nevşehir Üniversitesi  
kaplan\_metin@hotmail.com

**Durdu Mehmet BİÇKES**

Nevşehir Üniversitesi  
dmbickes@hotmail.com

### ÖZET

*Bu çalışmanın amacı, otel işletmeleri örneğinde algılanan örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Araştırma bulguları sonucunda, örgütsel adalet algılamalarının alt boyutu olan; dağıtım adaleti ile ÖVD'nin alt boyutları olan özgecilik, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu; etkileşim adaleti ile özgecilik, nezaket ve sivil erdem arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dağıtım adaleti ile nezaket; işlemsel adalet ile ÖVD'nin hiçbir alt boyutu arasında ve etkileşim adaleti ile centilmenlik ve vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya konmuştur. Ayrıca, örgütsel adalet algılamalarının, örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği bulgusuna erişilmiştir.*

**Anahtar Kavramlar:** Algılanan örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı, otel işletmeleri, örgüt kültürü.

### GİRİŞ

Emek-yoğun üretimin ve sunumun söz konusu olduğu turizm sektöründe otel işletmelerinin, rekabetçi üstünlük sağlayabilmeleri ve varlıklarını uzun dönemde sürdürebilmeleri için rakipler tarafından taklit edilemeyen insan unsuruna gereken önemi vermeleri kaçınılmazdır. Hizmet sunumunun her aşamasında denetimin mümkün olmadığı otel işletmeciliğinde, stratejik amaçlara ulaşmada, çalışanların, “biçimsel ödül sistemi tarafından net bir şekilde tanımlanmayan ve bir bütün olarak örgütün etkinliğini artıran, isteğe bağlı bireysel davranışlar” (Akan vd., 2009: 95; Organ, 1997: 86) olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri, önemi göz ardı edilemez bir rol oynamaktadır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri bir takım öncüllere bağlı bulunmaktadır (Williams vd., 2002). Bu öncüllerin başında, “çalışanların örgütlerindeki uygulamalara ilişkin adalet algılamaları” (Aryee vd., 2002: 269) biçiminde tanımlanan, algılanan örgütsel adalet olgusunun yer aldığı literatürde vurgulanmaktadır (Chiaburu ve Lim, 2008; Erkutlu, 2008; Blakely vd., 2005; Arslantaş, 2005; Williams vd., 2002; Moorman vd., 1998; Farh vd., 1997; Aquino, 1995; Moorman vd., 1993; Tansky, 1993). Bu çerçevede *araştırmanın amacı*, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Bu bağlamda, algılanan örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki, turizm gibi hizmet ağırlıklı farklı bir sektörde incelenmiştir.

### 1. TEORİK ÇERÇEVE

Temellerini Adams'ın eşitlik kuramından alan **örgütsel adalet** (Schminke vd., 1997), bireylerin örgütlerdeki adalet algısını tanımlamak için ortaya konulan bir kavram olup (Karriker ve Williams, 2009: 114); dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti (Javahar, 2002) olmak üzere ağırlıklı olarak üç boyutta incelenmektedir. *Dağıtım adaleti*, organizasyon tarafından kaynakların/ödüllerin dağıtımına ilişkin adalet algılamalarını ifade eder (Blakely vd., 2005: 261) ve çıktılarının adaleti ile alakalıdır (Jawahar, 2002: 813) . *İşlem adaleti*, karar almada izlenen süreçlerle ilgili adalet algılamalarını ifade eder (Eskew, 1993: 187;

Konovsky, 2000: 492). Bies ve Moag, iletişimi de dahil ederek *etkileşim adaletini*, kişilerarasındaki iletişime ilişkin adalet algılamaları olarak tanımlamışlardır (Karriker ve Williams, 2009: 115). Etkileşim adaleti, karar vericilerin resmi prosedürleri oluşturması veya açıklaması ile ilgili algılanan davranış adaletidir (Niehoff ve Moorman, 1993: 534).

**Örgütsel vatandaşlık** davranışında ise gönüllülük esas olup (Pare ve Tremblay, 2007); özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem (Niehoff ve Moorman, 1993) olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. *Özgecilik*, iş yerinde yüz yüze etkileşim gösteren belirli bireylere yardım etmeye yönelik (Barksdale ve Werner, 2001: 146; Konovsky ve Organ, 1996: 255) gönüllü davranışlardır. Örneğin, işe yeni girenlere, iş yükü fazla olan veya işe gelmeyen çalışma arkadaşlarına ve müşterilere yardım etmek gibi davranışlardır (Yoon ve Suh, 2003: 598). *Nezaket*, insanların iş yerinde gösterdikleri jestleri tanımlar (Konovsky ve Organ, 1996: 255) ve organizasyon içindeki işbölümünden kaynaklanan karşılıklı birbirine bağlı olan bireyler arasındaki olumlu iletişimi ifade etmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 121). *Centilmenlik*, örgüt içinde bireyler arasında gerginlik yaratacak her türlü olumsuzlukları tolere etme anlamına gelip (Özdevecioğlu, 2003: 122), çalışanların şikayet etmekten, küçük sorunları büyütmekten kaçınmaları ile ilgili davranışlarından meydana gelir (Yoon ve Suh, 2003: 598). *Vicdanlılık*, organizasyonun gerektirdiği minimum rolün üzerindeki, isteğe bağlı davranışları ifade eder. Örneğin, gönüllü olarak ekstra çalışmak, asla kuralları çiğnememek, çalışma zamanını israf etmemek gibi davranışlardır (MacKenzie vd., 1993: 71). *Sivil erdem*, organizasyonun yaşamına sorumlu bir şekilde katılımı ifade eder. Örneğin, zorunlu olmadığı halde organizasyona fayda sağlayacak toplantılara katılma, organizasyondaki değişimlere ayak uydurma, süreçlerin nasıl geliştirileceği ile ilgili olarak öneriler sunmak gibi davranışlardır (Dimitriades, 2007: 473).

Örgütsel adalet, özellikle kaynakların adil dağıtımına dayanmakta olup, örgütsel vatandaşlık davranışının bir belirleyicisidir (Farh vd., 1997). Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri inceleyen **uluslararası alanda yapılan araştırmalardan**; Chiaburu ve Lim (2008) Birleşik Devletlerdeki bir işletmede çalışan işgörenler ve onların en yakın yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmada etkileşimsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu; Blakely vd., (2005) farklı organizasyonlarda tam zamanlı olarak çalışan işgörenler üzerinde yaptığı araştırmada, algılanan örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu; Williams vd., (2002) Birleşik Devletlerin güneybatısındaki bir şehirde imalat, finans, bilgi teknolojileri, banka ve diğer endüstrilerde çalışan işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada, dağıtım adaleti, biçimsel işlem adaleti ve etkileşimsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı niyetleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu; Moorman vd., (1998) Midwest'deki askeri hastanede sivil çalışanlar ve yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmada, işlemsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu; Farh vd., (1997) Tayvan'da en büyük 500 işletmenin üyeleri olan elektronik endüstrisindeki 8 işletmedeki yöneticiler ve astları üzerinde yaptıkları araştırmada, dağıtım ve işlemsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu; Aquino (1995) Midwestern İşletme Okulu, MBA programı öğrencileri üzerinde yaptığı araştırmada, kişilerarası adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu; Moorman vd., (1993), TV şirketindeki işgörenler ve onların en yakın yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmada, işlemsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu; Tansky (1993) sendikasızsız işçiler üzerinde yaptığı araştırmada toplam adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik ve vicdanlı-

lık boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. **Türkiye’de yapılan araştırmalardan** ise; Erkutlu (2008) 10 devlet üniversitesinde çalışan öğretim elemanları üzerinde yaptığı araştırmada, etkileşimsel, işlemsel ve dağıtım adaleti ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ayrıca, örgütsel kültürün çalışan odaklılık boyutunun, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye düzenleyici etkide bulunduğunu; Arslantaş (2005), iletişim ve dış ticaret alanında uzmanlaşmış bir firmada çalışan beyaz yakalılar üzerinde yaptığı araştırmada, algılanan adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, ve etkileşim adaleti boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından işletme ile özdeşleşme, özgecilik, vicdanlılık ve çalışanlar arası uyum üzerindeki etkisinin yüksek düzeyde olduğu, ancak dağıtım adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını ortaya koymuştur.

## 2. ARAŞTIRMANIN METODU

### 2.1. Örneklem

Araştırmanın evrenini; Nevşehir ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerde önbüro, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek departmanlarında çalışan işgörenler oluşturmaktadır. İl Turizm Müdürlüğünden alınan verilere göre, araştırmanın yapıldığı dönemde, Nevşehir ilinde ondokuz adet 4 ve 5 yıldızlı otel bulunmaktadır. Ancak bir otel kapalı olup, bir otel yöneticisi ise anket uygulamasını kabul etmemiştir. Görüşmeyi ve anket uygulamasını kabul eden yöneticiler ise, personel sayısı hakkında bilgi vermek istememişlerdir. Dolayısıyla örneklem seçiminde Kota örnekleme alınmıştır. Kota örnekleme, ana kütlenin üyelerini tanımlama ihtimalinin olmadığı, zor olduğu veya masraflı olduğu durumlarda uygulanan bir örnekleme yöntemidir. Bu yöntemde araştırmacı, her bir kategori için ne kadar cevaplayıcı seçeceğine karar vermelidir. Bu seçimi yapmada iki olasılık vardır. Birincisi, her bir bölüm için eşit sayıda cevaplayıcı belirlemek, ikincisi ise kütle içerisindeki oranla orantılı cevaplayıcı sayısı belirlemektir (Robson, 2002: 264; Blake, 2000: 204-205). Bu çerçevede, her bir otele 10 anket olmak üzere, toplam 170 anket dağıtılmıştır. Geri dönen anket sayısı 106, geri dönüşüm oranı ise, %62’dir.

### 2.2. Veri Toplama ve Analiz Teknikleri

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket kapsamında, algılanan örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve demografik özellikler ile ilgili sorular yer almaktadır.

**Algılanan örgütsel adalet**, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçek; dağıtım adaleti (5 madde), işlemsel adalet (6 madde) ve etkileşim adaleti (9 madde) olmak üzere üç boyuttan ve toplam 20 maddeden oluşmaktadır. 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Cronbach’s Alpha katsayıları ise; dağıtım adaleti: 86.4, işlemsel adalet: 83.4 ve etkileşim adaleti: 94.1’dir.

**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı** ise, Podsakoff ve MacKenzie tarafından geliştirilen ölçek (Niehoff ve Moorman, 1993: 542) kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçek; özgecilik (4 madde), nezaket (4 madde), centilmenlik (4 madde), vicdanlılık (4 madde) ve sivil erdem (4 madde) olmak üzere beş boyuttan ve toplam 20 maddeden oluşmaktadır. 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Cronbach’s Alpha katsayıları ise; özgecilik: 83.4, nezaket: 84.9 , centilmenlik: 70.0, vicdanlılık: 89.6 ve sivil erdem: 88.7’dir. Güvenilirliği önemli düzeyde düşüren önerme olmadığından, çıkarılan önerme bulunmamaktadır.



Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezleri test etmek için, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

### 2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın bağımsız değişkenleri, algılanan örgütsel adalet kavramının alt boyutları olan, dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir. Bağımlı değişkenleri ise, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdemdir. Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri analiz etmek amacıyla aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir.

**H<sub>1</sub>:** Algılanan *dağıtım adaleti* ile ÖVD'nin *özgecilik* alt boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Algılanan dağıtım adaleti ile ÖVD'nin *nezaket* alt boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>:** Algılanan dağıtım adaleti ile ÖVD'nin *centilmenlik* alt boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>4</sub>:** Algılanan dağıtım adaleti ile ÖVD'nin *vicdanlılık* alt boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>5</sub>:** Algılanan dağıtım adaleti ile ÖVD'nin *sivil erdem* alt boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>6</sub>:** Algılanan *işlemsel adalet* ile ÖVD'nin *özgecilik* alt boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>7</sub>:** Algılanan işlemsel adalet ile ÖVD'nin *nezaket* alt boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>8</sub>:** Algılanan işlemsel adalet ile ÖVD'nin *centilmenlik* alt boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>9</sub>:** Algılanan işlemsel adalet ile ÖVD'nin *vicdanlılık* alt boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>10</sub>:** Algılanan işlemsel adalet ile ÖVD'nin *sivil erdem* alt boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>11</sub>:** Algılanan *etkileşim adaleti* ile ÖVD'nin *özgecilik* alt boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>12</sub>:** Algılanan etkileşim adaleti ile ÖVD'nin *nezaket* alt boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>13</sub>:** Algılanan etkileşim adaleti ile ÖVD'nin *centilmenlik* alt boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>14</sub>:** Algılanan etkileşim adaleti ile ÖVD'nin *vicdanlılık* alt boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>15</sub>:** Algılanan etkileşim adaleti ile ÖVD'nin *sivil erdem* alt boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

## 3. ARAŞTIRMA BULGULARI

### 3.1. Örneklemin Özellikleri

Araştırmaya katılan işgörenlerin; %55.7'si 4 yıldızlı, %44.3'ü 5 yıldızlı otelde; %33.4'ü önbüro, %31.7'si kat hizmetleri, %34.9'u yiyecek-içecek departmanlarında çalışmakta; %70.8'i erkek, %29.2'si kadın; %10.4'ü 18-22 yaş arası, %29.2'si 23-27 yaş arası, %22.6'sı 28-32 yaş arası ve %37.7'si 33 ve üzeri yaş grubunda, %57.5'i evli, %42.5'i bekar; %20.8'i ilköğretim, %50.9'u lise, %28.3'ü üniversite mezunu olup, %47.2'si turizm eğitime sahip iken, %52.8'i turizm eğitimi almamıştır.

### 3.2. Araştırma Sonuçları

Örgütsel adalet algılamalarının alt boyutları olan; dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti ile, örgütsel vatandaşlık davranışının; özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem alt boyutlarına ilişkin ortalama, standart sapma, değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ve cronbach's alpha değerleri Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Tanımlayıcı İstatistikler, Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar ve Cronbach Alfa Değerleri

	Mean	Std. Deviation	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Dağıtım Adaleti	2.89	1.08	(86.4)							
2. İşlemsel Adalet	2.74	0.90	.47**	(83.4)						
3. Etkileşim Adaleti	3.02	1.10	.49**	.40**	(94.1)					
4. Özgecilik	3.61	0.97	.27**	.15	.23*	(83.4)				
5. Nezaket	3.67	1.05	.13	.03	.25*	.59**	(84.9)			
6. Centilmenlik	3.61	0.84	.24*	.04	.17	.58**	.55**	(70.0)		
7. Vicdanlılık	3.68	1.11	.21*	.01	.05	.56**	.43**	.57**	(89.6)	
8. Sivil Erdem	3.80	1.05	.30**	.10	.23*	.52**	.42**	.44**	.42**	(88.7)

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

\* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Tablo 1'de görüldüğü üzere pearson korelasyon analizi sonucunda; otel işletmelerinde çalışanların, dağıtım adaleti algılamaları ile özgecilik ( $r=0.27$ ,  $p<0.01$ ), centilmenlik ( $r=0.24$ ,  $p<0.05$ ), vicdanlılık ( $r=0.21$ ,  $p<0.01$ ) ve sivil erdem ( $r=0.30$ ,  $p<0.01$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar  $H_1$ ,  $H_3$ ,  $H_4$  ve  $H_5$ 'i destekleyici niteliktedir. Ancak, dağıtım adaleti algılamaları ile nezaket arasında anlamlı bir korelasyon çıkmamıştır. Bu bağlamda  $H_2$  red edilmiştir. İşlemsel adalet algılamaları ile özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu sonuçlara göre  $H_6$ ,  $H_7$ ,  $H_8$ ,  $H_9$  ve  $H_{10}$  kabul edilmemiştir. Diğer yandan, etkileşim adaleti algılamaları ile özgecilik ( $r=0.23$ ,  $p<0.05$ ), nezaket ( $r=0.25$ ,  $p<0.05$ ) ve sivil erdem ( $r=0.23$ ,  $p<0.05$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bu sonuçlar  $H_{11}$ ,  $H_{12}$  ve  $H_{15}$ 'i destekleyici özellik göstermektedir. Buna karşın, etkileşim adaleti algılamaları ile centilmenlik ve vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda  $H_{13}$  ve  $H_{14}$  red edilmiştir.

Ayrıca, örgütsel adalet algılamaları tek bir boyutta, örgütsel vatandaşlık davranışı da tek bir boyutta toplanarak, bu iki değişken arasındaki ilişki analiz edildiğinde; örgütsel adalet algılamaları ile ÖVD arasında ( $r=0.26$ ,  $p<0.01$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algılamalarının, ÖVD üzerindeki etki düzeyini belirlemek amacıyla basit regresyon analizi yürütülmüştür. Analiz sonuçları; örgütsel adalet algılamalarının,

örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediğini ( $\beta=0.26$ ,  $p<0.01$ ) ve belirlilik (determinasyon) katsayısı (düzeltilmiş  $R^2$ ) 0.06 olarak hesaplanmış olup, örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimin %6'sının, örgütsel adalet algılamaları tarafından açıklandığını göstermektedir.

### SONUÇ

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri analiz etmeyi amaçlayan bu çalışmada; dağıtım adaleti algılamaları ile özgecilik, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, Erkutlu (2008), Williams vd., (2002) ve Farh vd., (1997) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Ancak, dağıtım adaleti algılamaları ile nezaket arasında anlamlı bir korelasyon çıkmamıştır. Benzer şekilde işlemel adalet algılamaları ile özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutları arasında da anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya konmuştur. Diğer yandan, etkileşim adaleti algılamaları ile özgecilik, nezaket ve sivil erdem arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulgu, Chiaburu ve Lim (2008), Erkutlu (2008), Arslantaş (2005), ve Aquino (1995) araştırmalarının sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Buna karşın, etkileşim adaleti algılamaları ile centilmenlik ve vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya konmuştur. Toplam adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu da, Arslantaş (2005) ve Blakely vd., (2005) araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Sonuç itibariyle, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarının, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde etkili bir faktör olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu bağlamda, emek-yoğun üretimin söz konusu olduğu otel işletmelerinde, entelektüel sermayenin önemli bir bileşeni olan insan kaynakları verimliliğini optimal düzeyde gerçekleştirebilmek ve örgütsel vatandaşlık davranışını organizasyonun tamamında yaygınlaştırabilmek için, otel yöneticilerinin açık, nesnel ve adil bir yönetsel söylem ve bununla paralel bir yönetsel eylem sergilemeleri stratejik önem taşımaktadır.

İleride yapılacak araştırmalar açısından, algılanan örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin daha yaygın biçimde analiz edilebilmesi için örneklemin büyütülmesi zorunludur. Ayrıca, farklı kültürel ortamlardaki ve sektörlerdeki araştırmaların sonuçlarını da dikkate almak gerekecektir.

### KAYNAKÇA

- Akan, O. A., Allen, R. S. ve White, C. S. (2009), "Equity Sensitivity and Organizational Citizenship Behavior in A Team Environment", *Small Group Research*, 40(1), 94-112.
- Aquino, K. (1995), "Relationships among Pay Inequity, Perceptions of Procedural Justice, and Organizational Citizenship", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 8(1), 21-33.
- Arslantaş, C. C. (2005), "Algılanan Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma", *Akademik Fener, Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4), 205-218.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. ve Chen, Z. X. (2002), "Trust as a Mediator of The Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of A Social Exchange Model", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- Barksdale, K. ve Werner, J. M. (2001), "Managerial Ratings of in-Role Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors, and Overall Performance: Testing Different Models of Their Relationship", *Journal of Business Research*, 51, 145-155.
- Blake, N. (2000), *Designing Social Research*, First Ed., Oxford, UK.: Blackwell Publishers,

- Blakely, G. L., Andrews, M. C. ve Moorman, R. H. (2005), "The Moderating Effects of Sensitivity on The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 259-273.
- Chiaburu, D. S. ve Lim, A. S. (2008), "Manager Trustworthiness or Interactional Justice? Predicting Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Business Ethics*, 83,453-467.
- Dimitriades, Z. S. (2007), "The Influence of Service Climate and Job Involvement on Customer-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Greek Service Organizations: A Survey", *Employee Relations*, 29(5), 469-491.
- Erkutlu, H. (2008), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle Örgütsel Adalet Kavramları Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü", 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, 16-18 Mayıs: 224-230.
- Eskew, D. E. (1993), "The Role of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior", *Employee Responsibilities and Right Journal*, 6(3), 185-194.
- Farh, J, Earley, P. C. ve Lin, S. (1997), "Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society", *Administrative Science Quarterly*, 42, 412-444.
- Jawahar, I. M. (2002), "A Model of Organizational Justice and Workplace Aggression", *Journal of Management*, 28(6), 811-834.
- Karriker, J. H. ve Williams, M. L. (2009), "Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model", *Journal of Management*, 35(1), 112-135.
- Konovsky, M. A. (2000), "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations", *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Konovsky, M. A. ve Organ, D. W. (1996), "Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*. 17, 253-266.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Fetter, R. (1993), "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance", *Journal of Marketing*, 57, 70-80.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L. ve Niehoff, B. P. (1998), "Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?", *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357.
- Moorman, H. M., Niehoff, B. P. ve Organ, D. W. (1993), "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting The Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice", *Employee Responsibilities and Right Journal*, 6(3), 209-225.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993), "Justice As A Mediator of The Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Organ, D. W. (1997), "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Özdevecioğlu, M. (2003), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri Ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 117-135.
- Pare, G. ve Tremblay, M. (2007), "The Influence of High-Involvement Human Resource Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions", *Group&Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Robson, C. (2002), *Realword Research*, Second Ed., Oxford: Blackwell Publ.
- Schminke, M., Ambrose, M. L. ve Noel, T. W. (1997), "The Effect of Ethical Frameworks on Perceptions of Organizational Justice", *Academy of Management Journal*, 40(5), 1190-1207.
- Tansky, J. W. (1993), "Justice and Organizational Citizenship Behavior: What Is The Relationship", *Employee Responsibilities and Right Journal*, 6(3), 195-207.
- Williams, S., Pitre, R. ve Zainuba, M. (2002), "Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment", *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33-44.
- Yoon, M. H. ve Suh, J. (2003), "Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees", *Journal of Business Research*, 56, 597-611.

# TURİZM İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN MUHASEBE PERSONELİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILAMALARI VE ADALET TÜRLERİNİN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

**Saliha Başak ERDİNÇ**

Akdeniz Üniversitesi,

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

salihabasak@akdeniz.edu.tr

## ÖZET

*Emek yoğun bir sektör olan turizm işletmelerinde çalışanların performansları; işletmelerini başarıya taşımadaki en önemli kavramlardan bir tanesini oluşturmaktadır. Performans üzerinde en önemli etkiyi ise çalışanların bireysel algılamaları oluşturmaktadır. Örgütlerde güdüleme süreç kuramlarından Adams'ın Eşitlik Kuramı ile başlayan Örgütsel Adalet kavramının temelinde çalışanların kendileri ile diğer çalışanları; kendi örgütleri ile diğer örgütleri karşılaştırması ve bu konudaki bireysel algılamaları yatmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Muhasebe personeli, örgütsel adalet, performans, turizm işletmeleri, iş tatmini

## 1. GİRİŞ

Emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe faaliyet gösteren; geçici bir süre için yer değiştirme olayının doğurduğu seyahat ve konaklama ihtiyaçları ile buna bağlı diğer ihtiyaçların tatminine yarayan mal veya hizmetlerin üretilmesini ve pazarlanmasını sağlayan ekonomik birimler (Batman, 1999:5) olarak tanımlanan turizm işletmelerinde işgücünün önemi diğer sektörlerle göre daha fazladır. Çünkü hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan çalışanın iç içe yüz yüze olduğu bir sektörde iş tatmini düşük olan çalışanın müşterisine tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatminini sağlaması mümkün değildir. Müşterilerin yüksek bir düzeyde tatmin olarak konaklaması ve ayrılması için çalışanların da işlerinden ve işyerlerinden tatmin olmuş olmaları gerekmektedir (Akıncı, 2002:2). İş tatmini kişinin algılarıyla ilgilidir. Örgütsel adalet kavramının temeli de kişinin algılamalarıdır. İşyerinde tatmin olan çalışanın adalet algılamaları da olumlu yönde etkilenmekte; dolayısıyla sergiledikleri performans da o ölçüde iyileşmektedir. Emelin yoğunluğunun asla değiştirilemeyeceği bir sektör olması itibarıyla turizm işletmelerinin çalışanlarına karşı adil davranmaları onların tüm işletmelerde olduğu gibi turizm işletmelerinin de ana kuruluş amacı kar elde etmektir. Hedeflenen kara ulaşıp ulaşılmadığı sorusunun yanıtı ise muhasebe departmanında yapılan çalışmalar sonucu bulunmaktadır. Farkı yakalamak adına en büyük kozlarının çalışanları olduğu turizm işletmelerinde arka planda çalışan personelin motivesinin yüksek olması işletmeleri başarıya taşımaktadır. Hizmet yoğun bir işletmede çalışanların adalet algılamaları da diğer işletmelere hatta aynı işletme içerisinde farklı departmanlara oranla farklılık sergileyecektir. Bu tür işletmelerde ofis elemanı olarak çalışan personel genellikle kendisine daha farklı yaklaşıldığını düşünmektedir. Algıdaki bu seçicilik nedeni ile çalışmamızda turizm işletmelerinin görünmeyen kahramanları olarak adlandırabileceğimiz muhasebe çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları ele alınmış ve bunların performansları üzerindeki etkileri incelenmiştir.

## 2. ÖRGÜTSEL ADALET, İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

### 2.1. Örgütsel Adalet

Literatürde belirtildiği üzere örgütsel adalet, yüksek düzeyde bir örgüt performansına erişilmesi ve çalışanların işle ilgili tutumları üzerinde etkili olmaktadır (Greenberg, 1990;

Konovsky ve Cropanzano, 1991; Ball vd., 1994; Ertürk, 2003; Gürpınar ve Yahyagil, 2007; Çakar, 2008) ve genellikle dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve olarak iki alt kavramla açıklanmaktadır.

Dağıtım Adaleti hem sosyal hem de örgütsel bağlamda görev, mal, hizmet, fırsat, ceza/ödül, rol, statü, ücret, terfi vb. her türlü kazanımın çalışanlar arasındaki paylaşımını konu alan kavram olarak karşımıza çıkarken; Prosedür adaleti, kararların alınmasında kullanılan en önemli araç olan prosedürlerin adaletine ilişkin bir kavramı ifade etmektedir. Prosedür adaleti, kararların adaletini konu alan dağıtım adaletinin aksine bu kararlara neden olan süreçleri konu almakta yani çalışanların kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiyi açıklamaya çalışmaktadır (Özen, 2001). Greenberg (1990) bir çalışmada başlangıçta ayrı bir örgütsel adalet türü olarak nitelendirilen ve çalışanlar arası ilişkilerin niteliğini gösteren etkileşim adaletinin prosedür adaletini tamamlayan bir unsur olduğunu ifade etmiş; ayrıca prosedür adaletine ilişkin algılamaların, kazanımların dağıtımında veya anlaşmazlıkların çözümünde kullanılan biçimsel prosedürlerden başka faktörlerden de etkilendiğini belirtmiştir.

Örgütsel adalet, algılanan adaletin çalışan davranışları ve örgüt çalışmalarıyla önemli bir ilişkiye sahip olması; bu konuya ilişkin pek çok farklı yaklaşımın bulunması ve bu yaklaşımları inceleyen çok sayıda çalışma yapılmış olması itibarıyla pek çok araştırmaya konu olmuş (Irak, 2004) bir kavram olmakla birlikte; örgütsel adalet ile ilgili olarak literatürde genelde incelenen, örgütte kararların verilmesinde etkili olan süreçlerin ne kadar adil olduğuna ilişkin çalışanların algılamasıdır. Süreç ve düzenlemelerin özelliklerini inceleyen “yapısal boyut” ve bunların uygulanmasında çalışana nasıl davranıldığına ile ilgili “kişiler arası boyut” olmak üzere ikiye ayrılan örgütsel adalet algılaması, bazen bir bütün olarak bazen de iki bölüm halinde incelenmiştir (Köse vd., 2003:6).

## 2.2. İş Tatmini

İş tatmini, örgütsel davranışa doğrudan etkisi nedeniyle endüstriyel ve örgütsel psikoloji literatüründe önemli bir yere sahiptir. Fakat konu ile ilgili araştırmaların pek çoğunun içerik açısından yetersiz olması ve çelişkili sonuçlar vermesi nedeni ile genel geçer bir iş tatmini tanımı henüz oluşturulamamıştır. Ancak pozitif iş tutumlarından biri olan iş tatmini, kişinin iş ve iş şartlarına karşı geliştirdiği bir tutumdur. İş tatmini, iş şartlarının ya da işten elde edilen sonuçların kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini, iş durumuna duygusal bir tepkidir (Weiss, 2002:174). Bu anlamda iş tatmini, çalışanların iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal cevaptır (Çekmecelioğlu, 2005:28). Tanrıverdi (2006) ise iş tatminini çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünmekte ve kişinin işinden gerekli tatmini bulduğu zaman işine ve işyerine karşı olumlu bir tutum sergileyeceğini ifade etmiştir. Şimşek vd. (2001) de motive olmuş, işlerinden beklediklerini elde etmiş çalışanların faaliyetleri sonucunda iş huzura ve çalışma zevkine eriştiklerini dile getirmektedirler. İş tatmini ile performans arasında olumlu bir ilişki olmasına karşın, son yıllarda yapılan araştırmalara dayanarak performansın iş doyumunu etkilediğini ileri sürmek daha olanaklı görülmektedir (Soyer ve Can, 2007:25).

## 2.3. Performans

Performans, amacın gerçekleştirilme derecesidir. Bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o iş aracılığıyla, hedefe göre nereye ulaşabildiğini gösterir. Dolayısıyla performans, çalışanın görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonudur. Çalışanın görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylem bir performans davranışıdır. Borman ve Motowidlo (1993) bağlamsal performans ile

görev performans arasında bir ayırım yapmıştır. Görev performansı iş analizi ile ortaya konan bir işe ait ana faaliyetlerin yerine getirilmesini ifade eden bir kavramdır. Bağlamsal performans ise işin bitirilmesine yönelik asıl faaliyetlerden ve psikolojik çevreye destek sağlamayı ifade eden bir kavramdır. Bağlamsal performans şu tarz aktiviteleri kapsamaktadır.

1. Asıl işin bir parçası olmasa bile farklı görev aktivitelerinin yerine getirilmesi için gönüllü olmak.
2. Kendi işini yapman gerektiğinde bunu fazladan bir çaba ile yapmakta ısrar etmek.
3. Diğer çalışanlarla yardım etmek ve onlarla işbirliğine gitmek.
4. Organizasyonun kural, yönetmelik ve prosedürlerini takip etmek, uymak.
5. Organizasyona ait prosedürleri destekleyici tavır almak ve devamını sağlamak.

Borman ve Motowidlo'nun belirttiğine göre örgüt çalışmalarının görev ve bağlamsal performansları örgütün etkinliğine katkı sağlayan önemli faktörlerdir. Ayrıca Motowidlo ve Van Scotter (1994) ile Borman, White ve Darsey (1995) tecrübeli yöneticilerin çalışanların iş performanslarının ölçümünde çalışanın her görev performansını eşit derecede değerlendirmeye tabi tuttuklarını göstermiştir. Bağlamsal performansın çalışanların örgüte katkıları ve iş performansları ölçülürken değerlendirilmesi gerekmektedir.

Görev performansı, işin teknik özümüyle ilgili davranışları içerirken; bağlamsal performans, işin teknik özümüyle ilgili davranışların sergilendiği sosyal ve örgütsel çevrenin biçimlendirdiği etkinliktir. Bağlamsal performans, formel olarak işin bir parçası olmayan faaliyetleri üstlenmeye gönüllü olmak, başkalarına yardım etmek ve iş arkadaşlarıyla iş birliği yapmak gibi davranışları içerir. Hem görev performansı hem de bağlamsal performansının genel performansa bağımsız katkıları söz konusudur ve ayrıca araştırmalar kişilik değişkenlerinin bağlamsal performansla görev performansına nazaran çok daha yüksek korelasyon gösterdiğini ortaya çıkarmıştır.

### 3. ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmamızın amacı seyahat işletmeleri, konaklama işletmeleri, yeme-içme işletmeleri ve diğer turizm işletmeleri olarak dört ana grupta incelenebilen turizm işletmelerinde çalışan muhasebe personelinin örgütsel adalet algılamalarının performansları üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Bu doğrultuda araştırmanın evrenini Antalya merkezde yer alan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri ve A grubu seyahat acentalarında çalışan muhasebe personeli oluşturmaktadır. Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün resmi web sitesinde elde edilen bilgiler doğrultusunda 31.12.2008 tarihi ile Antalya il merkezinde 25 adet 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmesi ve 271 adet A grubu seyahat acentasının merkezi bulunmaktadır. Her bir işletmede üç adet muhasebe personelinin çalıştığı düşünüldüğünde araştırmanın evreni 888 kişi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ana kütlede alınan örneklerin, örnek hacminin yeterli büyüklükte olması ve ana kütle temsil etme gücünün bulunması açısından yapılan analizde Anton (1996) tarafından belirtilen formülden yararlanılmıştır.

$$[2500 * N * (1,96)^2] / [25(N-1)] + [200 * (1,96)^2]$$

Genelleme yapılabilmesi için kaç turizm işletmesinden cevap alınması gerektiği bu formül ile tespit edilmeye çalışılmıştır. N'nin ana kütle sayısı, 1,96'nın ise %95 güven aralığının t tablosu değeri olduğu formülü 888 sayısına uyguladığımızda elde edilen örneklem sayısı 268 olarak bulunmuştur.

### 3.2. Araştırmanın Sınırı

Araştırma 01.03.-31.03.2009 tarihleri arasında Antalya merkezde yer alan 4-5 yıldızlı konaklama işletmeleri ve A grubu seyahat acentalarının merkez ofislerinde çalışan muhasebe personeline uygulanmıştır. Araştırmanın sadece muhasebe personeline uygulanması, performans ve adalet algılamalarının aynı kaynaktan yani muhasebe personelinin kendisinden alınması araştırmanın sınırlarını oluşturmaktadır. Ancak ofis çalışanları düzeyinde bir çalışma olması itibarıyla gelecekte yapılacak çalışmalara örnek teşkil edebilecek nitelikte ve turizm işletmelerinin diğer departmanlarında yapılan araştırmalarla karşılaştırmalara imkan vermektedir.

### 3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi olarak uygulanan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. I. bölümde örgütsel adalet, II. bölümde performans, III. bölümde iş tatmini ölçeği yer almakta; IV. ve son bölümde ise demografik değişkenlere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Örgütsel adalet bağımsız değişken, performans bağımlı değişken olarak dikkate alınmıştır. İş tatmini ise aracı değişken olarak değerlendirilmiştir.

Anket yardımı ile toplanan veriler SPSS 11.0 istatistiksel veri analizi paket programıyla analiz edilmiştir. Demografik değişkenlere ait veriler frekans ve yüzde değerleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon analizi yapılmış; örgütsel adaletin performans üzerinde etkili olup olmadığını tespit edebilmek için basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Örgütsel adalet boyutlarının performans üzerindeki etkilerini tespit edebilmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

### 3.4. Araştırmanın Değerlendirilmesi

Örneklem sayısı 268 olarak bulunan araştırmamızda hata payı da göz önüne alınarak 300 adet anket uygulanmıştır. Bunlardan 12 tanesi eksik kodlama ve hatalı doldurma gibi nedenlerle devre dışı bırakılmış ve 288 adet anket değerlendirmeye tabii tutulmuştur. Araştırmamıza katılanların %53.5'i kadın; 46.5'i ise erkektir. Araştırmaya katılanların önemli bir çoğunluğu (%65.6'sı) 25-30 yaş aralığındadır. Bunu sırasıyla %17 ile 31-35 yaş arası, %9.4 ile 25 yaş altı ve %8 ile 35 yaş üstü katılımcılar takip etmektedir. %46.2'sinin evli, %53.8'inin ise bekar olduğu araştırmada dikkat çeken bir diğer nokta da %51.4'lük kısmın 1000-1500 TL aralığında bir ücret aldığı; bunu %34 ile 1000 TL'nin altında ücret alanların izlediği ve araştırmaya katılanların sadece %14.6'lık kısmının 1500 TL'nin üzerinde bir ücrette çalıştığıdır. %64.2'lik kısmı A grubu seyahat acentasında çalışan örneklemimizin %35.8'i ise konaklama işletmelerinde çalışmaktadır. buldukları turizm işletmelerinde çalışma sürelerine bakıldığında ise büyük bir kısmın (%33.3) 1 yıl ve daha kısa bir süredir aynı işletmede çalıştığı görülmektedir. Bunu sırasıyla %29.9 ile 2-3 yıl, 25.7 ile 5 yıldan fazla ve %11.1 ile 4-5 yıl izlemektedir.

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda örgütsel adalet algısı ile iş tatmini; iş tatmini ile performans ve örgütsel adalet algısı ile performans aralarında %95 güven aralığı çerçevesinde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Adalet algısı yüksek olan çalışanların bağlamsal performanslarının da aynı doğrultuda arttığı gözlemlenmiştir.

## 4. SONUÇ

Turizm işletmelerinde çalışan muhasebe personelinin örgütsel adalet algılamalarının bir bütün olarak değerlendirildiği bu çalışmada beklenenin aksine oldukça yüksek bir adalet algılaması ile karşılaşmıştır. Örgütsel adaletin alt başlıkları altında değerlendirmelere gidildiğinde farklı sonuçlarla karşılaşılmasının muhtemel olduğu düşünülmektedir. Örgütsel adalet kavramının temeli çalışanların bireysel algılamalarıdır. Yapılan bu ve daha pek çok araştırma çalışanların kimi zaman prosedürlerin adil olmasından çok nedenlerin kendileri-



ne adil olarak yansıtılmasında işletmelerinde adalet olgusunun varlığına inandıklarını göstermektedir. Bu nedenle turizm işletmelerinde adalet kavramının işlenmesinden önce çalışanların buna ikna edilmesi gerekmektedir.

Turizm işletmelerinde yaşanan en büyük sorunlardan biri hizmet üreten bu tür işletmelerdeki personel devir hızının yüksek olmasıdır. Araştırmada dikkat çeken bir nokta da turizm işletmelerinde çalışan muhasebe personelinin iş tatmini beklendiği gibi düşük çıkmıştır. Bu da aynı işletmedeki çalışma sürelerine yansımaktadır. Araştırma yapılırken edinilen gözlemlerden bir tanesi de çalıştığı ortamdan memnun olmayan personelin çalışmakta olduğu süre içerisinde yeni iş arayışları içerisinde bulunmalarıdır. Araştırmamızda da görüldüğü üzere uzun süreden beri aynı sektör içerisinde yer almalarına rağmen personelin aynı turizm işletmelerinde çalışma oranları oldukça düşüktür. Bu nedenle turizm işletmelerindeki personel devir hızı göz önüne alındığında bu tür işletmelerde çalışan personelin güven duygusunda bir eksiklik olması oldukça normal bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel adalet algılamalarını bir bütün olarak değerlendirildiği çalışmamızda adalet algılamalarının genel olarak performans üzerinde olumlu ve pozitif yönlü bir ilişki sergilediği görülmektedir. Performansın bağlamsal ve görev performansı olarak iki ana alt grupta incelemeye alındığında ise adalet algılamaların özellikle bağlamsal performans üzerinde oldukça etkili rol oynadığı görülmektedir.

Araştırma birebir anket yöntemiyle gerçekleştirildiği için anketin uygulandığı personelden değişik fikirler de alınmıştır. Tüm bu görüş ve analizler sonucunda turizm işletmelerinde çalışan muhasebe personelinin örgütsel adalet algılamalarının yükseltilebilmesi adına yapılabilecekleri;

Muhasebe personeli ile diğer personel arasında fark olmadığına inanmaları adına sunulan imkanların aynı olmasının sağlanması;

Personel arasında oluşabilecek çekişmelerin engellenmesi;

Personele yapılan yatırımların geri dönüşünün takip edilmesi;

Motivasyonun sağlanması ve düzeyinin korunması;

Şef ve müdür pozisyonunda çalışan personel ile ofis elemanları arasındaki ilişki seviyesinin korunması; şeklinde özetlemek mümkündür. Bu sayede muhasebe personelinin adalet algılamalarını yükseltmek ve performansın artırılması sağlanabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Akıncı, Z. (2002), "Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama.", Akdeniz İ.İ.B.F., 4, 1-25.
- Ball, G. A., Trevino, L. K. ve Sims, H. P. (1994), "Just anad unjust punishment: influences on subordinate performance and citizenship", *Academy of Management Journal*, 37, 299-322.
- Batman, O. (1999), *Otel işletmelerinin yönetimi*, Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Çakar, N. D. (2008), "Üretim sektöründe örgütsel güven, adalet algıları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi", *İktisat, İşletme ve Finans*, 23(269), 110-132.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005), "Örgüt ikliminin İş Tatminini ve İşten Ayrılmak Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Ertürk, A. (2003), "Örgütsel iletişim ve adalet algılarının örgütsel kimlik üzerindeki etkileri", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Eylül, 3(2), 147-170.
- Greenberg, J. (1990), "Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow", *Journal of Management*, 12(2), 399-432.
- Gürpınar, G. ve Yahyagil, M. Y. (2007), "Örgütsel adalet, lider-üye değişimi ve örgüte bağlılık kavramları arasındaki ilişki", *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 25-27 Mayıs, 296-303.

- Irak, D. U. (2004), "Örgütsel adalet: ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu", Türk Psikoloji Yazıları, 7(13), 25-43.
- Konovsky, M. A. ve Cropanzo, R. (1991), "Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance", Journal of Applied Psychology, 76(5), 698-707.
- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003), "Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişki üzerine bir araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20, 1-19.
- Özen, J. (2001), "Adalet kuramlarının gelişimi ve örgütsel adalet türleri", Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arkivi, 5, 107-117.
- Soyer, F. ve Can, Y. (2007), "İş tatmini ile mesleki beklenti ve mesleki destek algılaması arasındaki ilişki: beden eğitimi öğretmenleri üzerinde bir araştırma", Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 11(3), 23-36.
- Şimşek, Ş. vd. (2001), Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tanrıverdi, H. (2006), "Sanayi işletmelerinde çalışanların iş tatminsizliği sorunları üzerine bir araştırma", Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(1), 1-29.
- Weiss, H. M. (2002), "Deconstructing job satisfaction separating evaluations, beliefs and affective experiences", Human Resource Management Review, 12.

## İŞGÖRENLERİN ETKİLEŞİM ADALETİ ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ: ÇANAKKALE İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

**Oya AYTEMİZ SEYMEN**

Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari  
Bilimler Fakültesi  
seymenoy@yahoo.com

**Göksel Kemal GİRGIN**

Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmecili-  
ği ve Otelcilik Yüksekokulu  
girgin@balikesir.edu.tr

**İbrahim GİRİTLİOĞLU**

Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmecili-  
ği ve Otelcilik Yüksekokulu  
giritlioglu@balikesir.edu.tr

**Murat AKSU**

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
Gökçeada MYO  
murataksu@comu.edu.tr

### ÖZET

*Etkileşim adaleti, iş yerindeki karar alma süreçlerinin bireylere nasıl ve ne kadar açıklıkla aktarıldığını ifade eder; verilen ceza ya da ödülün kimin tarafından ve nasıl verildiği, izlenen yol, yönetimce takınılan tavır ve bireye karşı yaklaşım vb. bu adaletin kapsamını oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık ise, çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği; ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu, olarak tanımlanmaktadır. Yapılan yerli ve yabancı yazın taramasında, işgörenlerin etkileşim adaleti algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi üzerine yapılmış olan çalışmaların yeterli düzeyde olmadığı tespit edilmiştir. Bu araştırmanın amacı da, otel işletmelerinde işgörenlerin etkileşim adaleti algılarının, örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesidir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, etkileşim adaleti.

### 1. GİRİŞ

Adalet ve bağlılık gibi kavramların nesnel ölçütlerini bulmak kolay değildir; bunun en temel nedenleri adalet ve bağlılığın daha çok bir algı sorunu olmasıdır. Buna göre, önemli olan adaletsizliğin olup olmamasından çok, çalışanların yönetim faaliyetlerini nasıl algıladıklarıdır. Algılamamanın doğru ve sağlıklı olması ise, etkin bir örgütsel iletişime, saydam ve katılmalı bir yönetim anlayışına ve genel olarak etkileşimli yönetime bağlıdır (Tutar, 2007: 98). Yönetimde açıklık ve eşitlik, çalışanların örgütsel faaliyetleri doğru bir şekilde değerlendirmelerine ve algılanan örgütsel adaletin örgüt lehine olmasını sağlayacaktır.

### 2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Örgütsel adalet yaklaşımı, "Eşitlik Kuramı"na (Equity Theory) dayanmaktadır (Dilek, 2005: 29). Eşitlik kuramı, çalışanın çaba-fayda karşılaştırması üzerine kuruludur. Buna göre çalışan, işinde gösterdiği çabayı, sahip olduğu yeteneklerini, eğitimini ve iş performansını, elde ettiği "yarar" veya "sonuç" ile karşılaştırılır. Burada sözü edilen yarar veya sonuçlar, ücret, terfi, takdir, başarı ve statü vb. işin tamamlanması sonucunda elde edilen ödüllerdir. Yapılan karşılaştırma sonucunda, kişinin çaba-yarar orantısı diğer çalışanlardan düşük olabilir, aynı olabilir veya daha yüksek olabilir (Tutar, 2007: 99). Yazında örgütsel adaletin en yaygın üç boyutunun olduğu görülmektedir. Bunlar; dağıtım adaleti, işlem (prosedürel) adaleti ve etkileşim adaleti'dir.

*Dağıtım Adaleti (Distributive Justice)*, örgütsel kaynakların dağıtımında gösterilen dürüstlük ve doğrulukla ilgilidir. Dağıtım adaleti, ücret artışları, performans değerlendirmeleri, ödüllendirmeler ve cezalandırmalar gibi çıktılar üzerinde durmaktadır (Tutar, 2007: 99); *İşlem (Procedural Justice) Adaleti*, ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans

değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan yöntem,, prosedür ve politikaların adil olma derecesi, olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2002: 72); *Etkileşim Adaleti (Interactional Justice)* ise işlem adaletinin bir devamı (açılımı) niteliğindedir (Gefen, Ragowsky ve Ridings, 2008: 508) ve etkileşim adaletinin iki yönü vardır: Bunlardan biri, kişiler arası etkileşim adaleti, diğeri de bilgilendirme (bilgi verme) adaletidir. *Kişiler arası adalet*; astların üstlerine ve diğer çalışanlara karşı saygı ve nezaket çerçevesinde davranmalarını gerektirir. *Bilgi verme adaleti* ise, üstlerin örgütsel işlemlerde astlarını bilgilendirmelerinin yanında, sosyal ve özlük hakları konusunda da astlarını bilgilendirilmeleri, çıkarlarının korunması, bilgi edinme haklarına saygı duymak gibi geniş anlamda kullanılmaktadır (Tutar, 2007: 99).

### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık kavramının farklı tanımları incelendiğinde, çalışanın örgüt amaçlarına bağlılığı, örgütten ayrılmanın çalışan açısından olası maliyetleri ve çalışan üzerinde örgüte bağlı kalma yönünde baskı yaratan manevi yükümlülüklerin bu farklı tanımlarda üzerinde durulan esas temalar olduğu görülmektedir (Efeoğlu, 2006: 35). Örgütsel bağlılık ile ilgili birçok sınıflandırma yapılmıştır. Ancak bu çalışmada, yazında da en sık kullanılan Allen ve Mayer'in yapmış olduğu sınıflandırmaya değinilecektir. Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı üç grupta ele almaktadır: Bunlar, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. *Duygusal Bağlılık*, işgörenin örgüte duygusal bağlılığını ve onunla bütünleşmesini yansıtır. Bu bağlılık türünde örgüt büyük bir anlam ve öneme sahiptir. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalanlar, buna gereksinim duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler (Erdoğmuş, 2006:43; Seymen 2008:175). *Devam Bağlılığı*, işgörenin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak olan maliyetlerden ve/veya seçenek azlığından ötürü örgüt üyeliğini sürdürmesidir Devam bağlılığı yüksek olan bireyler, finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için gerekli olan örgüt üyeliğini sürdürürler (Seymen 2008:176). *Normatif Bağlılık* ise, ahlaki değerleri ve inançları kapsayan normatif bağlılık, işgörenin örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak algılamasından kaynaklanır. İşgören bu bağlılıkta, sadakat, görev, yükümlülük gibi toplumsal nedenlerle örgüte devam etmenin doğru ve ahlaki olduğunu düşünür (Seymen 2008:177; Güner, 2007: 13).

### 4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE METODOLOJİ

Bu çalışmanın amacını, otel işletmelerinde çalışanların etkileşim adaleti algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesi oluşturmaktadır. Çalışmada dört bölümden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Formun ilk bölümünde, işgörenlerin etkileşim adaleti algılarının tespitine yönelik 18 adet 5'li Likert türü sorular; ikinci bölümünde ise, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin 18 adet 5'li Likert türü sorular sorulmuştur. Soruların değerlendirilmesinde, 1 "Kesinlikle Katılmıyorum" ile 5 "Kesinlikle Katılıyorum" arasındaki ölçekler kullanılmıştır. Üçüncü bölümde, işletmeye ilişkin 3 adet, dördüncü bölümde ise, anketi dolduran kişiye ait 7 adet kapalı uçlu soru sorulmuştur.

Anketin birinci bölümünde yer alan etkileşim adaleti ile ilgili 18 ifade; Özmen vd. (2007), Yürür (2005) ve Söyük (2007)'den alınmıştır. İkinci bölümdeki örgütsel bağlılık ile ilgili 18 ifade ise, Allen ve Meyer (1990) ve Seymen (2008)'den alınmıştır. Algılanan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile ilgili 36 maddenin güvenilirlik katsayısı olarak ölçülen (Cronbach alpha değeri) .82 , bu ölçme aracının güvenilirliğini göstermektedir.

Araştırmanın evrenini, Çanakkale ilinde faaliyet gösteren otel işletmeleri oluşturmaktadır. Çanakkale merkezde faaliyette bulunan 12 otel işletmesinde toplam 102 işgörene ulaşılmıştır. 102 ankette değerlendirme kapsamına alınmış ve elde edilen veriler SPSS programında değerlendirilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

#### 4.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin % 62,7'si 3 yıldızlı, 20,6'sı ise 5 yıldızlı otel işletmesidir. Tablo 1. de görüldüğü gibi; araştırmaya katılan işletmelerin sahiplik durumlarına bakıldığında, tüm otel işletmelerin (% 100) "bağımsız" işletme olduğu görülmektedir. İşletmelerin faaliyet dönemlerini belirlemeye yönelik soruya verilen yanıtlara göre ise işletmelerin yine tamamının (% 100) "tüm yıl açık" olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları İşletmelerin Bazı Özellikleri (n: 102)

Değişkenler	Sıklık (n)	Yüzde Değeri (%)
<b>İşletmenin Sınıfı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
5 Yıldızlı	21	20.6
4 Yıldızlı	12	11.8
3 Yıldızlı	64	62.7
2 Yıldızlı	-	-
1 Yıldızlı	5	4.9
Toplam	102	100.0
<b>İşletmenin Sahiplik Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Bağımsız	102	100.0
Zincir	-	-
Toplam	102	100.0
<b>İşletmenin Faaliyet Dönemi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Tüm Yıl Açık	102	100.0
Sezonluk	-	-
Toplam	102	100.0

Tablo 2. incelendiğinde; araştırmaya katılan işgörenlerin % 37,3'ünün yiyecek-içecek, % 19,6'sının önbüro ve % 18,6'sının ise kat hizmetleri departmanında çalıştıkları görülmektedir. Ankete katılanlar arasında, şu an buldukları işletmede 1-5 yıl arası sürelerde çalışanların oranının % 49, 1 yıldan az çalışanların % 24.5 ve 6-10 yıl arasında çalışanların ise % 15.7 olduğu görülmektedir. İşgörenlerin % 39,2'sinin 1-5 yıl arasında bu sektörde çalıştığı tespit edilmiştir. Yapılan araştırma kapsamında ankete katılanların şu an buldukları pozisyonda çalıştıkları süreler bakıldığında ise, % 47,1'lik çoğunluğunun 1-5 yıl arasında şuan ki pozisyonda çalıştığı görülmektedir.

**Tablo 2.** Araştırmaya Katılanların Bazı Özellikleri (n: 102)

Değişkenler	Sıklık (n)	Yüzde Değeri (%)
<b>Çalışılan Departman</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Önbüro	20	19.6
Yiyecek-içecek	38	37.3
Kat Hizmetleri	19	18.6
Muhasebe	3	2.9
Halkla İlişkiler	6	5.9
İnsan Kaynakları	4	3.9
Teknik Servis	6	5.9
Diğer	6	5.9
Toplam	102	100.0

<b>İşletmedeki Çalışma Süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1 yıldan az	25	24.5
1-5 yıl	50	49.0
6-10 yıl	16	15.7
10 yıldan fazla	11	10.8
Toplam	102	100.0
<b>Turizm Sektöründe Çalışma Süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1 yıldan az	6	5.9
1-5 yıl	40	39.2
6-10 yıl	29	28.4
10 yıldan fazla	27	26.5
Toplam	102	100.0
<b>Şuan Bulunan Pozisyonundaki Çalışma Süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1 yıldan az	22	21.6
1-5 yıl	48	47.1
6-10 yıl	16	15.7
10 yıldan fazla	16	15.7
Toplam	102	100.0

Tablo 3’de, ankete katılanların demografik özellikleri incelendiğinde, ankete katılan kişilerin % 63,7’sinin erkek, % 41,2’lik çoğunluğunun 25–34 arasında yaşta olduğu ve % 41,2’lik çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.** Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Özellikleri

<b>Değişkenler</b>	<b>Sıklık (n)</b>	<b>Yüzde Değeri (%)</b>
<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Erkek	65	63.7
Kadın	37	36.3
Toplam	31	100
<b>Yaş</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
25 Yaş Altı	34	33.3
25-34	42	41.2
35-44	18	17.6
45-55	7	6.9
56 ve üzeri	1	1.0
Toplam	102	100.0
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
İlkokul	7	6.9
Ortaokul	12	11.8
Lise	40	39.2
Üniversite	42	41.2
Master / Doktora	1	1.0
Toplam	102	100.0

**Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Ölçeklerine Yönelik Bulgular**

Çalışmada örgütsel bağlılığın üç boyutu incelenmektedir: Bunlar, normatif, devam ve duygusal bağlılıktır. Örgütsel adaletin ise iki boyutu değerlendirme kapsamındadır. Örgütsel bağlılık ve örgütsel adaleti oluşturan unsurlara ilişkin önermeler 1–5 Likert tipi ölçekle ölçülmüş ve Tablo 4’te görüldüğü gibi, her ifadeye aritmetik ortalama, standart sapma ve t-testi sonuçları verilmiştir. Tabloda sunulan t-testi, her bir ifadeye ait aritmetik ortalamasının ölçek orta değeri olan 3 (kararsızım) değerlendirmesinden ne ölçüde farklı olduğunu ölçmektedir.

**Tablo 4.** Örgütsel Adaletin Alt Unsurlarına Yönelik Değerlerin T Testi Değerleri

	N	AO	Std. Sapma	t- değeri	p- değeri
<b>KİŞİLERARASI ADALET</b>					
1-Yöneticiniz size değer verir.	102	3,5	1,06	5,67	,000*
2-Yöneticiniz size saygılı davranır.	102	3,6	1,03	6,13	,000*
3-Yöneticiniz size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir.	102	2,8	1,13	-1,66	,100
4-Yöneticiniz sizinle olan diyaloglarında samimidir.	102	3,4	1,12	4,14	,000*
5-Yöneticiniz bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur	102	3,6	1,03	6,81	,000*
6-Yöneticiniz size karşı nazik ve anlayışlıdır.	102	3,5	1,16	4,58	,000*
7-Yöneticiniz adil olmak için gerçek bir çaba gösterir	102	3,3	1,19	2,97	,004*
8-Uygulanan ödüllendirme sistemine ilişkin görüşlerinizi yöneticinize aktarabilirsiniz.	102	3,4	0,97	4,79	,000*
9-Yöneticiniz performansınızı en doğru ve gerçekçi biçimde değerlendirmeye özen gösterir.	102	3,4	0,93	4,64	,000*
10-Yöneticiniz düşüncelerinizi dikkate alır.	102	3,4	1,12	4,23	,000*
11-Yöneticiniz taraf tutmaz.	102	3,1	1,23	1,44	,015*
<b>BİLGİ VERME ADALETİ</b>					
12-Yöneticiniz işlerin yapılış aşamalarını bütünüyle açıklar.	102	3,4	1,15	5,82	,000*
13-Yöneticinizin işlerin yapılış aşamalarına yönelik açıklamaları mantıklıdır.	102	3,5	1,08	4,91	,000*
14-Yöneticiniz işlerin yapılış aşamalarına yönelik ayrıntıları zamanında aktarır.	102	3,6	1,05	5,82	,000*
15-Yöneticiniz çalışanların haklarına önem verir.	102	3,4	1,20	3,93	,000*
16-Yöneticiniz işinizi ne derecede iyi yaptığınıza ilişkin geribildirim verir.	102	3,4	1,01	4,27	,000*
17-Yöneticiniz karşılaştığınız zorlukları aşmanız için destek verir.	102	3,6	1,08	5,67	,000*
18-İşinizle ilgili hedef ve planlarınızı yöneticinizle paylaşabilirsiniz.	102	3,5	0,97	5,96	,000*

\* p&lt;0,05

Yapılan testlerde istatistikî anlamlılık düzeyi olarak 0,05 değeri kullanılmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutlarını oluşturan kişilerarası adalet ve bilgi verme adaletine yönelik 18 ölçeğin 17'si kararsızlık noktasından önemli ölçüde farklıdır. Bununla birlikte, özellikle "Yöneticiniz size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir" yargısının aritmetik ortalaması 3'ün altında olduğundan dolayı, işgörenler özellikle yöneticilerin kendilerine haksız yorum ve eleştiri yöneltmediği görüşündedirler. Diğer ölçeklerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında ise, işgörenlerin hem kişisel adalet, hem de bilgi verme adaletine yönelik önermelere olumlu baktıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığı oluşturan alt boyutlar ve bu boyutları oluşturan ölçekler ise Tablo 5'te görülmektedir. Buna göre, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunu oluşturan önermelerin 6'sının 5'i kararsızlık noktasında önemli farklılıklar ifade ederken, "Kendimi bu işletmeye duygusal olarak bağlı hissediyorum" önermesi ise kararsızlık açısından bir farklılık ifade etmemektedir. Ayrıca normatif bağlılık boyutunu oluşturan 6 önermenin sadece 2'sinde kararsızlık açısından bir farklılık söz konusu olduğu sonucu ortaya konulabilir. Devam bağımlılığı boyutuna bakıldığında ise, 6 önermenin 3'ünde kararsızlık açısından bir farklılık söz konusu olduğu sonucu Tablo 5'ten görülebilir.

**Tablo 5. Örgütsel Bağlılığın Alt Unsurlarına Yönelik Değerlerin T Testi Değerleri**

	N	AO	Std. Sapma	t-değeri	p-değeri
<b>DUYGUSAL BAĞLILIK</b>					
1-İşletmeme karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.	102	2,70	1,16	-2,54	,012*
2-Kendimi bu işletmeye "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.	102	2,85	1,22	-1,21	,227
3-Bu işletmede çalışmak, kişisel olarak benim için büyük anlam taşımaktadır.	102	3,20	1,10	1,88	0,62
4-Bu işletmede kendimi "ailenin bir üyesi" gibi hissetmiyorum.	102	2,71	1,21	-2,33	,020*
5-Meslek hayatımın geriye kalan süresini bu işletmede geçirmem söz konusu olursa kendimi çok mutlu hissederim.	102	3,29	1,19	2,47	,015*
6-İşletmemin karşılaştığı sorunları, kendi kişisel sorunummuş gibi düşünür ve çözmeye çalışırım.	102	3,39	1,26	3,12	,002*
<b>NORMATİF BAĞLILIK</b>					
7-Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.	102	3,35	1,14	3,12	,002*
8-Bu işletmeye çok şey borçluyum.	102	3,14	1,37	1,30	,195
9-Bu işletmede çalışmaya devam etmemi gerektirecek herhangi bir yükümlülük hissetmiyorum.	102	2,72	1,10	-2,49	,014*
10-Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için işten ayrılmayı düşünmem.	102	3,10	1,31	,94	,346
11-Şimdi işten ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	102	2,77	1,19	-1,90	,059



12-Şu an başka bir işletmeden daha avantajlı bir iş teklifi alsaydım, çalıştığım işletmeden şimdi ayrılmak bana doğru gelmezdi.	102	3,01	1,31	,150	,881
<b>DEVAM BAĞLILIĞI</b>					
13-Bu işletmede kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım, başka bir işletmede çalışmayı düşünebilirdim.	102	2,93	1,08	-,640	,524
14-Bu işletmede çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de, başka seçeneğimin olmamasıdır.	102	2,67	1,15	-2,83	,006*
15-Bu işletmede çalışmaya devam etmem, kendi tercihim olduğu kadar, aynı zamanda da bir zorunluluktur.	102	3,05	1,24	,476	,635
16-Bu işletmeden ayrılmayı düşünmem için gerekli başka iş fırsatlarının mevcut olduğuna inanıyorum.	102	3,22	0,91	2,50	,014*
17-Bu işletmeden şimdi ayrılma kararı alsam, hayatım büyük ölçüde alt üst olur.	102	2,66	1,71	-2,87	,005*
18-İstesem bile, şu an bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	102	3,06	1,22	,56	,571

\*  $p < 0,05$

### Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisine Yönelik Bulgular:

Örgütsel adalet algılamalarını oluşturan boyutların, örgütsel bağlılık boyutlarına olan etkisine yönelik pozitif yönlü bir ilişki olup olmadığına yönelik bulguların ortaya konulması için korelasyon analizi ve bu etkilerin ne derecede olduğunun ortaya konulmasına yönelik olarak da regresyon analizi kullanılmıştır.

Bu aşamada test edilecek hipotezler ise şunlardır;

- H1: Bilgi verme adaleti ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır,  
H2: Bilgi verme adaleti ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır,  
H3: Bilgi verme adaleti ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır,  
H4: Kişilerarası adalet ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır,  
H5: Kişilerarası adalet ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır,  
H6: Kişilerarası adalet ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**Tablo 6.** Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılıklarına İlişisini İnceleyen Bulgular

		Bilgi Verme Adaleti	Kişiler Arası Adalet	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Duygusal Bağlılık
Bilgi Verme Adaleti	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .				
Kişiler Arası Ada-	Pearson Correlation	,872(**)	1			

let	Sig. (2-tailed)	,000	.			
	N	102	102			
Devam Bağlılığı	Pearson Correlation	-,219(*)	-,247(*)	1		
	Sig. (2-tailed)	,027	,012	.		
	N	102	102	102		
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation	,398(**)	,401(**)	,036	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,717	.	
	N	102	102	102	102	
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	-,050	,015	,182	,254(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,616	,883	,068	,010	.
	N	102	102	102	102	102

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

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

Bu bölümde, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılamalara yönelik hipotezler incelenmiştir. Buna göre;

H1: Bilgi verme adaleti ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır hipotezi Pearson değeri  $-.219$  olduğu ortaya çıkmış ve bunun sonucunda da bu hipotez reddedilmiştir. Yani bilgi verme adaleti ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu hipotezin regresyon analizi değeri ise  $R: .219$ ;  $R$  Square,  $.048$  çıkmıştır. Bu sonuçlara göre bilgi verme adaleti bir birim arttığında devam bağlılığı puanının  $0,219$  (R) kadar azalacağını söylemek mümkündür.

H2: Bilgi verme adaleti ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır hipotezi ise  $.398$  Pearson değeri ortaya çıkmış ve bu hipotez kabul edilmiştir. Yani işgörenlerin bilgi verme adaleti ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu hipotezin regresyon değeri ise  $R: .398$ ;  $R$  Square:  $.158$  çıkmıştır. Bu sonuçlara göre bilgi verme adaleti bir birim arttığında normatif bağlılık puanının  $0,398$  (R) kadar artacağını söylemek mümkündür.

H3: Bilgi verme adaleti ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır, hipotezi ise Pearson değeri  $-.050$  çıkararak bu hipotez ile ilgili tam bir fark elde edilememiştir.

H4: Kişilerarası adalet ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır, hipotezi ise Pearson değeri  $-.247$  olarak tespit edilmiş ve bu hipotezde reddedilmiştir. Yani kişilerarası adalet ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu hipotezin regresyon değeri ise  $R: .247$ ;  $R$  Square:  $.061$  çıkmıştır. Bu sonuçlara göre kişilerarası adalet bir birim arttığında devam bağlılığı puanının  $0,247$  (R) kadar azalacağını söylemek mümkündür.

H5: Kişilerarası adalet ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır hipotezinde ise Pearson değeri  $.401$  tespit edilmiş ve bu hipotezde kabul edilmiştir. Kişilerarası adalet ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu hipotezin regresyon

değeri ise R: ,401; R Square ,161 çıkmıştır. Bu sonuçlara göre kişilerarası adalet bir birim arttığında normatif bağlılık puanının 0,401 (R) kadar azalacağını söylemek mümkündür.

H6: Kişilerarası adalet ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır hipotezinde ise pearson değeri ,015 çıkararak bu hipotez ile ilgili tam bir fark elde edilememiştir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan araştırma, Çanakkale’de faaliyet gösteren otel işletmelerinde, işgörenlerin algıladıkları etkileşim adalet boyutlarının, örgütsel bağlılıkları üzerinde etkilerinin hangi yönde olduğunun ortaya konulmasını amaçlamıştır. Araştırma sonucunda belirlenen altı hipotezin biri reddedilmiş, üç tanesi ise kabul edilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda etkileşim adaleti alt boyutları ve örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkinin ortaya çıkardığı bu sonuçlara göre yorum yapılacak olursa, bilgi verme adaletinin, işgörenlerin normatif bağlılığını artırdığı sonucu ortaya çıkmıştır. Yine kişilerarası adalet boyutunun, işgörenlerin normatif bağlılıklarını artırdığı sonucu ortaya çıkmış ve çalışmanın iki hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlar dikkate alındığında, anket çalışmasının yapıldığı otel işletmeleri yöneticileri, işgörenlerin normatif bağlılıklarını artırmak istiyorlarsa, etkileşim adaletinin alt boyutları olan kişilerarası ve bilgi verme adaletine dikkat etmelidirler. Araştırma sonucunda beklenmeyen ve anlaşılamayan bazı sonuçlar da ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre, bilgi verme adaletinin işgörenlerin devam bağlılığını olumsuz yönde etkilediği ve yine kişilerarası adaletin devam bağlılığını olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre gelecekte yapılacak araştırmaların üzerinde durması gereken konulardan en önemlisi kişilerarası ve bilgi verme adaletinin, devam bağlılığı üzerindeki olumsuz etkilere sebep olma nedenlerin neler olduğudur. Yine sonraki araştırmalarda yapılması önerilenlerden biri de, aynı anket sorularının başka bir bölgede uygulanması gerektiğidir. Daha sonra, yapılacak analizler ışığında elde edilen sonuçlar bu çalışmanın sonuçları ile karşılaştırılarak değerlendirmeler yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1) 1-18.
- Tutar, H. (2007), “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 12(3) 97-120.
- Dilek, H. (2005), “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.*
- Doğan, H. (2002), “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2 (2) 71-78.
- Efeoğlu, İ. E. (2006), “İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.*
- Erdoğmuş, H. (2006), “Resmi-Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.*
- Gefen, D., Ragowsky, A. ve Ridings, C. (2008), “Leadership and Justice: Increasing non Participating Users’ Assessment of an IT Through Passive Participation”, *Information & Management*, 45, 507-512.

- Güner, A. R. (2007), "Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Özmen, Ö. N. T., Arbak, Y. ve Özer, P. S. (2007), "Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma", Ege Akademik Bakış, 7 (1) 17-33.
- Seymen, O. A. (2008), "Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma", Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yürür, S. (2005), "Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Söyük, S. (2007), "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma", Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

## TÜRKİYE VE POLONYA'DA TURİZM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARININ KARŞILAŞTIRILMASI

**Ali YAYLI**

Gazi Üniversitesi,  
Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi  
yayli@gazi.edu.tr

**Serdar ÇÖP**

Hacettepe Üniversitesi,  
Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu  
serdar.cop@hacettepe.edu.tr

### ÖZET

*Literatürde örgütsel adaletin; motivasyon, bağlılık, iş tatmini ve verimlilik üzerinde etkili olduğu, adaletsizliğin ise yönetsel bir sorun olduğu tartışılan bir konudur. Çalışmada Türkiye ve Polonya'daki konaklama işletmelerinde çalışan personelin örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığının ülkelere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmış, 0,05 önem seviyesinde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile ülkeler arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, işlemsel-bölüşümsel-etkileşimsel adalet.

### 1. GİRİŞ

Çalışanlar örgütlerde birçok kararın alınmasında etkin rol oynamaktadırlar. İşletmelerde işgörenlere yönelik verilen kararların adil olup olmadığı zaman zaman sorgulanmaktadır (Colquitt vd., 2001:425). Adaletin işletmelerde önemsenmeye başlaması ile adalet karşısında işgörenlerin davranışları incelenmeye başlanmıştır (Greenberg, 1990:399). Örgütsel adalet; doğruluğun ve haklılığın işyerinde otorite tarafından korunmasıdır (Pillai vd., 1999:901). Örgütsel adalet, örgüt içerisinde adil ve ahlaki uygulamalar ile işlemlerin ege-men kılınması ve teşvik edilmesidir (İşcan ve Naktiyok, 2004:7). Örgütsel adalet, örgütlerin ve örgütlerde çalışan kişilerin kişisel doyumlarının sağlanması için temel bir gereksinimdir (Lambert, 2003:155). Adams'ın Eşitlik Kuramı örgütsel adaletle ilgili yapılan ilk çalışmalardandır (Luthans, 1981:197). Eşitlik teorisine göre, çalışanlar, örgüte sağladıkları katkı ile örgütün kendilerine sağladığı faydayı karşılaştırmakta adil olup olmadığı sonucuna varılmaktadır (Greenberg, 1990:400–401). Örgütlerde adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Beugre, 2002:1092).

Örgütlerde adaletin çalışanlar tarafından olumlu algılanması örgütün amaçlarına ulaşmasında en önemli etkenlerden biridir. Örgütsel adaletin boyutları 3'e ayrılmış; bölüşümsel (dağıtım) adalet, işlemsel (prosedür) adalet ve etkileşimsel adalettir. Foley vd. (2002:473) dağıtım adaletini, benzer ahlaki davranış gösteren bireylere aynı davranılması, farklı ahlaki davranış gösteren bireylere de farklılığı oranında farklı davranılması olarak savunur. Cohen (1987:20) dağıtım adaletini, daha önceden belirlenen standartlara göre işletme çalışanlarına kaynakların eşit olarak paylaşılması şeklinde tanımlamıştır. Prosedür adaleti ise, ücretlerin adaletsiz dağıtımından kaçınma, alınan kararlara katılım, bilgi paylaşımı gibi örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit uygulanması anlamına gelmektedir (Colquitt ve Chertkoff, 2002:595). Prosedür adaleti kararların alınma sürecine odaklanmaktadır; prosedür adaleti, doğru yöntem ve rehberler vasıtasıyla gerçekleştirilen dağıtım kararlarından etkilenme derecesi, kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığına dair algılamalara dayanır (Folger, 1987:144). Özdevecioğlu (2003:79) çalışmasında işlemsel adaleti iki alt boyuta ayırmıştır. Bunlardan birincisi, prosedür olarak adlandırılan karar alma

sürecinde kullanılan prosedürler, uygulamaların yapısal özellikleri ile ilgilidir. İkincisi, formal prosedür olarak adlandırılan çalışanlara, karar alınmadan önce söz hakkı verilmesidir. Prosedür adaletinin çeşidi, sosyal yönü olarak değerlendirilen etkileşim adaleti Moorman'a (1991:847) göre, dağıtım kararından etkilenecek kişiler ile dağıtımın kaynağı arasındaki etkileşim; ya da karar alma sürecinde çalışanlara neyin nasıl söyleneceği olarak tanımlanır. Bireyler, karar verilirken kullanılan prosedürlerin neler olduğu ve bu prosedürler uygulanırken ne derece sadık kalındığından ziyade, prosedürler uygulanırken kendilerine nasıl davranıldığına ve yeterli açıklamanın yapıp yapılmadığına dikkat ederler. Prosedürlerin uygulanması sırasında bireylerin karşılaştıkları kişilerarası davranışın (muamelenin) kalitesine ilişkin algıları etkileşim adaletini oluşturur (Yılmaz, 2004:27).

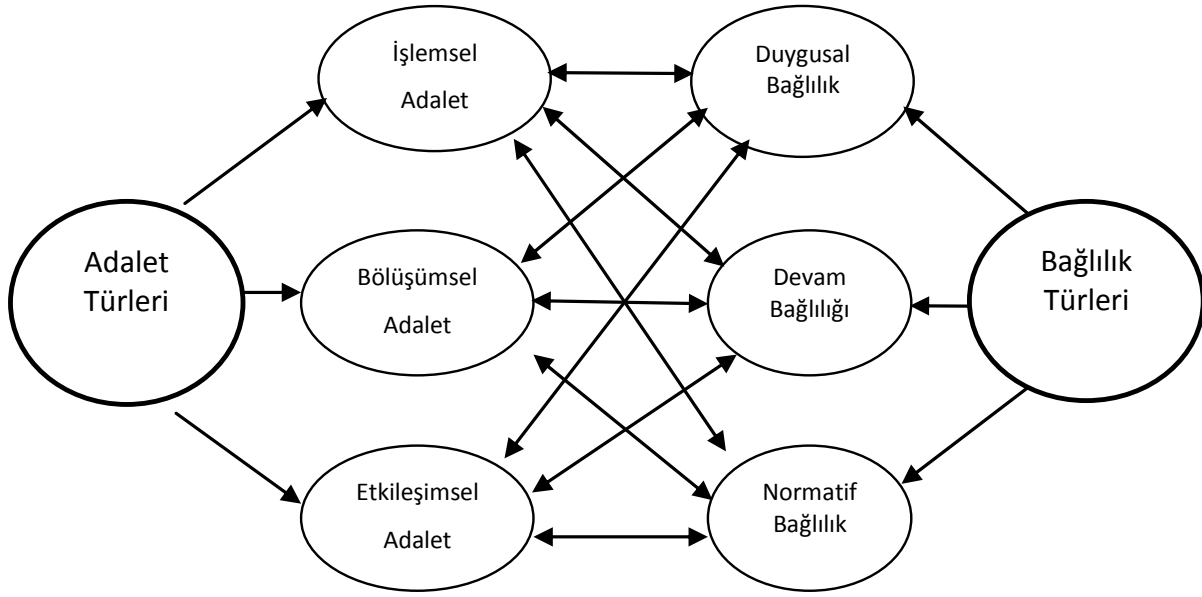
Örgütsel bağlılık, örgüt çalışanlarının örgüt amaç ve değerlerine inanması, benimsemesi, örgüt amaçları için çaba sarf etmesi, örgütte kalmak için duydukları güçlü bir arzu şeklinde tanımlanmıştır (Mowday vd., 1979:224). Örgüt amaçları ve örgütün özellikleri doğrultusunda örgüte karşı geliştirilen taraflı, etkili tutum ve oluşan bu tutumların sonucunda sergilenen olumlu davranışlardır (Ergeneli ve Arı; 2005:124; Balay, 2000:3). Örgütsel bağlılık; örgütün sahip olduğu niteliklerin birey tarafından özümsemesi ve kabul edilmesi olarak tanımlanır (O'Reilly ve Chatman, 1986:493). Meyer ve Allen (1991:67) örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütte kalma kararlarında ve örgütle var olan ilişkilerinde etkili olan psikolojik bir durum olarak tanımlamıştır. Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı üç boyutlu olarak incelemiştir; duygusal bağlılık, normatif bağlılık, ahlaki bağlılıktır.

Duygusal bağlılık, bireyin örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir (Allen ve Meyer, 1990:2). Duygusal bağlılıkta kişi, kendini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onun için büyük bir anlam ve öneme sahip olmaktadır. Güçlü duygusal bağlılığa sahip örgüt çalışanları, buna gereksinim duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Ketchland, 1998:112; Balay, 2000:21). Rasyonel (devam) bağlılık, işgörenin örgütte çalıştığı süre içerisindeki fedakarlıkları sonucunda edindiği kazançları örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Obeng ve Ugboro, 2003:84). Rasyonel bağlılık, ekonomik nedenlerden kaynaklandığı düşünülmekte, çalışanların işletmeden ayrılmaları durumunda elde etmiş oldukları ekonomik değerleri kaybedeceklerine inanmaları ve iş değişikliği yapabilme durumlarının sınırlı olmasından dolayı zorunluluk nedeniyle örgütte çalışmaya devam etmeleridir (Meyer vd.,1997:539). Normatif bağlılık, çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmamaları gerektiğine inanmaları sonucunda kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak ifade edilmiştir (Meyer ve Allen, 1997:11; Meyer ve Smith, 2000:320). Uyguç ve Çımrın (2004:93), bağlılık türlerinin hepsi, çalışanların örgütten ayrılma isteğinin azalmasına neden olmuştur. Ancak, birincisinde örgütte kalma güdüsü isteğe, ikincisinde gereksinime ve üçüncüsünde ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003:83).

## 2. ARAŞTIRMA METODU

### 2.1. Araştırma Hipotezleri;

Konaklama işletmelerinde örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu var sayılarak hipotezler oluşturulmuştur. Başka bir ifade ile, örgütsel adaletin örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili olduğu var sayılmıştır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

## 2.2. Araştırma Evreni ve Örnek Kitle Seçimi

Araştırma için Polonya'nın Pomorskie Bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı oteller ile Ege Bölgesinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı oteller evren olarak alınmıştır. Araştırmada örneklem sayısının belirlenmesinde, Ryan'ın (1995) geliştirdiği Öztürk ve Türkmen (2006) ile Ünlüöner ve Sevim (2005) gibi birçok araştırmacının çalışmalarında kullandığı model uygulanmıştır. Türkiye'de araştırma kapsamına alınan otellerden 492 tane anket elde edilmiş bunların 37 tanesi analize alınmamış, 455 anket analiz için kullanılmıştır. Araştırmamızda kullanılan anket Lehçe'ye çevirilmiş ve Pomorskie bölgesindeki otel çalışanlarına toplamda 125 anket uygulanmış, uygulanan anketlerin 102 tanesi geri toplanmış 95 tanesi değerlendirilmeye alınmıştır. Sonuç olarak çalışma kapsamında toplam 550 anket değerlendirmeye alınmıştır.

## 2.3. Anketin Hazırlanması ve Uygulanması

Veri toplama aracı olarak örgütsel adalet ölçeği (justice scale) ve örgütsel bağlılık ölçeği (organizational commitment scale) kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği Colquitt'in (2001) "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of Measure" adlı çalışmasında kullandığı daha önceki araştırmacıların (Bies ve Moag, 1986; Leventhal, 1976,1980; Thibaut ve Walker, 1975; Shapiro vd., 1994) çalışmalarından hareketle elde etmiş olduğu 20 soruluk ölçek kullanılmıştır. Çalışmamızın adalet ölçeğinde bulunan ilk 7 soru işlemsel adaletle, sonraki 4 soru bölüşümsel adaletle, son 9 soru da etkileşim adaletine ait sorulardır. Örgüte bağlılığı ölçmek için Meyer, Allen ve Smith'in (1993) "Commitment to Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization" adlı çalışmasında kullandıkları 18 sorudan oluşan ölçekten faydalanılmıştır. Kullandığımız ölçeğe literatürde sıkça rastlanılmıştır. Meyer ve Allen'in geliştirdiği ölçeğin daha önce Özdevecioğlu (2003); Gül ve Oktay (2003) vb. birçok çalışmada kullanıldığı görülmektedir. Colquitt'in adalet ölçeği ile Meyer, Allen ve Smith'in bağlılık ölçeği 5'li likert tipinde hazırlanmıştır. Çalışmada Colquitt'in (2001) adalet ölçeğine ilişkin Cronbach Alpha değeri  $\alpha=0,8509$ , Meyer, vd., (1993) bağlılık ölçeği için Cronbach Alpha değeri  $\alpha=0,8563$ , ölçeğin genelinin Cronbach Alpha değeri  $\alpha=0,8834$  olarak bulunmuştur.

### 3. BULGULAR VE TARTIŞMA

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılığın ülkelere farklılık gösterip göstermediği t testi ile incelenmiştir. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı durumu ise Pearson Korelasyon analizi ile ortaya konmaya çalışılmıştır.

**Tablo1.** Araştırmaya Katılan Personelin Örgütsel, İşlemsel, Bölüşümsel, Etkileşimsel Adalet Algıları ile Örgütsel, Duygusal, Devam, Normatif Bağlılık Algılarının Ülkelere Göre Karşılaştırılması

BOYUT	ÜLKE	n	Ort.	s.s.	t	p (sig)
İşlemsel Adalet	TR	455	3,2233	,91097	,597	,551
	PL	95	3,1639	,72184		
Bölüşümsel Adalet	TR	455	3,1621	1,0168	-,427	,669
	PL	95	3,2105	,94694		
Etkileşimsel Adalet	TR	455	3,4693	,65127	5,538	,000
	PL	95	3,0585	,68758		
Örgütsel Adalet	TR	455	3,3217	,68193	2,555	,011
	PL	95	3,1258	,66843		
Duygusal Bağlılık	TR	455	3,4789	,81232	1,715	,087
	PL	95	3,3281	,59967		
Devam Bağlılığı	TR	455	3,4271	,89819	1,115	,265
	PL	95	3,3175	,73016		
Normatif Bağlılık	TR	455	3,5326	,76908	2,865	,004
	PL	95	3,2930	,59087		
Örgütsel Bağlılık	TR	455	3,4802	,64935	2,346	,019
	PL	95	3,3129	,54331		

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı ülkelere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan personelin örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın ülkelere göre farklılık gösterip göstermediği ve bunların alt boyutları ile ülke değişkeni arasında istatistiksel bir farklılığın olup olmadığı araştırılmış, 0,05 önem seviyesinde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile ülkeler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Tablo-1 incelendiğinde örgütsel adalet ile ülke farklılığı arasında  $t=2,555$  ve  $p<0,05$  olduğu, örgütsel bağlılık ile ülke farklılığı arasında  $t= 2,346$  ve  $p< 0,05$  olduğu için  $H_0$  hipotezi red edilir.

Tablo-1'e göre alt boyutlarda da etkileşim adaleti ve normatif bağlılık ülkelere göre farklılık göstermektedir. Etkileşim adaleti ile ülke arasında  $p=0,000$  ve normatif bağlılık ile ülke arasında  $p=0,04$  olarak tespit edilmiştir. Buna göre her iki alt boyutta  $p<0,05$  olarak bulunduğu aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Tablo-2'de araştırmaya katılan personelin örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık algısı arasındaki ilişki verilmiştir. Bu ilişki örgütsel adaletin alt boyutları işlemsel, bölüşümsel, etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılığın alt boyutları duygusal, devam, normatif bağlılık arasında da analiz edilmiştir.



**Tablo 2.** Araştırmaya Katılan Personelin İşlemsel, Bölüşümsel, Etkileşimsel, Örgütsel Adalet Algısı ile Duygusal, Devam, Normatif, Örgütsel Bağlılık Algısının Ükelere Göre Pearson Korelasyon Tablosu

	Ülke	Pearson Korelasyonu (r)	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
İşlemsel Adalet	T	R	,446	,308	,462	,507
		P	,000	,000	,000	,000
	P	R	,420	,508	,447	,544
		P	,000	,000	,000	,000
Bölüşümsel Adalet	T	R	,248	,252	,325	,348
		P	,000	,000	,000	,000
	P	R	,312	,507	,411	,491
		P	,002	,000	,000	,000
Etkileşimsel Adalet	T	R	,423	,284	,469	,491
		P	,000	,000	,000	,000
	P	R	,394	,524	,450	,543
		P	,000	,000	,000	,000
Örgütsel Adalet	T	R	,466	,342	,515	,552
		P	,000	,000	,000	,000
	P	R	,430	,578	,494	,596
		P	,000	,000	,000	,000

**H<sub>2</sub>: Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde korelasyon analizi ile araştırılmıştır. Tablo-2'ye göre Pearson korelasyon katsayısı Türkiye için  $r=0,552$  ve  $p=0,000$  olarak bulunmuştur. Buna göre örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki (korelasyon) vardır. Tablo-2'ye göre korelasyon katsayısı Polonya için  $r=0,596$  ve  $p=0,000$  olarak bulunmuştur. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki (korelasyon) vardır. Sonuç olarak her iki ülkede de örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında orta kuvvette bir ilişki söz konusudur.  $H_0$  red edilir. Polonya'da korelasyon katsayısı 0,044 yüksek çıkmış, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında ilişkinin daha fazla olduğu anlaşılmıştır. Fakat bu değer ilişki düzeyinin farklılaşması için yeterli değildir.

İşlemsel adalet ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık arasında, ilişki olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde korelasyon analizi ile araştırılmıştır. Tablo-2'ye göre işlemsel adalet ile duygusal, devam, normatif bağlılık arasında Pearson korelasyonu  $p=0,000$  olarak bulunmuştur. Buna göre işlemsel adalet ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişkinin (korelasyon) olduğu söylenebilir. Her iki ülkede de işlemsel adalet ile duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında orta kuvvette bir ilişkinin varlığı söz konusudur.

Bölüşümsel adalet ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında ilişki olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde korelasyon analizi ile araştırılmıştır. Tablo-2'ye göre bölüşümsel adalet ile duygusal, devam, normatif bağlılık arasında Pearson korelasyonu  $p=0,000$  olarak bulunmuştur. Türkiye'deki işletmelerde bölüşümsel adalet ile duygusal bağlılık; bölüşümsel adalet ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki tespit

edilirken, bölüşümsel adalet ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki tespit edilmiştir. Polonya'daki otel işletmelerinde ise bölüşümsel adalet ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki şeklinde belirlenmiştir.

Etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında ilişki olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde korelasyon analizi ile araştırılmıştır. Tablo-2'ye göre etkileşimsel adalet ile duygusal, devam, normatif bağlılık arasında Pearson korelasyonu  $p=0,000$  olarak bulunmuştur. Türkiye'de yapılan çalışmada etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki; etkileşimsel adalet ile devam bağlılığı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki Polonya'daki işletmelerde etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık arasında orta kuvvette bir ilişki tespit edilmiştir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm sektörü emek yoğun bir sektör olmasından dolayı iş gücü işletmelerin en değerli varlığıdır. Küreselleşme olgusu ile birlikte dünyadaki turizm faaliyetlerine katılan insan sayısının artması ile turizmin önümüzdeki yıllarda yıllık ortalama % 4,5 oranında büyüme göstereceği tahmin edilmektedir. Bu gelişimi etkileyen en önemli girdilerden biri de şüphesiz iş gücüdür. Yönetimler etkin ve verimli bir şekilde işletme amaçları doğrultusunda, artan rekabet koşullarında kar sağlamak, işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri için mevcut çalışanlarını örgüte bağlamak istemektedirler. Çalışanlar buldukları çevrede sürekli adalet arayışı içindedir. Tüm çalışanların uygulamaları adil olarak algılaması yönetimlerin en önemli görevlerinden biridir.

Bu çalışmanın temel amacı örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısının ülkelere göre farklılık gösterip göstermediği ve örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılığın ülkelere göre farklılık gösterip göstermediği yapılan t testi ile incelenmiş ve buna göre örgütsel adalet ( $p=0,011$ ) ve örgütsel bağlılık ( $p=0,019$ ) algısının ülkelere göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisi pearson korelasyon testi ile analiz edilmiş, örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı orta kuvvete pozitif yönlü olarak etkilediği sonucuna varılmıştır. Turizm işletmelerinde örgütsel adalet algısının artması örgütsel bağlılığı arttıracaktır denilebilir. Türkiye için determinasyon katsayısı % 30; Polonya için ise % 35'dir. Dolayısıyla diğer değişkenler sabit kalmak koşuluyla örgütsel bağlılık Türkiye'de % 30 Polonya'da % 35 oranında adalet algısına bağlıdır. Buradan hareketle örgütsel adaletin örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili olduğu söylenebilir. Alt boyutlarda ise örgütsel bağlılığın oluşmasında determinasyon katsayısı % 5 ile % 35 oranında adalet algısına bağlı olarak değiştiği tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmada elde edilen bulgulara dayanılarak örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ve örgütsel adalet boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Kendisine adil davranıldığı algısı çalışanın örgüte yönelik duygusal tepkimelerini etkileyebilir. Çalışanlar, kendilerine haksız davranıldığını hissettiklerinde, çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz duygular geliştirirler. Dolayısıyla turizm işletmelerinde çalışan personelin örgütsel adalet algısının yükseltilmesi turizm sektörünün sorunlarından olan işgücü devir oranını azaltıp, örgüte karşı olumlu duyguları ve örgüte olan bağlılığı arttıracaktır.

Karabay'ın (2004) çalışmasında belirttiği gibi örgütsel adalet konusundaki çalışmaların çoğunun Kuzey Amerika'da yapıldığı görülmekte, yapılan çalışmalarda bağlılığı etkileyen

adalet boyutlarının sıralanmasına bakıldığında önce işlemsel adalet, daha sonra bölüşümsel adalet ve son olarak etkileşimsel adalet yer almaktadır. Bizim yapmış olduğumuz çalışmada Türkiye’de örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel adalet sıralamasına bakacak olursak önce işlemsel adalet ikinci olarak etkileşimsel adalet ve son olarak ta bölüşümsel adalet yer almaktadır. Polonya’da örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel adaletin alt boyutlarının sıralamasına bakıldığında işlemsel adalet ile etkileşimsel adaletin bağlılığı hemen hemen aynı oranda etkilediği bölüşümsel adaletin ise son sırada etkilediği tespit edilmiştir. Bu açıdan bakılınca örgütsel adaletin örgütsel bağlığa etkisinin değişik ülkelerdeki örgüt kültürleri arasındaki farklılıktan kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırmada örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin nelerden kaynaklandığına dair herhangi bir çalışma yapılmamıştır. İlerleyen çalışmalarda adalet ve bağlılık arasındaki ilişkinin nelerden kaynaklandığı konusu ayrıca araştırılması gereken bir konudur. Araştırmada etkileşim adaleti bir bütünlük içinde ele alınmıştır. Yine etkileşim adaletinin iki alt boyutunu oluşturan kişilerarası adalet ve bilgisel adalet alt boyutlarında da araştırmalar yürütülebilir.

Sektörel açıdan ise işletmeler işgörenlerin bağlılıklarını özellikle duygusal bağlılıklarını arttırmak için örgütsel olarak adaleti sağlamaları gerekmektedir. Özellikle entelektüel sermayenin elde tutulabilmesi için yöneticiler işgörenlerin adalet algılamalarına dikkat etmelidirler. İşgören devir hızının % 34’leri bulduğu turizm sektöründe bağlılığın sağlanması işgören devir hızını dolayısıyla işgören maliyetinin düşmesini sağlayacaktır. Bu bağlılığın da, yani işgörenin işletmeye kendini ait hissetmesinin sağlanması, işgörene karşı işlemsel, bölüşümsel ve dağıtım adaleti ile sağlanacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Allen, N. J. ve P. J. Meyer (1990), “The Measure and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 1-18.
- Balay, R. (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Beugre, C. D. (2002), “Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective”, *International Journal of Human Resource*, 13(7), 1091–1104.
- Cohen, R. L. (1987), “Distributive Justice: Theory and Research”, *Social Justice Research*, 1, 19–40.
- Colquitt, J. A., D. E. Conlode, M. J. Wesson., C. Porter ve K. N. G. Yee (2001), “Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Colquitt, J. A. ve J. M. Chertkoff (2002), “Explaining Injustice: The Interactive Effect of Explanation and Outcome on Fairness Perceptions and Task Motivation”, *Journal of Management*, 28(5), 591–610.
- Ergeneli, A. ve G. S. Arı (2005), “Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(1), 122-147.
- Foley, S., L. K. Deborah ve N. P. Gary (2002), “The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates”, *Journal of Management*, 28(4), 471–496.
- Folger, R. (1987), “Distributive and Procedural Justice in the Workplace”, *Social Justice Research*, 1(2), 143–159.
- Greenberg, J. (1990), “Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow”, *Journal of Management*, 16 (2), 399–432.
- İşcan, F. Ö. ve A. Naktiyok (2004), “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, *Ankara Üniversitesi S. B. F. Dergisi*, 59(1), 182–201.
- Karabay, E. Z. (2004), “Kamuda ve Özel Sektörde Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler”, *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı.

- Ketchland, A. (1998), "The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience- Related Differences in a Public Accounting Setting", *Behavioral Research in Accounting*, 10, 112–115.
- Lambert, E. (2003), *The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff*, *Journal of Criminal Justice*, 31, 155–168.
- Luthans, F. (1981), *Organizational Behavior*, 3.Ed., McGraw Hill.
- Meyer J .P., N. J. Allen ve C. Smith (1993), "Commitment to Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Meyer, J. P. ve N. J. Allen (1991), "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resources Management Review*, 1, 61–89.
- Meyer, J. P. ve C. A. Smith (2000), "HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model", *Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319–331.
- Meyer, J. P. ve N. J. Allen (1997), "Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application", *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551.
- Moorman, R. H. (1991), "Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76, 845–855.
- Mowday, R., R. Steers ve L. Porter (1979), *The Measurement of Organizational Commitment*, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
- O'Reilly, C. ve J. Chatman (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71, 492–499.
- Obeng, K., ve I. Ugboro (2003) "Organizational Commitment among Public Transit Employees: An Assessment Study", *Journal of The Transportation Research Forum*, 57(2), 83–89.
- Özdevecioğlu, M. (2003), *Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77–96.
- Pillai, R., A. S. Chester ve S. W. Eric (1999), "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study", *Journal of Management*, 25(6), 897–933.
- Uyguç, N. ve D. Çımrın (2004) *D. E. Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler*", *D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi*, 19(1), 91–99.
- Yılmaz, G. (2004), "İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi", *Yayımlanmamış yüksek lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

## 9. Oturum

### **İş Modelleri ve Deniz Taksi Vaka Analizi**

*Aygül DÖNMEZ, Mina ÖZEVREN*

### **İş Arenasındaki Gerçekler: Yöneticilerin Kullandıkları Stratejik Araçlar**

*İnan ÖZALP, Senem BESLER, İlke ORUÇ*

### **Bir Dış Çevre Faktörü Olarak Küresel Isınma Konusunda Örgütlerin Algı Seviyeleri ve Stratejik Planlarına Etkileri**

*Ahmet ERKUŞ, Engin ÇOŞKUN*

### **Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yön Veren Yönetim Teorileri Açısından Türk İşletmelerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışı**

*Lale TÜZÜNER, Burcu Özge ÖZASLAN*

## İŞ MODELLERİ VE DENİZ TAKSİ VAKA ANALİZİ

**Aygül DÖNMEZ**

Marmara Üniversitesi, İİBF,  
İşletme Bölümü  
ayguldonmez@gmail.com

**Mina ÖZEVREN**

Marmara Üniversitesi, İİBF,  
İşletme Bölümü  
minaozevren@marmara.edu.tr

### ÖZET

*Bugün rekabetin temeli yeni ürün üretmekten, yeni iş modelleri yaratmaya kaymıştır. İş modelleri işletmenin stratejisinden hareketle, hissedar değerini nasıl arttıracığını ve nakit akışlarının devamlılığını nasıl sağlayacağını gösteren bir modeldir. Stratejiden önemli farkı, bir model olduğu için, her işletmeye uygulanabilmesidir. Bu çalışmada İstanbul Büyükşehir Belediyesine(İBB) bağlı İstanbul Deniz Otobüsleri(İDO) bünyesinde hizmet veren fakat bağımsız bir şirket olan Teknomar'ı ve onun ürünü deniz taksiciliğini bir vaka araştırması olarak incelenmiştir. Bu inceleme sırasında işletmenin genel müdürü ile ve yapılandırılmış mülakat yöntemi ile bir görüşme yapılmıştır. Bu görüşme sonucu bir model oluşturulmuş ve modelin nasıl kurulacağı gösterilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** İş modeli, model kurma, hizmet sektörü, vaka incelemesi

### 1. GİRİŞ

İş Modeli kavramını irdelemeye geçmeden önce “iş” ve “model” kavramlarını ayrı ayrı incelemek gerekir. “Model” kavramı, “Karmaşık bir varlık ya da sürecin, basitleştirilmiş bir tanımı ya da ifadesi” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamadaki ifade kavramı, ilgi ve karşılıklı ilişki alanı içinde yer aldığı varsayılan nesnelere, kavramlar ve diğer varlıkları içermektedir. “İş” kavramı ise, “finansal, ticari ve endüstriyel yanları içeren mal ve hizmetleri kapsayan faaliyetler” olarak tanımlamakta ve “bireyin bir sonuca ulaşmak için yaptığı faaliyetler olarak” özetlemektedir(Osterwalder, 2005). Bu noktada İş Modeli konseptini anlaşılır kılmak üzere yazarların tanımlamalarını vermek uygun olacaktır.

### 2. İŞ MODELİ TANIMLARI:

“İş Modelleri” literatürde gün geçtikçe önem kazanmasına rağmen, nasıl tanımlanması gerektiği ve bu kavramın neleri içerdiği konusunda tam bir görüş birliğine varılamamıştır. Bunun belki de en önemli nedeni konunun pratikten teoriye gitmesinden kaynaklanmaktadır. Yani her başarılı iş yerinin bir iş modeli olduğundan bu modeller incelenerek özellikleri belirlenmeye çalışılmış böylelikle görüş farklılıkları oluşmuştur. Yapılan araştırmalar sonucunda her bir yazarın kendi çizdiği çerçeveler doğrultusunda iş modeli kavramı tanımladığı görülmüştür(Özevren, 2008). Başarısı kanıtlanmış bir iş yapış şekli olarak tanımlanan iş modeli, başarısı kanıtlanmış bir model olduğu için örnek alınmaktadır. İş Modeli, bir firmanın nasıl para kazanacağını ve kâr akışını zaman içerisinde nasıl sürdüreceğinin bir ifadesidir(Calia vd, 2006). Başka bir deyişle, iş modeli firmanın sürdürülebilir bir kâr oluşturmasının ve para kazanma biçiminin özetlenmesidir. Bir firmanın iş modeli, gelecekte beklenen temel gelir oluşturacak olan faaliyetlerinin belirtisini gösterir(Willemstein vd, 2006). İş modelleri ile ilgili literatürde, “mantık” ve “değer” temel kelimelerdir. Bir iş modeli, müşteri odaklı bir pazarda nasıl değer yaratılacağını bir varsayımdır(Keen ve Qureshi, 2006). İş modelleri, bir örgüt için girdileri nasıl katma değer yaratan çıktılara dönüştürüldüğüyle ilgili bir çıkarımdır(Bertz, 2008). İyi bir iş modeli Peter Drucer'ın eski bir sorusunu cevaplar: Müşteri kimdir? Müşteri değeri nedir? Bununla birlikte her yöneticinin sorması gereken temel soruların da yanıtıdır: Bu işte biz nasıl para kazanacağız? Müşterilere uygun fiyatta nasıl değer sunabileceğimizi açıklayan ekonomik mantık nedir, bu mantığın temelini ne oluşturur?(Magretta, 2002)

### 3. İŞ MODELİ KAVRAMININ İŞLETME YÖNETİMİNDEKİ YERİ

İş modeli kavramı oldukça yeni olmasından ötürü, kavramın firmadaki yeri ve rolü hala tartışılmaktadır. Bazı yayınlarda “iş modeli” ve “iş süreci modeli”( Gordijn ve Akkermans,2000) arasındaki ayırım; “strateji” ve “iş modelleri”[Linder ve Cantrell 2000; Porter 2001; Stähler 2002; Seddon, Lewis et al.2004] arasındaki fark veya “girişim modelleri” ve “iş modelleri” arasındaki ayırım tartışılmıştır(Osterwalder vd, 2005).

#### 3.1. İş Modeli ve İş Süreç Modeli

İş modelleri ve iş süreci modelleri esasında açık bir şekilde birbirinden farklıdır.(Gordijn, Akkermans, 2000). İş modeli literatürü incelendiğinde, iş modeli kavramının genellikle değer yaratmak ve değeri ticarileştirmek için firma mantığının bir görünümünü ifade ettiği, buna karşın iş süreci modelinin ise daha çok bir iş vakasının süreçler içinde yerine getirilmesini ifade ettiği anlaşılmıştır(Aguilar-Savén, 2004). Bundan başka, iş süreci modelleri arasında zaten araç ve kavramların çokluğu(ör. UML faaliyet diyagramları ve Petri ağları) mevcuttur. Buna mukabil firmalara ve firma yöneticilerine daha kavramsal kendi iş modellerini açıkça belirtmelerine yardımcı olan araç ve kavramlar daha az geliştirilmiştir(Osterwalder vd, 2005).

#### 3.2. İş Modeli ve Strateji

İş modelleri, bir işin parçalarının nasıl birbirine geçtiğini gösteren bir sistemdir, strateji ayrıca rekabeti içermektedir(Magretta, 2002). İş modeli, bir işin yapılış şeklini gösterir ve iyi bir modelse bunu her işletme kopyalayabilir. Strateji ise, o işletmeye özeldir ve stratejiyi kopyalamak gereksizdir çünkü strateji işletmenin iç ve dış şartları göz önüne alınarak belirlenir. Bununla birlikte strateji icra ve uygulamayı içerirken, iş modeli ise bir işin bir sistem olarak nasıl çalıştığını gösterir(Osterwalder vd, 2005).

### 4. İŞ MODELİ PLANLAMA SÜRECİ

İşletmenin stratejisine uygun iş modeli çıkartma süreci, stratejiden yola çıkarak iş modeli kurma ve iş modeline uygun iş planı yapmayı gerektirmektedir. İş modeli planlama süreci 3 temel soruya dayanmaktadır (Afuah, 2004).

#### 4.1. Firma Şu An Nerede?

İş modeli planlama sürecinde ilk adım “Firma şuan nerede” sorusuna cevap vermektir. Bu sorunun cevabına ulaşmak için firmanın performansı, mevcut iş modeli ve endüstriyel çevresindeki değişimler incelenmelidir. Bu incelemeler sonucundaki veriler ilgili firmanın mevcut durumunu otaya koyacak ve iş modelinde bir değişime ihtiyacı olup olmadığını tespit edecektir.

#### 4.2. Bundan Sonra Firma Nereye Gidecek ve Bunu Nasıl Elde Edecek?

Bir firma iş modelinin güçlü-zayıf yanlarını ve çevresinin getirdiği fırsat-tehditleri, performans analizinden, iş modelinden ya da endüstriyel faktör ve değişimden saptayabilir. Bu bilgiler temel alınarak firmanın bundan sonra nereye gideceği ve nasıl gideceği saptanmalıdır. Bir firmanın bundan sonra nereye gideceği birçok faktörlü bir fonksiyondur. Bu fonksiyon firmanın iş modelinin güçlü ve zayıf yanlarını ayrıca performans analizinin sonuçlarıyla elde edilen fırsatlar ve tehditleri içerir. Analizlerdeki sonuçlara göre firma büyümeye gidebilir yada mevcut durumunu korumayı seçebilir. Bir firma var olan faaliyet sistemini ve kaynaklarını yeni fırsatları değerlendirmek için kullanırsa, tamamlayıcı varlıklara ihtiyaç duyacaktır. Bu varlıkları sağlamak için, firma bu varlıkları ya kendi içinde geliştirecek ya da başka firmayla bir takım oluşturarak bu varlıkları sağlayacaktır. Firma olduğu duruma göre bilmediği bir değişimin içine girmektense başka bir firmayla iş birliği yapmaya girişebilecektir.

### 4.3. Firma Bu Kararları Nasıl Uygulayacak?

Bir firmanın bir iş modeline değişimleri başarılı bir şekilde uygulayabilmesi için doğru strateji (strategy), yapı(structure), sistem(system), insan(people) ve çevre(environment)'ye (S<sup>3</sup>PE) ihtiyacı vardır. Uygun S<sup>3</sup>PE kuralı izinden gitmek, firmalara değişimle yüzleşebileceği kadar tehlikede olduğunu anlaması açısından önemlidir.

### 5. İŞ MODELİ YENİLİKÇİLİĞİ

İşletmedeki mevcut iş modeli başarılı değilse, işlevini yitirmişse ya da aksak yanları varsa iş modelini yenileştirmeye gidilebilir. Farklı işletmeler iş modellerinin farklı kollarında yaptıkları yeniliklerle iş modellerini yenilemişler ve daha işlevsel hale gelmesini sağlamışlardır. İş modeli yenilikçiliği endüstri modelinde, gelir modelinde ve girişim modellerinde yapılacak yenilikler olmak üzere 3 şekilde yapılabilir(Giesen vd, 2007).

#### 5.1. Endüstri Modeli Yenilikçiliği

Bu yaklaşımda esas olan endüstriyel değer zincirinin yenilenmesidir. Bu durum 3 farklı şekilde olabilmektedir. Birincisi, mevcut müşteri portföyünü kullanarak yeni endüstrilere yatay yayılım yolu ile geçmektir. İkincisi, mevcut endüstri tekrar tanımlanarak müşteri ile ilişkilerde aradaki tüm araçların kaldırılmasıdır. Dell kişisel bilgisayar pazarındaki iş modelinde yenilik yapması Apple, IBM gibi sektör önde gelenlerin önüne geçmesini sağlamıştır. Üçüncüsü, yeni endüstrinin ve endüstri segmentinin tamamen geliştirilmesiyle rekabet ortamına eşsiz varlıklar sunulması sağlanır. Google'ın diğer arama motorlarının önüne geçmesini sağlayan bu yeniliğidir.

#### 5.2. Gelir Modeli Yenilikçiliği

İşletmelerin sunduğu ürün/servis/değer gelirlerinin nasıl tekrar yapılandırılması ve bir fiyat modeli çıkartılması gerektiğini gösteren bir yaklaşımdır. Gelir modeli yenilikçiliği yapabilmek için, mevcut modele müşteri deneyimleri, yeni teknolojiler, müşteri seçenek ve tercihleri açısından bakmak gereklidir. Örneğin Gillette, fiyat yeniliği yaparak o zaman kullanılan ustuların fiyatının çok altında jilet satmıştır. Böylece müşterilerin usturadan jilete geçişi sağlanmış ve pazarda gelir modeli yenilikçiliği sağlamıştır.

#### 5.3. Girişim Modeli Yenilikçiliği

Bu yaklaşım, mevcut veya yeni oluşturulmuş değer zincirindeki yapı, kuruluş ve rollerin yenilenmesini için açıklayıcı bir bakış açısı sağlar. Organizasyonların sınırlarını tekrar tanımlar. Örneğin Zara, tasarım ve dağıtım odaklanmış, müşterilerden alınan geri bildirimleri direkt üretime aktarmıştır. Yani temel yeteneğine ya da büyük bir alanı kapsayan aktivitelere odaklanıp kalanını outsource ederek ya da network çalışma stiliyle uzmanlığa dayalı görüşü benimsemiştir(Helft, 2002). Zara'nın hazır giyim sektöründe yaptığı bu değişim bir girişim modeli yenilikçiliğidir.

### 6. BAŞLICA İŞ MODELİ ÖRNEKLERİ:

#### 6.1. Yalın Organizasyon

Yalın yönetimin temel amacı, Japonca'da "muda" denilen israf ve hatalardan kurtularak, işletmenin kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak, maliyetleri düşürmektir. Değer akışını sağlayarak müşteriye istediği malı en hızlı şekilde sunmaktır. Böyle işletmeler rakipleriyle daha iyi rekabet eder pozisyona gelebilirler. Bu örgüt yapısında, şirketin tamamını ilgilendiren ve özellikle katma değeri oluşturan üniteleri ön plana çıkaran bir yöntem uygulanır. Her birim, bir alt birimin veya bir sonraki sürecin çalışmalarına katma değer sağlama şartıyla mevcuttur. Katma değer sağlamayan birimler ise sistemden çıkarılmalıdır(Özevren, 2000).

Yalın organizasyonda müşterilerin istediği kalite ve standartlara(genel olarak pazar koşullarına) daha çabuk cevap verebilmek için, organizasyon yapısı basitleştirilmiş, gereksiz ve



katma değer yaratmayan faaliyetler çıkarılmış ve işi yapan ile karar veren mümkün olduğu kadar birbirine yaklaştırılmıştır. Bu kavramın vurgulamak istediği husus “yalın”lıktır. Yani, sade, gereksiz detaylardan uzak, işleri geciktirmeyen, hemen reaksiyon gösterebilecek bir yapıdır. Bu nedenle organizasyon yapısında yalınlık yanında, yönetimde yalınlık, üretimde yalınlıktan da bahsedilebilir. (Koçel, 2007).

İrlanda’da ikamet eden bir kişinin tatilini Girit adasında geçirmek istemesi üzerine yolcukta toplam tatil süresinin % 57’sini harcaması kitle üretime giren bir hizmet veriş şeklidir. Çünkü uçakla İrlanda’dan Yunanistan’a gidilmesi, oradan da aktarmayla Girit’e uçakla gidilmesi modeli büyük uçak maliyetlerini karşılayabilmek için beklet biriktir mantığına uymaktadır. Oysa direkt İrlanda’dan Girit’e gidebilecek küçük uçak seferleri yapılsa, hem yolda geçirilen süre 8 saate düşecek, hem de maliyet karşılanabilecektir. Küçük uçakla İrlanda’dan Girit’e gidilmesi müşteriye daha hızlı bir hizmet sunulduğundan, ayrıca katma değer oluşturduğundan bir yalın üretim şeklidir.(Womack ve Jones, 2003).

### 6.2. Eclipse Aircraft

Amerika’da uçak seferleri merkezden çevreye doğru bir yayılım göstermektedir. 2002 yılındaki verilere göre Amerika’da 142 merkez havaalanı bulunmakta ve buradaki uçuşlar toplam uçuşların %80’ini oluşturmaktadır. Kalan %20’lik kısmı ise Bölgesel Havaalanları (400 adet büyük ancak merkez olmayan havaalanı ve 5000’i genel olmak üzere binlerce özel havaalanı) oluşturmaktadır. Bölgesel Havaalanlarında küçük bölgelere taşımacılık yapan şirketlerin uçakları ne kadar az kişilik olursa maliyetleri dengelemek açısından uçak şirketi için o kadar avantajlı bir durum olmaktadır. Bu verileri göz önüne alan Eclipse500 şirketi bölgesel havaalanlarındaki küçük uçak gereksinimini karşılamak için, hem üretim maliyeti düşük, hem de rakiplerine göre çok az yakıt yakan Eclipse500 uçağı üretimini yapmıştır. Eclipse şirketi bu uçağı sadece havaalanlı için tasarlamamıştır. Fiyatının düşük olmasıyla bu uçağı yüksek gelir grubu kişilere satabilecek, 5-10 yıllığına kiraya verecek şekilde alınmasını sağlayabilecek ya da 50 saatten az uçanlar için hava taksisi şeklinde kiralanmasını elverişli hale getirebilecektir. Küçük uçak üretiminde ve pazarlamasında yeni model geliştirmiş olan Eclipse500, 11 Eylül saldırılarından sonra bile küçük uçak sektörünün önde gelen şirketi olmuştur(Afuah, 2004).

### 6.3. e-Bay

İnternet üzerinde açık arttırma sitesi olarak bilinen e-Bay, bir telefon şirketi gibi, müşterilere-çok düşük bir ücret karşılığı- aralarında iletişim kurma olanağı sağlayan bir iş modeli kurmuştur. Bu modele göre, şirketin tek sorumluluğu açık arttırma sürecinin düzgün işlenmesini sağlamak ve bu işleyişi olanaklı kılan bilgi bağlantılarını korumaktan ibarettir. Bununla birlikte birde şirket bu işlemin satıcılara maliyetini çıkararak, parasını tahsil etme işini üstlenmektedir.(Bunnell ve Luecke, 2000) Gelir getirici bir mekanizma olarak eBay modeli oldukça basittir. Bu gelir, satıcılardan alınan ücretlerden oluşmaktadır. Çevrimiçi alt yapı sistemini kurmak ve sürdürmek için yapılan harcamalar, ayrıca faaliyetin devamını sağlamak ve alıcılarla satıcıları siteye çekmek amacıyla yapılan bilinen pazarlama, ürün geliştirme masrafları ve idari masraflar da şirketin gelir azaltıcı gider kalemlerini oluşturmaktadır. Bu gelir gider sonrasındaki net getiri eBay’in sahiplerine para kazandırmaktadır(Luecke,2008).

### 6.4. Dell

Dell, kişisel bilgisayar pazarına girdiğinde, bu pazarda olan Apple, IBM gibi firmalar büyük hacimli stoklama yapıp araçlarla satış yapıyorlardı. Bu durum üretici firmanın maliyetlerinin yükselmesine sebep oluyordu. Dell’in kurduğu modelde; hedef pazarı olarak, bilgisayar satıcılarından yardım almaya ihtiyacı olmayan ve PC konusunda bilgili bilgisayar kullanıcıları-

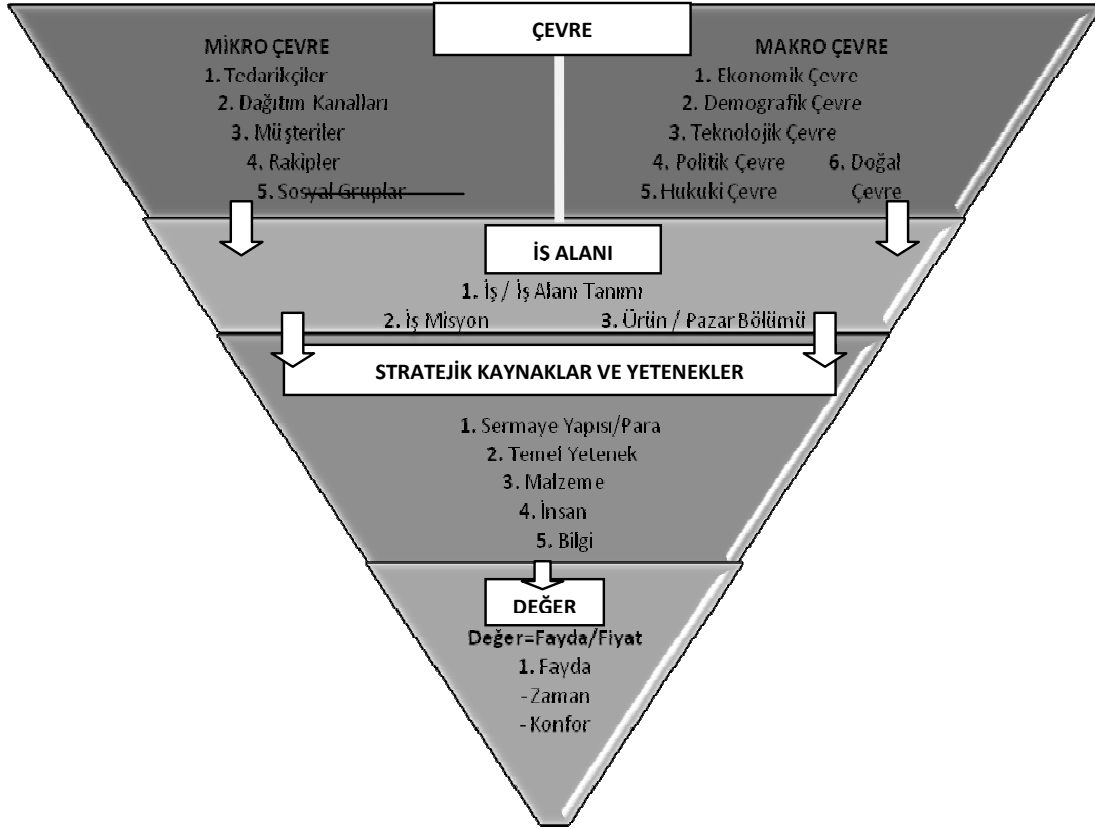
rını seçmiş ve aradaki geçiş maliyetlerini ortadan kaldırmıştır. Bu modelde ayrıca stok maliyetlerini minimuma indirecek, müşterilerden sipariş alındığında üretim yapacak bir sistem bulunmaktadır. Böylece Dell maliyetlerini düşürebiliyor ve müşterilere daha düşük fiyatlarda ürün sunabiliyor böylece yüksek derecede bir rekabet avantajı sağlayabiliyordu. (Lueke,2008)

### 7. DENİZ TAKSİ İŞ MODELİ

Deniz taksi, İstanbul Boğazı ve Marmara denizinde, denizden hızlı ve konforlu ulaşım sağlayan bir araçtır. Bu fikir Brightwell Holding Yönetim Kurulu Başkanı Alphan Manas tarafından ortaya atılmıştır. Alphan Manas yurt dışında gördüğü deniz taksi modelini İstanbul'a getiren kişidir. Alphan Manas İstanbul'un trafik sorunu ve bir yarım ada olmasına rağmen denizi çok az kullanıyor olmasını dikkate alarak böyle bir fikrin başarılı olacağını düşünmüş ve gerekli hazırlıklara başlamıştır. İlk yaptığı işlem, bu sistemin GPS ve GPRS kullanarak tek merkezden, otomatik ve insanlardan bağımsız olarak yapılmasını sağlayacak bir yazılım oluşturmasıdır(2002). 2002 yılında yazılımla birlikte prototipi de yapıp İBB'ye sunulmuştur. Bu prototip, Marmara Denizi ve İstanbul Boğazındaki dalga boyu hesaplanarak tasarlanmıştır(İlk tasarım İtalya'da yaptırılmış ancak Türkiye'nin şartlarına uygun yapılmadığı için memnun kalınmamış ve Türk mühendisleri tekrar tasarım yapmıştır, üretimi ise Tuzla tersanesinde yapılmışlardır). Prototip yapılırken lüks olması, güvenli olması ve maliyet unsurları göz önünde bulundurulmuştur. İlk fizibilite çalışması 2005 yılında, Teknomar şirketi tarafından KMG Araştırma kuruluna yaptırılmıştır. Bu araştırmaya göre büyük bir talep olduğu ve bu talebe göre 120 deniz taksinin bu talebi karşılayacağı belirlenmiştir. İkinci fizibilite İBB tarafından, hem Bahçeşehir Üniversitesi Ulaştırma Geliştirme Araştırma Enstitüsü(UYGAR) Başkanı hem de İBB Belediye Başkanının danışmanı olan Prof. Dr. Mustafa Ilıcalı'ya yaptırılmıştır. İBB ile şartlar belirlendikten sonra, İBB deniz taksi için ihaleye çıkmış ve Teknomar Denizcilik A.Ş. ihaleyi almıştır. Şuan için 6 tekneyle hizmet veren Deniz Taksi, 2010 yılında 35 deniz taksikle hizmet vermek için İBB tarafından yetkilendirilmiştir. Gerek İstanbul Deniz Otobüsleri(İDO), gerekse Teknomar Denizcilik A.Ş.'de yapılan incelemeler sonucunda deniz taksi için oluşturduğumuz model aşağıdaki gibidir;

Bu modelde genel olarak çevreyi mikro/makro boyutta inceledikten sonra, girilecek iş alanında, stratejik kaynaklar ve yetenekler doğrultusunda bir değer yaratıldığı gösterilmiştir.

Sonuç olarak, bu çalışmada bir iş modeli nasıl yaratılır bunu göstermek istedik. Türkiye'de deniz taksini bir örnek olay olarak seçtik, çünkü bu uygulama dünyada da örneği olan başarılı bir projedir. Bu projede strateji belirlemekle başlamış, işletmenin temel yetkinlikleri kullanılarak ve İstanbul'un sorunları göz önüne alınarak bir model oluşturulmuştur. Bu model gelir temelli iş modelidir. İşbirlikleri sağlanarak monopol bir piyasa yaratılmış ve işletmenin ömrü uzatılmıştır. Bu demektir ki, bu modelin gelişme imkânı vardır ve daha uzun süre gelir akışı devam edecektir. Bu model Türkiye'nin tümüne teşmil edilebilir.



## KAYNAKÇA

- Afuah A. (2004), *Business Models: A Strategic Management Approach*, New York: McGraw-Hill.
- Aguilar-Savén R. S. (2004), "Business Process Modelling: Review and Framework", *International Journal of Production Economics*, 90, 129-149.
- Bertz F. (2008), "Strategic Business Models", *Engineering Management Journal*, 14(1), 20-21.
- Bunell D. ve R. Luecke (2000), *The eBay Phenomenon*, New York: John Wiley & Sons.
- Calia R. C., F. M. Guerrini, ve G. L. Moura (2006), "Innovation Networks From Technological Development to Business Model Reconfiguration", *Technovation*, 6, 22.
- Doumeingts G. ve Y. Ducq (2001), "Enterprise Modelling Techniques to Improve Efficiency of Enterprises", *Production Planning & Control*, 12, 146-163.
- Giesen E., S. J. Berman, R. Bell, ve A. Blitz (2007), "Three Ways to Successfully Innovate Your Business Model", *Strategy & Leadership*, 35(6), 27-33.
- Gordijn J., J. M. Akkermans ve Diğerleri (2000), "Business Modelling is not Process Modelling", *Proceedings of ECOMO*.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*, Boston: Harvard Business School Press.
- Helft, M. (2002), *Fashion Fast Forward, Business 2.0*.
- Jones, G. M. (1960), "Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis", *Accounting Review*, 35(4), 619-626.
- Keen P. ve S. Qureshi (2006), "Organizational Transformation Through Business Models: A Framework for Business Model Design", *39th Hawaii International Conference on System Science*, 1, 47.
- Koçel T. (2007), *İşletme Yöneticiliği*, 11. Basım, İstanbul: Arıkan Basım Yayın, 330.
- Linder J. ve S. Cantrell (2000), *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change.
- Luecke R. (2008), *Girişimcinin El Kitabı*, Ümit Şensoy (Çev), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 56-57.
- Magretta J. (2002), "Why Business Model Matter?", *Harvard Business Review*, 5, 87.

- Osterwalder A., Y. Pigneur ve C. L. Tucci (2005), "Clarifying Business Models: Origins, Presents, and Future of the Concept", *Communications of the Association for Information System*, 15(5), 1-2.
- Özevren, M. (2000), *Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, 1. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Özevren, M. (2008), *İşletmelerde Değer Yönetimi*, 1. Basım, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Porter, M. E. (2001), *Strategy and the Internet*, *Harvard Business Review*.
- Seddon, P. B., G. P. Lewis, ve Diğerleri (2004), "The Case for Viewing Business Models as Abstraction of Strategy", *Communications of the Association for Information Systems*, 13, 427-442.
- Stähler, P. (2002), "Business Models as a Unit of Analysis for Strategizing", *Proceedings of the 1st International Workshop on Business Models*.
- Tomasko, R.M. (1990), *Downsizing: Reshaping the Corporation for the Future*, Boston: AMACOM.
- Ürü, F. O., ve M. Özevren (2007), "Value Creation Through Business Models: A Qualitative Analysis of Bookstore-Cafes in İstanbul", *Antalya: 3rd International Strategic Management Conference*, 253-268.
- Willemstein, L., T. Van Der Valk, ve M. T. H. Meeus (2006), "Dynamics in Business Models: An Empirical Analysis of Medical Biotechnology Firms in The Netherlands", *Technovation*, 11, 12.
- Womack, J. P. ve D. T. Jones (2003), *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, 36-39.

## İŞ ARENASINDAKİ GERÇEKLER: YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI STRATEJİK ARAÇLAR

**İnan Özalp**

Anadolu Üniversitesi, İİBF,  
İşletme Bölümü  
iozalp@anadolu.edu.tr

**Senem Besler**

Anadolu Üniversitesi, İİBF,  
İşletme Bölümü  
sbesler@anadolu.edu.tr

**İlke Oruç**

Anadolu Üniversitesi, İİBF,  
İşletme Bölümü  
ioruc@anadolu.edu.tr

### ÖZET

*Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin stratejik yönetim süreci içerisinde kullandıkları "stratejik araçları" tespit etmek, bu araçların nasıl, ne zaman kullanıldıklarını belirlemek ve kullanımının arkasındaki rasyonel ve motive edici faktörleri araştırmaktır. Araştırmada, Capital'in 2007 yılında yayınladığı Türkiye'nin en büyük 500 şirketi sıralamasına giren Eskişehir'deki şirketler ele alınmıştır. Bu şirketlerin üst düzey yöneticileriyle yapılan yüz yüze görüşmeler yoluyla veri elde edilmiştir. Elde edilen veriler, doküman haline getirildikten sonra, nitel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, yöneticilerin araçları yoğun olarak kullandıkları, fakat alan yazından de yararlanarak kendi yapılarına uyarladıkları ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda, yöneticilerin kullandıkları araçlardan tatmin oldukları ve araçların kullanımından başarı elde ettikleri belirlenmiştir.*

**Anahtar kelimeler:** Strateji, stratejik araçlar, stratejik araçların kullanımı

### 1. GİRİŞ

Günümüzde "strateji" terimi, hem kamu hem özel sektörde sıklıkla kullanılmaktadır. Strateji temel olarak, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 1998:7). Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmayla ilgilidir (Howe, 1993:27). Stratejik yönetimde karar almayı destekleyecek birçok teknik, araç, metot, model, çerçeve, yaklaşım ve metodoloji bulunmaktadır. Stratejik yönetim süreci sürekli genişlediği ve geliştirildiği için diğer disiplinlerde de önemli bir tartışma konusu olmuştur (Day ve diğerleri, 1990). Araçlar ise, stratejik kararların alınması ve uygulanması için hayati bir öneme sahiptir (Hussey, 1997; Dyson, 1990). Stratejik yönetim disiplini ile araçların güçlü bir bağının olması, araçların stratejik yönetimden sonra ikincil bir öneme sahip olmasına neden olmaktadır (Eilon, 1980). Bu nedenle, günümüzde araç kullanımı üzerine yapılan çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Yapılan araştırmalar, herhangi bir kavramın, örneğin kıyaslanmanın stratejik araç olarak kullanımı üzerine odaklanmakta (Doğan ve Demiral, 2008; Ross ve diğerleri, 2001; Marinacco, 1994) ya da planlama sürecinde kullanılan araçların bir bölümüne odaklanmaktadır. Araçların neden, niçin ve nasıl kullanıldıkları üzerine ise sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Knott, 2008; Knott, 2007; Rigby, 2007; Stenfors, 2007; Stenfors ve Taner, 2007; Knott, 2006; Stanfors ve diğerleri, 2004). Stratejik araçların, stratejik yönetim alan yazınında ve stratejik yönetim eğitiminde çok önemli olduğu bir gerçektir. Üzerinde tartışılan, yeni bakış açıları geliştirilen bu konunun uygulamada nasıl olduğuna yönelik daha çok araştırma yapılması gerekmektedir. Buradan yola çıkarak bu çalışmada öncelikle stratejik araç kavramı üzerinde durulacak, daha sonra yöneticilerin stratejik araçları, neden, niçin, ne zaman ve nasıl kullandıklarına yönelik bir araştırmaya yer verilecektir.

### 2. Stratejik Araç Kavramı

Stratejik araçlar, üst düzey yöneticilere karar vermede yardımcı olan analitik çerçeve, teknikler ve metodolojilerdir (Gunn ve Williams, 2007; Clark,1997). Yöneticiler çoğu zaman

karmaşık ve belirsiz durumlarda karar almaktadır. Bu kararları alırken yöneticilerin kullandıkları stratejik araçlar, belirsizliğe ve karmaşıklığa karşı bir mücadele aracıdır (Jarzabkowski ve Kaplan, 2006). Bir bakıma, yöneticilerin rekabeti yönetmeleri için önemlidirler (Prescott ve Grant, 1988). Bu araçlar, işletmeler ve yöneticiler sıklıkla kullanılmaktadır (Knott, 2006). Bilimsel araştırmalar sonucu ortaya konan bu araçlar, yönetim alan yazınında ve işletme eğitiminde önemli bir yere sahiptir (Martinelli ve Waddell, 2007). SWOT analizi, BDG Matrisi gibi birçok araç, uygulama temelinde geliştirilmiş ve yöneticilerin kullanımına sunulmuştur. Alan yazında ayrıntılı bir şekilde incelenen ve her geçen gün sistemli bilgi birikimi ile yenileri eklenen bu konunun uygulamadaki yüzü genellikle göz ardı edilmiştir. Stratejik araçların başarısı, yöneticilerin, doğru araçları yaratıcı bir şekilde bütünleştirebilme yeteneğine, doğru yerde ve doğru zamanda uygulanmasına bağımlı olduğu kadar, her bir aracın zayıf ve kuvvetli yönlerini bilmesini de gerektirmektedir. Stratejik araçlar sihirli bir değnek değildir, önemli olan onların nerede nasıl ve ne zaman kullanılması gerektiğini bilmektir. Eğer araçlar konusunda objektif veriler yoksa araçların seçimi ve kullanımı tehlikeli bir oyun haline gelebilir (Rigby, 2007). Bir anlamda araç kullanımı, yönetim işinin sanatsal yönünü oluşturmaktadır. Bir yönetici bunu şu görüşlerle ifade etmektedir: “Teori ile pratik arasındaki fark açıldıkça, yeteneksizliğin bir ölçüsüdür. Eğer ben, bana öğretilenleri uygulanamıyorsam, o benim ciddi bir beceriksizliğimdir diye kendimi koşullandırdım. Çünkü insanlar ciddiye almıyorlar yönetim işini. Yani esasında bayağı çok şey öğretiliyor insanlara. İşe yarar teknikler, yaklaşımlar, genelde bunları doğru kullanmak kolay değil. Esasen, her şeyde bir sanat var bence. Tabi işin teknik tarafı da var. Paniklememek lazım. Yani biraz kavramları, teknikleri ciddiye almakla ve onu uygulamakla ilgili bir durum bu”.

Stratejik araçlar, stratejik yönetimin en önemli parçası ve yönetim işinin sanat boyutu olarak üzerinde önemle durulması ve araştırılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenlerle çalışmanın araştırma kısmında, alandaki bu eksikliğe katkıda bulunabilmek, stratejik araçları, onları doğrudan kullanan yöneticilerin gözünden değerlendirmek ve nasıl, nerde, ne zaman ve neden kullandıklarına yönelik genel bir çerçeve sunabilmek istenmiştir.

### 3. ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı:

Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin stratejik yönetim süreci içerisinde kullandıkları “**stratejik araçları**” tespit etmek, bu araçların nasıl, ne zaman kullanıldıklarını belirlemek ve kullanımının arkasındaki rasyonel ve motive edici faktörleri araştırmaktır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Alt Amaçlar:

- 1) Stratejik araçların kullanım derecesi ve yoğunluğu nedir?
- 2) Stratejik araçlar nasıl kullanılmaktadır?
- 3) Stratejik araç kullanımının arkasındaki rasyonel ve motive edici faktörler nelerdir?
- 4) Stratejik araçların başarısı nedir?

#### 3.2. Araştırmanın Önemi:

Çalışmada stratejik araçlar kavramı, örgütlerin yapı ya da faaliyetlerini etkileyen yaklaşım, görüş, teknik ve kavramların bütününe içine alacak şekilde kullanılmıştır. Örgütlerde stratejik düşünme, stratejik karar alma, stratejiyi uygulama ve kontrol etme alanında kullanılan stratejik yöntem ve tekniklerin stratejik başarı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu nedenle, alan yazında tartışılan ve geliştirilen bu araçların, gerçek iş dünyasında ne şekilde benimsendiği ve nasıl uygulandığı önemli bir araştırma konusudur. Araştırmadan elde edile-

cek sonuçların, uygulamada araç kullanımının etkinliğini artırmaya etkili olacağı düşünülmektedir.

### 3.3. Sınırlılıklar:

Bu araştırma incelenirken aşağıdaki sınırlılıkların dikkate alınması gereklidir.

- Birden fazla veri toplama yönteminden yararlanılamaması
- Yöneticilerin zaman sınırlaması (üst düzey yönetici olmalarından dolayı)
- Ses kaydının, yöneticilerin gerçek düşüncelerini engellemiş olabilmesi
- Katılımcı sayısının düşük olması

### 3.4. Araştırma Yöntemi:

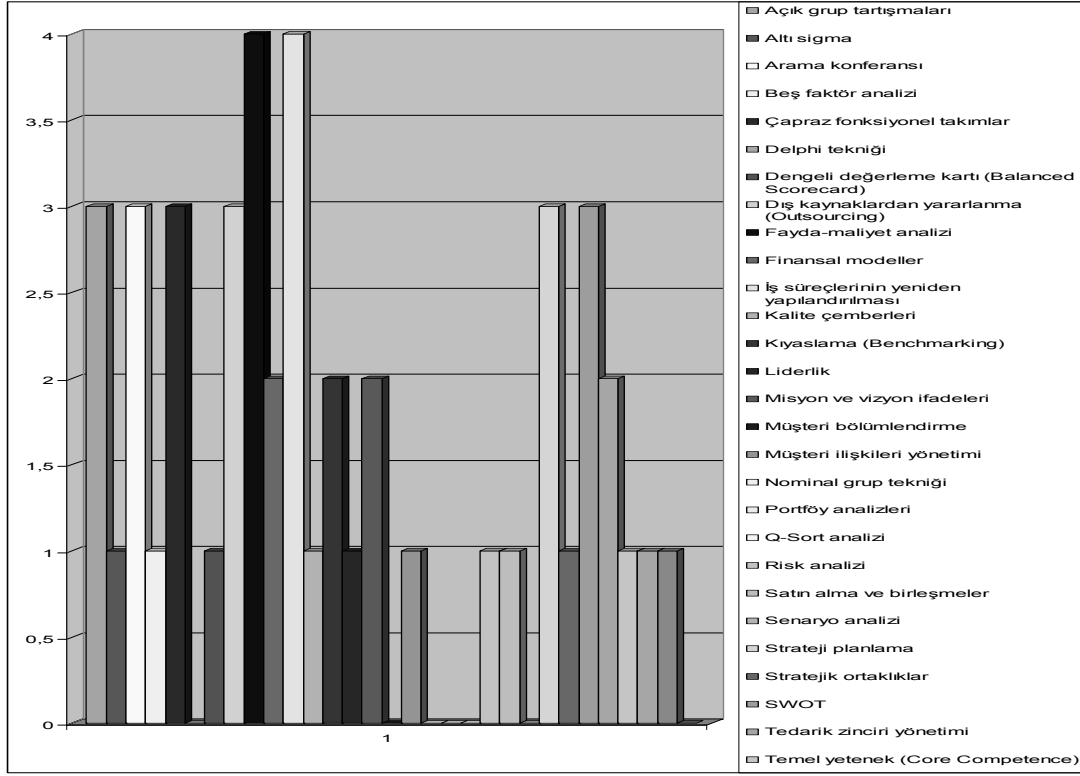
Araştırmanın modeli, niteliksel araştırma yöntemlerinden görüşmeye dayalı tümevarım analizi modelidir. Model, araştırma kapsamında kendileriyle görüşülen kişilerin gerçek düşüncelerinin derinlemesine irdelenmesine olanak vermiştir. Veriler yarı-yapılandırılmış görüşme tekniğiyle toplanmıştır. Tüm görüşmelerde kullanılmak üzere bir dizi soru formu hazırlanmıştır. Bu soru formları, P.Knott'un yaptığı çalışmadan (kendisi ile iletişime geçilip soru formu istenmiştir) ve Bain Company'nin gerçekleştirdiği bir araştırmadan yola çıkarak hazırlanmıştır. Görüşme sırasında kimlik ve konu bilgilerine dönük olmak üzere iki bölümden oluşan sorular hazırlanmıştır. Bir ön çalışma yapılarak sorular daha anlaşılır hale getirilmiş ve elde edilen eleştiri ve önerilere dayalı olarak son hali verilmiştir. Araçların ne zaman, nasıl kullanıldıklarını, araçlardan tatmin düzeylerini ve elde ettikleri başarıları ayırtılarıyla tartışabilmek için öncelikle bir stratejik faaliyete ilişkin araçlar sorgulanmıştır. Görüşmedeki sorular, yöneticilerin araç kullanımını derinden sorgulamaya yönelik hazırlanmıştır. Sorular, araçların nasıl seçildiğini, nasıl uygulandığını ve bu araçların seçiminin arkasındaki gerekçeleri kapsamaktadır. Görüşmelerden önce her bir katılımcıya ön bilgi ve fikir vermek amacıyla bir anket formu verilmiştir. Görüşmeler ve anketin cevaplanması birlikte yürütülmüştür. Görüşmeler kayıt cihazıyla kaydedilmiş ve daha sonra transkript edilerek analiz edilmiştir. Analiz seviyesi bireyseldir.

### 3.5. Araştırmaya Katılan Yöneticiler:

Araştırmaya, Eskişehir'de özel sektörde faaliyet gösteren, Capital'in 2007 yılı Türkiye'nin en büyük 500 şirketi sıralamasında dereceye giren işletmelerin yöneticileri katılmıştır. Katılımcılar, üst düzey yönetim seviyesinde bulunan dört yöneticiden oluşmaktadır. Her katılımcının çalıştığı sektör farklı olup, incelen firmalarda yönetim seviyelerinde görev yapmaktadırlar. Katılımcıların unvanları; yönetim kurulu başkan yardımcısı, teknoloji ve üretim geliştirme başkanı, imalat müdürü ve işletme müdürü şeklinde dağılmaktadır. Demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların yaş ortalaması 50'dir. Bu firmalarda ortalama çalışan sayısı 2800 kişi olup bu şirketlerden 2 tanesi aile şirketi olarak kurulmuş, 1 tanesi de stratejik ortaklığa dayalı olarak kurulmuştur. Katılımcıların hepsinin temel uzmanlık alanı mühendisliktir. Katılımcıların eğitim düzeyleri, 2 NBA, 1 doktora ve 1 lisans mezuniyeti şeklinde dağılmaktadır.

## 4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Verilen anket formunda, yöneticilerin işletmede kullandıklarını belirttikleri araçların dağılımı şu şekildedir:



Yapılan analizler sonucunda belirlenen ana tema ve alt temalar şöyledir:

**Tablo 1. Tema ve Alt Temalar**

Araçların kullanımı	Özgülük-uyarlama
	Dış destek (danışmanlık, eğitim)
	İç destek
	Popüler kültür ve moda terimlerin yanlış kullanımı
	Takım çalışması
	Alan yazın-uygulama ilişkisi
Araçların kullanım derecesi ve yoğunluğu	Araçlar (stratejik faaliyette kullanılan, stratejik faaliyet dışında kullanılan)
Araç kullanımının arkasında yatan rasyonel ve motive edici faktörler	Araç kullanım bilinci
Araçların başarısı	Kullanılan araçlardan memnuniyet dereceleri

#### 4.1. Stratejik Araçların Kullanımı

**Özgülük-uyarlama:** Katılımcıların tümü, stratejik faaliyetleri alan yazındaki bilgilere dayanarak ama firma yapısı, kültürü ve diğer etkenleri göz önüne alarak uyarladıklarını belirtmişlerdir. Örneğin Katılımcı 1 yaptıkları uyarlamaları şöyle belirtmektedir: "...biz bunları, iddiam yanlış olacak, söyleyeceğim ama tapınılacak bir şey olarak ta görmek istemedik....Şimdi ne yapmışlar, şimdi ne yaptıklarını tam bir öğrenelim de kendimizi ona şey yapalım. Şimdi bu, tam bu noktada çok yararlı değil ama kendimiz bir şey yaratmalı-



“Yapıyoruz. Mesela biz 6 Sigmada kendimize uygun modeller geliştirdik. Mesela 6 Sigmadaki bu yapılanmayı direkt organizasyona getirip, şey olmayıp, biz örgütsel bir yapı haline getirdik... Çok güzel bir model, bu model başka yerde yok. Yani değer 6 Sigma uygulayan şirketlerde yok. Bu modeli biz geliştirdik.”

Katılımcılar, bazı konularda araçları ya da diğer bazı faktörleri kültüre göre uyarılmanın önemli olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin Katılımcı 1, yeni yönetim yapısına geçişte unvanın kültürdeki önemini vurgulayarak, “...direktör sözü, dün genel müdür seviyesinde görev yapmış arkadaşlarımız için çok uygun da düşmediği için grup başkanlığı dedik” şeklinde ifade etmiştir. Katılımcı 2’de “Çünkü buradaki kültürel şeyler var. Eee insanları açık tartışma ortamında hımm kimi zaman gelen, kimi zaman bir kenara iten, eee şeyler var, psikolojik ve sosyolojik faktörler var. Bunları bir kenara atmamız lazım ki eee bu tartışmalar eee doğal olarak olsun...” cümlesi ile vurgulamıştır.

**Dış destek:** Katılımcılar, eğitim ve danışmanlık hizmetlerinde dış destek aldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcı 3 eğitim ile ilgili olarak danışmanlık aldıklarını şu şekilde belirtmiştir: “Ya yani bir firma gelip bize, tek mesela eğitim bize personel development ile ilgili mesela eğitimler alıyoruz. Mesela geçen sene aldık danışmanlık firmasından. Şirket dışında, şirket dışında şeyden aldık Management Centre Türkiye’den almışız.” Katılımcı 1 diğer bir stratejik kararlar ile ilgili olarak danışmanlık aldıklarını şu cümlelerle ifade etmektedir: “2004’ten 2010’a kadar bir 5 yıllık bir stratejik plan yaptık. Şimdi bu planı o dönemde işte danışmanlık şeyi de aldık desteği de aldık...” Katılımcı 2’de Japon Bakım Mühendisleri Odasından danışmanlık aldıklarını belirtmiştir.

**İç destek:** Katılımcılar eğitim gibi konularda, kendi iç bünyelerindeki imkanlardan yararlandıklarını belirtmişlerdir. Özellikle, kendi eğitim ve deneyimlerini firmaya aktardıklarını da belirtmişlerdir. Katılımcı 2 araç ve tekniklerin seçiminde eğitimi süresince elde ettiği bilgilerden yararlandığını ve bunları uygulamaya aktardığını belirtmiştir. Katılımcı 3, firma içinde de eğitim verdiklerini ve verdiği eğitimleri şu şekilde ifade etmektedir: “...Kendimiz eğitim veriyoruz yoğun bir şekilde. Ben mesela çok yoğun eğitim veriyorum. Seviyorum eğitim vermeyi ııı...valla bilmiyorum neden?”

**Popüler kültür ve moda terimlerin yanlış kullanımı:** Katılımcılardan bir kısmı (2 tanesi), popüler yönetim konuları olarak sıklıkla incelenen bazı kavram ya da konuların gerektiği şekilde ele alınmadığını belirtmektedirler. Katılımcı 1 ve Katılımcı 2 bu konudaki görüşlerini şu cümlelerle ifade etmişlerdir: “...süreçte müreçte her önüne gelenin bir şeyleri böyle yazıp çizip bilmem yani hiç ona olması gereken ağırlığı atfetmeden yapılan bir eylem. O haliyle şey yapılıyor, her önüne gelen süreç diyor, bazen süreci süre anlamında kullanıyor bazı insanlar.” “Yani neden olduğunu, nasıl olduğunu tam anlayabilecek düzeyde insanlar yazmıyor bunları. O yüzden oralardan bir şeyler öğrenmek vs. Yani oradaki eee.. yapılan, biten, oradakileri bir referans olarak kabul etmek falan çok yanıltabilir şirketleri de, insanları da, yani bizleri de diye düşünüyorum. Benim naçizane görüşüm bu.”

**Takım çalışması:** Katılımcıların hepsi takım çalışmasının kendileri için önemli bir araç olduğunu belirtmişlerdir.

**Alan yazın- uygulama ilişkisi:** Katılımcılar, alan yazın ve uygulama ilişkisini de tartışmışlardır. Katılımcı 1 “Yani teoriden kastım o yani, ders kitaplarında yazan “o sen neden bahsediyorsun hayat o ayrı bir şeydir. Hayat yani pratik başka” işte ben buna kesin inanmayan bir kişiyim. İnanmama dönemimde yaklaşık 35 yıl tabi yeni değil yani. 35 yıldır inanmıyorum. Teori ile pratik arasındaki arayı açarsanız çünkü yeteneksizliktir bu. Açıkçası ben buna da inanıyorum ben. Çünkü insanlar biraz fazla kolaya şey yapıyorlar ve ciddiye almıyorlar

yönetim işini (evet). Yani bu yani illa herkesi şey yapmak istiyor değil ama ben böyle bir şey görüyorum iş yaşamında (tamam). Yani esasında bayağı çok şey öğretiliyor insanlara. İşe yarar teknikler, yaklaşımlar, şeyler...genelde bunları doğru kullanmak kolay değil. Tabi (kesinlikle) biraz evvel söylediğim gibi çok azap verici bir şey.” Katılımcı 2”...Ama uygulana geriden geliyor. Ama bu her zaman böyledir. Şimdi bakın teori bir şeyi öne sürerken bunu test etmek zorunda, başka türlü testler yapmak zorunda. Bin bir tane şeyi var bunun. O yüzden de ağır ilerleyen bir mekanizma. Her sene birazcık ilerleyen bir şey. Arada büyük buluşlar yapan oluyor vs. Onlarla belki ivmeleniyor ama genelde yavaş. Ama pratikte bir test yapma, onaylama gibi bir kültür yok ki. Ben yaptım oldu. Ben yaptım doğru oldu. Dolayısıyla pratikte yapılan bite ııı...işler teoriden her zaman hızlı gözükür.” cümleleri ile pratiğin teoriyi çok iyi kullanması gerektiğini belirtmişlerdir.

#### **4.2. Araçların Kullanım Derecesi ve Yoğunluğu**

**Araçlar (stratejik faaliyette kullanılan, stratejik faaliyet dışında kullanılan):** Yöneticiler, bir stratejik faaliyet üzerinde kullandıkları araçları tartıştıktan sonra, stratejik faaliyet dışında işletmede kullandıkları araçları da verilen anket formuna dayalı olarak işaretlemişlerdir. Yöneticiler, verilen anket formunun dışında bir araç kullanımı belirtmemişlerdir. Stratejik kararın seçimi konusunda, Katılımcı 1’in görüşü oldukça dikkat çekicidir. “ben şahsen kararları stratejik ve stratejik olmayanlar diye ayırmada kendim biraz güçlük çekiyorum. ee çok da fazla aslında vaktimiz olmuyor hangi karar stratejik hangi karar stratejik değil sadece karar var, ortada bir sürü kararlar daha doğrusu bir sürü problem var, onlar son görüntüde bir karar vermeye itiyor, eeee zorunlu olarak itiyor. Karar vermeyeyim deme şansınız yok.”

#### **4.3. Araç Kullanımının Arkasında Yatan Rasyonel ve Motive Edici Faktörler**

**Araç kullanım bilinci:** Yöneticiler, firmalarında kullanılan araçları bilinçli olarak kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu araçların kullanımı konusunda eğitim, danışmanlık ve alan yazından yararlandıklarını ve bu bilgileri kendi bilgileriyle birleştirerek kullandıklarını belirtmişlerdir. Yöneticiler, finansal hedeflere ulaşmak, uzun dönemde rekabet avantajı sağlamak, analitik bir şekilde karar almak, gelecekteki belirsizliklerle başa çıkmak ve işletmede değişim sağlamayı rasyonel ve motive edici faktörler olarak belirtmişlerdir.

#### **4.4. Araç Başarısı**

**Kullanılan araçlardan memnuniyet dereceleri:** Yöneticiler, seçilen stratejik faaliyette kullandıkları araçlardan memnuniyet derecelerini, kendilerine verilen anket üzerinde değerlendirmişlerdir. Katılımcılardan üçü araçların seçtikleri stratejik faaliyete uygun olduğunu belirtmişlerdir.

#### **SONUÇ**

Yapılan araştırmanın en önemli sonucu, yöneticilerin, eğitim ve alan yazından elde ettikleri bilgileri kullanarak, araçları işletmenin yapısına, büyüklüğüne, sektörüne, kültürel özelliklerine göre uyarladıklarıdır. Bir kavram, teknik, yaklaşım veya görüşü bütünüyle işletmeye uygulamaktan ziyade, işletmenin çeşitli özellikleri dikkate alınarak üzerinde değişiklikler yapılmasının daha faydalı olabileceğini söylemek mümkündür. Bu sonuç, yurt dışında yapılan diğer çalışmalarla benzerlik göstermekte ve uygulamada araçların nasıl kullanıldığı sorusuna genel bir çerçeve kazandırmaktadır.

Yöneticiler, moda olan ve sık kullanılıp dejenerasyona uğrayan popüler kavramları, işletmeye tamamen almadıklarını, bunların altında yatan temel unsurların dikkate alınıp, dışarıdan desteklerle (danışmanlık ve eğitim) derinlemesine incelenip, işletmeye faydalı hale getirmenin daha anlamlı olacağını vurgulamışlardır. Bu kavramlarla işletmeye sağladıkları

fayda oranında ilgilendiklerini, işletmeye fayda sağlamayacaksa ilgilenmediklerini belirtmişlerdir.

Yöneticiler, alan yazın ve uygulama ilişkisini de tartışmışlar, uygulamanın daha hızlı görüldüğü için ileride olarak algılandığını, fakat alan yazındaki bilgi birikimi olmadan bunun anlamlı olmayacağını belirtmişlerdir. Aldıkları eğitimi ve alan yazının oluşturduğu sistemli bilgi birikimini olmadan araç kullanımının başarılı sonuçlar vermeyeceğini vurgulamışlardır. Yöneticiler, araçları, bilgi birikimleri ve dış ve iç destekler temelinde bilinçli olarak kullandıklarını, kullandıkları araçlardan başarı sağladıklarını ve tatmin duyduklarını belirtmişlerdir.

Genel bir çerçeve sunmak istediğimiz bu çalışma, öznel olması ve az sayıda yöneticiyi kapsamaması nedeniyle genelleştirilebilir değildir. Araştırmanın kapsamı ve genellenebilirliğinin sağlanabilmesi için daha çok üst düzey yöneticiyi içeren çalışmalar yapılması gerekmektedir. Bu konu üzerinde daha fazla çalışılması, alandaki bu boşluğa katkı sağlamak açısından önemlidir.

### KAYNAKÇA

- Clark D. N. (1997), "Strategic Management Tool Usage", *Journal of Strategic Change*, 6, 417-427.
- Day D. L., Farley J. U., Wind J. (1990), "Newperspectives on Strategy Research: A View from Management Science", *Management Science*, 36, 1137-1142.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008), "İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Arttırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 1-22.
- Dyson R. G. (1990), *Strategic Planning: Models and Analytical Techniques*, Wiley: Chichester.
- Dinçer, Ö. (1998), *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, İstanbul: Timaş Matbaası.
- Eilon, A. (1980), "The Role of Management Science", *Journal of Operational Research Society* 31,17-28.
- Gunn, R., Williams, W. (2007), "Strategic Tools: An Emprical Investigation Strategy in Practice in UK", *Strattegic Change*, 16(5), 201-216.
- Howe, S. (1993), *Corporate Strategy*, Hongkong: The Mcmillan Pres.
- Marinaccio, L. (1994), "Outsourcing: A strategic tool for managing human resources", *Employee Benefits Journal*, 19(1), 39-43
- Roos, G., A. Bainbridge, Jacobsen, K. (2001), "Intellectual capital analysis as a strategic tool", *Strategy & Leadership*, 29(4),21.
- Kaplan, S., Jarzabkowski, P. (2006), "Using Strategy Tools in Practice - How Tools Mediate Strategizing and Organizing", *Advanced Institute of Management Research Paper No. 047*. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1309556>.
- Knott, P. (2006), "A Typology of Strategy Tool Applications", *Management Decision*, 44(8),1090.
- Knott, P. (2007), "Investigating Tool Use in Strategy Activity", *Strategic Management Conference*, San Diego.
- Knott, P. (2008), "Strateji Tools: Who Really Uses Them?", *Journal of Business Strategy*, 29(5), 26-31.
- Prescott, J. E. and Grant, J. H. (1988), "A Manager's Guide for Evaluating Competitive Analysis Techniques" *Interfaces*, 18, 10-22.
- Martinelli, R., Waddell, J. (2007), "Managing Programs to Success: Key Program Management Tools", *PM World Today* 9(6),1-8.
- Rigby, D. (2007), *Management Tools and Trends*, Bain&Company.
- Stenfors, S., Taner, L. (2007), "Evaluating Strategy Tools thorough Activity Lens", *Helsinki School of Economics, Working Paper W-419*.
- Stenfors, S. (2007), *Strategy Tools and Strategy Toys: Management Tools in Strategy Work*, Helsinki School of Business
- Stenfors, S., Taner L., Haapalinna, I. (2004), "Executive Use of Strategy Tools: Building Shared Understanding thorough Boundary Objects", *Frontiers of E-Business Research*, 635-645.

## BİR DIŞ ÇEVRE FAKTÖRÜ OLARAK KÜRESEL ISINMA KONUSUNDA ÖRGÜTLERİN ALGI SEVİYELERİ VE STRATEJİK PLANLARINA ETKİLERİ\*

**Ahmet ERKUŞ**

Kara Harp Okulu Dekanlığı  
Sis.Yön.Bil.Böl.  
aerkus@yahoo.com

**Engin COŞKUN**

Kara Harp Okulu  
Savunma Bilimleri Enstitüsü  
ecoskun@kho.edu.tr

### ÖZET

Günümüzün güncel tartışma konularından birisi de küresel ısınmadır. Başta ekolojik denge olmak üzere, dünyadaki bir çok dengeyi değiştirebileceği değerlendirilen küresel ısınmanın, küresel ekonomi ve dolayısıyla ekonominin baş aktörlerinden örgütleri önemli derecede etkilemesi beklenmektedir. Bu kapsamda çalışmada örgütlerin bir dış çevre faktörü olarak küresel ısınmayı algılama düzeyleri ve stratejik planlarına etkileri incelenmiştir. Araştırma kapsamında ele alınan kamu kurumlarının stratejik planlarının incelenmesi sonucunda, sadece %11'inde küresel ısınma konusuna yer verdiği, bu oranın belediyelerde %2, il özel idarelerinde ise yaklaşık %8 seviyesinde olduğu görülmüştür. Diğer taraftan incelenen üniversitelerin hiçbirisinde küresel ısınma konusuna yer verilmediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Küresel ısınma, stratejik yönetim, stratejik planlama.

### 1. GİRİŞ

Dünyayı tehdit eden tehlikeler üzerine yapılan bir araştırma sonuçlarına göre, gelecek 70 yıl içerisinde dünyanın ve insanoğlunun varlığını tehdit edebilecek 10 büyük tehlike içinde küresel ısınma da yer almaktadır. Küresel ısınma, sera gazlarının etkisiyle ozon tabakasında tahribat meydana gelmesiyle birlikte oluşmaktadır. Küresel ısınmaya bağlı olarak ise iklim değişikliği ve doğal dengelerin bozulması gibi trajik sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Küresel ısınma ile birlikte yeryüzünde önemli değişiklikler olması beklenmekte ve bu değişimlerin birçok önemli sonuçlarının olacağı öngörülmektedir.

Küresel ısınmanın başta ekolojik denge olmak üzere, dünyadaki bir çok dengeyi değiştirebilecek etkileri olabileceği yoğun olarak tartışılmaktadır. Kuşkusuz konunun günümüzün küresel ekonomisi ve dolayısıyla ekonominin baş aktörlerinden örgütleri önemli derecede etkilemesi beklenmektedir. Diğer taraftan örgütler açısından önemi her geçen gün artan "stratejik yönetim" sürecinin önemli bir boyutunu çevre analizi oluşturmakta olup, son gelişmeler ışığında küresel ısınmanın dış çevre faktörleri arasında değerlendirilmesi gereken kritik bir konu olduğu söylenebilir. Bu çerçevede küresel ısınmanın etkilerinin hiç de uzun olmayan bir vadede görüleceği düşünüldüğünde, konunun örgütlerin stratejik yönetimlerine muhtemel etkileri tartışılmalı ve detaylı bir şekilde analiz edilmelidir.

Kuşkusuz bu konudaki ilk adım örgütlerin küresel ısınma konusundaki bakış açılarının ve faaliyetlerinin ne olduğunun anlaşılmasıdır. Bu kapsamda çalışmada ilk aşamada küresel ısınma kavramı incelenirken, konunun öncelikle dünya çapında ve sonrasında iş dünyasına muhtemel etkileri araştırılmaktadır. İkinci aşamada küresel ısınmanın sektörel bazda muhtemel etkileri tartışılmaktadır. Üçüncü ve son aşamada ise, özellikle ülkemizin Kyoto Protokolü çerçevesinde üstleneceği sorumluluklar da düşünüldüğünde, örgütlerin bir dış çevre

\* Bu bildiriye ilişkin düşünceler yazarlara ait olup, TSK'nin görüşlerini yansıtmamaktadır.

faktörü olarak küresel ısınma konusundaki algı seviyeleri ve stratejik planlarına etkileri kamu sektöründe yapılan bir araştırmayla incelenmektedir.

## 2. KÜRESEL ISINMA ve KYOTO PROTOKOLÜ

Son 10 – 15 yıl içinde insanlığın temel ekolojik sorunlarına bir yenisi eklenmiştir. Bunun adı “Küresel Isınma” veya bazı düşünörlere göre bunu da kapsayan ve aynı zamanda soğuma konusunu da içeren “Küresel İklim Değişikliği”dir. Ancak bu çalışmada küresel ısınma ifadesi esas alınacaktır. Bu olayın önemi; “yeni bir atmosferik tehlike”, “artık dünyanın ateşi yükseliyor” gibi ifadelerle vurgulanmaktadır. İnsan etkisinden kaynaklanan ve “yapay iklim değişimi” olarak da nitelenen bu sürecin, tüm canlılar ve cansız çevre için potansiyel tehlikelerle dolu olduğuna ve bu değişimin artık geriye çevrilemeyeceğine inanılmaktadır (Hertsgaard, 2001 ve Kadioğlu, 2001).

Küresel ısınmanın artışından en çok sorumlu olan fosil yakıtlardır. Özellikle fosil yakıtların kullanımının artışı ile birlikte, karbon emisyonları doğanın bunu çevirme kapasitesinin çok üstüne çıkmıştır. Atmosferdeki karbondioksit yoğunluğunun sürekli artışı sera etkisine neden olmakta, dolayısıyla dünyanın kendi sürecinden farklı olarak insan vasıtasıyla hızla devam eden iklim değişikliği yaşanmaktadır.

Küresel ısınma sonucunda bazı ciddi ekolojik değişimler olacağı öngörülmektedir. Özellikle yukarı enlemlere doğru ciddi sıcaklık artışları olması ve buzulların daha hızla erimesi sonucunda deniz seviyesinde ciddi artışlar beklenmektedir. Sıcaklık artışlarıyla birlikte bazı bölgelerde ciddi iklim değişimleri meydana geleceği, yağışların çoğalacağı, bazı bölgelerde ise kuraklığın artacağı tahmin edilmektedir (Samur, 2007).

Küresel ısınmanın dünya iklimi, dolayısıyla ekolojik açıdan ciddi sorunlara neden olacağı açıktır. Ancak bunun yanında çok ciddi ekonomik sonuçlarının da olacağı söylenebilir. Ekonomik sonuçlar, sadece ısınma sonucunda çeşitli sektörlerde meydana gelebilecek değişimler açısından değil, küresel ısınmayı engelleyecek yaptırımlarla da ilişkilidir. Özellikle Kyoto protokolü çerçevesinde bütün ölkeler sera gazları salınımı azaltmak yükümlölüğü ile karşı karşıyadır.

Küresel ısınmanın temel nedeni olan atmosferdeki sera gazı birikiminin azaltılması amacıyla en önemli düzenleme olarak Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi (BMİDÇS) ve Kyoto Protokolü yürürlüğe konulmuştur. 16 Mart 1998’de imzaya açılan ve 16 Şubat 2005 tarihinde yürürlüğe giren Kyoto Protokolü’nü bugüne kadar 183 ölkede imzalamış durumdadır. Tek başına sera etkisi üreten gazların %25’inden sorumlu olan ABD ise Kyoto Protokolü’nü reddeden ölkelerin başında gelmektedir. Türkiye ise 5 Şubat 2009 tarihinde kabul edilen yasa ile Kyoto Protokolüne katılma kararını almış bulunmaktadır. Bu yasanın kabulü ile Türkiye küresel ısınmaya neden olan etkenlerin kademeli olarak ortadan kaldırılması konusunda gelecek olan bir çok sorumluluğu da kabul etmiş durumdadır. Örneğin Kyoto Protokolü gereği gelişmiş ölkeler sera gazı salınımlarını 1990 yılına göre %2,5 oranında azaltmak durumundadırlar. 2010 yılında olabilecek salınımlara göre ise bu azaltma oranının % 29 olabileceği değerlendirilmektedir.

## 3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Türkiye’nin coğrafik yapısı ve sahip olduğu değişik iklim yapıları göz önüne alındığında, küresel ısınmadan etkilenecek ölkelerin başında geldiği ve gelecekte uluslar arası baskı neticesinde yaptırımlarla karşılaşabileceği, bu nedenle sorunun stratejik bir yaklaşımla ele alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda hangi sektörlerin, hangi açıdan, nasıl etkileneceğinin saptanması ve bunlara göre gerek sektör bazında, gerekse örgüt düzeyinde stratejik konumlandırmalar yapılması ihtiyacı bulunmaktadır. Bu noktada sorgulanması gereken ilk konu, küresel ısınmanın genel olarak veya sektörler üzerinde yaratacağı etkiler-

le ilgili örgütlerin farkındalık düzeyleridir. Çok doğaldır ki sektörler bazında küresel ısınma, tehdit veya fırsat olarak farklı algılanacak ve buna yönelik olarak güçlü ve zayıf yönlerle ilgili çalışmaları gerekecektir. Bu çalışma ile gerek küresel ısınmanın muhtemel etkileri ortaya konulurken, aynı zamanda ülkemizdeki bu konu ile ilgili farkındalık düzeyi de ortaya konulmaya çalışılacaktır. Ayrıca bu çalışmanın öncü bir çalışma olacağı ve küresel ısınma konusundaki tartışmaları stratejik yönetim düzeyine taşıması açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışmada cevap aranacak sorular şunlardır:

- Bir dış çevre faktörü olarak küresel ısınmanın örgütlerin stratejik yönetimlerine etkileri neler olabilir?
- Örgütlerin bir dış çevre faktörü olarak küresel ısınmayı algılama düzeyleri nedir?

Araştırma soruları kapsamında ilk aşamada küresel ısınmanın çeşitli sektörlerde etkileri tartışılmış ve olası etkilerinin neler olabileceği ortaya konulmaya çalışılmıştır. İkinci aşamada ise örgütlerin küresel ısınma konusundaki algı seviyelerini belirlemek amacıyla nitel bir araştırma yapılmıştır. Bu kapsamda, kamu idaresinde stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme çerçevesinde yayımlanan ve <http://www.sp.gov.tr/default.asp> internet sayfasında yer alan kurumların stratejik planları incelenmiştir.

#### 4. BULGULAR

**Bir dış çevre faktörü olarak küresel ısınmanın örgütlerin stratejik yönetimlerine etkileri neler olabilir?** Örgütlerin stratejik planları hazırlarken küresel ısınma konusuna nasıl ve ne derecede önem verecekleri, küresel ısınmanın o sektörlerde yapabileceği etkilerine göre değişiklik gösterebilir. Genel olarak küresel ısınmanın etkileri ele alındığında ise, 21nci yüzyılda sıcaklığın küresel olarak 1,8-4 °C'lik bir artış göstereceği, Türkiye özelinde ise yüzyılın başında 0,5-1,5 °C, yüzyılın sonlarında ise 2-5 °C artacağı, küresel olarak deniz seviyesinde 18-59 cm.lik yükselme olacağı, yağışlarda önemli değişikliklerin ve çoğunlukla azalışın olacağı, ayrıca canlıların yaşam koşullarını yakından ilgilendiren iklim değişikliklerini de beraberinde getireceği öngörülmektedir (Gözceoğlu, 2009). Bunlar ve diğer etkiler göz önüne alındığında, Kyoto protokolünün getireceği yaptırımlar ise şöyle açıklanabilir (Akoğlu, 2009):

- Sera gazı salınımı miktarını azaltmaya yönelik mevzuatın oluşturulması
- Enerji verimliliğinin artırılması
- Atıkların geri kazanımı
- Alternatif enerji kaynaklarına yönelme
- Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı
- Yüksek enerji tüketen işletmelerde atık sistemlerinin yeniden düzenlenmesi
- Termik santrallere yönelik yeni teknolojilerin geliştirilmesi
- Fazla yakıt tüketen ve fazla karbondioksit üretenden fazla vergi alınması

2013 yılına kadar Türkiye'ye sera gazı salınımı konusunda herhangi bir sınırlama koymayan Kyoto protokolünün getireceği yükümlülüklerin özellikle; enerji, otomotiv, lojistik ve havacılık alanları başta olmak üzere birçok alanda yeni yatırımlara sebep olacağı öngörülmektedir (Akoğlu, 2009). Bu nedenle yakın bir gelecekte tüm örgütlerin bu yaptırımlara bağlı olarak çeşitli boyutlarda ekonomik maliyetlerle karşılaşması beklenmektedir.

Stratejik yönetimin son 50 yıllık gelişimi incelendiğinde, yapılan çalışmaların iki alt grupta toplandığı, bunlardan birincisinin stratejinin "ne"si ile ilgilenen içeriğe ilişkin çalışmalar, ikincisinin ise stratejinin "nasıl"ı ile ilgilenen sürece ilişkin çalışmalar olduğu görülmektedir (Barca, 2005). İçeriğe ilişkin çalışmaları oluşturanlar pozisyon okulu ile kaynaklara dayalı okul iken, sürece ilişkin çalışmaları oluşturanlar ise planlama okulu ve öğrenme okuludur.

İçeriğe ilişkin çalışmalar genel olarak örgütlerin alacakları stratejik pozisyonlar, pazar kombinasyonları, pazar içi rekabetçi davranışlar ve işletme konumlandırma konularıyla ilgilenmektedir (Barca, 2005). Küresel ısınmanın yaratacağı etkiler ve bu çevre şartlarında rekabetçi avantajı sürdürme gerekliliği de, bu soruna pozisyon okulu ile kaynaklara dayalı okul açısından bakmanın faydalı olacağı görüşünü gündeme getirmektedir.

Pozisyon okulu, temelde işletmeler açısından yüksek performans elde edebilmek için doğru bir endüstrinin seçilmesi gerekliliğine işaret etmektedir ki, bu da yeni giriş tehditlerinin sınırlı, tedarikçi ve müşterilerin pazarlık gücünün düşük, kolay ikamenin çok az olduğu ve yıkıcı rekabetin olmadığı endüstrileri bulmayı gerekli kılmaktadır (Barca, 2005). İşte bu noktada küresel ısınmanın sektörel bazda incelenmesi önem taşımaktadır:

Örneğin Tarım sektöründe, iklim değişikliği ve ekolojik dengenin bozulmasının önemli derecede etkili olacağı düşünüldüğünde, hangi bölgede, nelerin nasıl üretileceği önem kazanmaktadır. Madencilik sektöründe ise değer kazanan ve değer yitirmekte olan madenlerin analizi ile birlikte nasıl bir politika izleneceği değerlendirilmelidir.

İmalat sektörü; teknoloji, kaynaklar, üretim bölgeleri, pazarlar ile birlikte diğer birçok değişkenden etkilenen bir sektör olup, küresel ısınmanın olumlu ve olumsuz yönde etkili olacağı alanların tespit edilmesi büyük önem taşımaktadır. Enerji sektörü ise küresel düzeyde önemi kaybetmeyecek bir sektördür. Bu nedenle gerek küresel ısınmayı yakından ilgilendirmesi, gerekse gelecekte ihtiyaç duyulacak enerji kaynakları açısından derin analizlerin yapılması gereken ve bu doğrultuda yatırımlara ihtiyaç duyan bir sektördür.

Öte yandan ulaştırma-haberleşme sektörü, teknolojik gelişmeler ve enerji kaynaklarına bağlı olarak önemli değişimlerin yaşandığı ve doğru pozisyon almanın çok önemli olduğu bir sektör olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında turizm sektörü de iklim, deniz ve benzeri doğal şartlar ile güvenlik, sosyal aktiviteler, yatırım vb. imkanlarından çok etkilenen ve kısa sürede talep kaymalarının olabileceği, aynı zamanda özellikle üç tarafı denizlerle çevrili Türkiye açısından da çok önemli bir gelir kaynağı olan bir sektör olarak dikkat çekmektedir.

Konut sektörü, deniz yükselmeleri, çölleşme, aşırı ısı değişiklikleri vb. olaylardan dolayı yaşam alanlarının değişimi ile yapı teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak büyük değişimlerin yaşanacağı ve doğru konumlandırmaların yapılması gereken bir sektör yapısındadır. Eğitim sektörü, küresel ısınmaya bağlı olarak bilimsel çalışma alanlarındaki değişimler, eğitim kurumlarının yerleri, eğitim kurumlarının fiziki ve sosyal şartlarının ihtiyaç duyacağı değişimler vb. değişkenlerden dolayı küresel ısınmanın etkileri açısından irdelenmesi gereken bir sektör özelliği taşımaktadır.

Sağlık sektörü, küresel ısınma, iklim değişikliği, ekolojik dengenin bozulması konularına bağlı sağlık sorunları ve bunun öncesinde alınması gerekli koruyucu hekimlik uygulamaları açısından stratejik pozisyon tutulması aşamasında dikkatli olunması gereken bir sektördür. İktisadi ve sosyal alanlardaki diğer hizmetler de kaçınılmaz bir şekilde küresel ısınmanın dolaylı veya dolaysız, olumlu veya olumsuz yansımalarına maruz kalacak ve bu nedenle en kısa süre içerisinde bu sorunun stratejik planların içerisinde değerlendirilmesi gereken sektörlerden birisi olacaktır.

Sektörel bazda yapılan kısa değerlendirmelerde bile küresel ısınmanın öncelikle yakın gelecek, ancak özellikle uzun gelecekte hemen hemen her sektörü nasıl önemli bir şekilde etkileyeceği görülebilmektedir. Bu da başta Türkiye'nin geleceğine yön veren ve bu konuda farkındalığı artıracak olan kamu kurumları olmak üzere, tüm kamu ve özel sektör temsilcilerinin küresel ısınma konusuna stratejik bir bakış açısıyla yaklaşmalarını zorunlu bir hale getirmektedir.

### Örgütlerin bir dış çevre faktörü olarak küresel ısınmayı algılama düzeyleri nedir?

Çalışmanın ikinci aşamasına yönelik olarak örgütlerin küresel ısınma konusundaki farkındalıklarını tespit edebilmek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Bu amaçla çeşitli düzeydeki örgütlerin stratejik planları incelenerek, küresel ısınma ile ilgili hangi düzeyde tespitleri ve analizlerinin olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak bu konuda özel sektörden veri temin etmek oldukça büyük bir sorun kaynağıdır. Bu kapsamda “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” çerçevesinde, kamu idarelerinde yürütülmekte olan stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeye yönelik çalışmalar çalışmaya yönelik veri temini konusunda önemli bir kolaylık sağlamıştır.

<http://www.sp.gov.tr/default.asp> sayfasında yer alan ve kamuda stratejik yönetim konusundaki çalışmaların açıklandığı web sayfasındaki verilere göre, 2010 yılı başı itibarıyla 145 merkezi kamu idaresinde stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeye geçilecektir. Bu kapsamda kamuda stratejik planlama ile ilgili internet sitesinde yer alan kurumların stratejik planları incelenmiştir. İnceleme esnasında kurumların stratejik planlarına yönelik olarak yapmış oldukları Güçlü-Zayıf Yanlar ile Fırsatlar-Tehditler Analizi (SWOT analizi) esas alınmıştır. Böylece küresel ısınmanın örgütler açısından tehdit veya fırsat olarak nasıl algılandığı ve buna göre zayıf ve kuvvetli yönlerle ilgili tespitleri analiz edilmiştir. Yapılan inceleme sonucunda;

- Örgütlerin küresel ısınma konusundaki farkındalıkları,
- Eğer bir farkındalık mevcutsa yapılan analizler kapsamında nasıl görüldüğü ve
- Konunun sektörlere göre tehdit mi yoksa fırsat olarak mı değerlendirildiği ortaya konmaya çalışılmıştır.

Çalışmada Mart 2009 itibarı ile yukarıda yazılı sayfada yer alan toplam 36 kamu kurumunun, 32 üniversitenin, 93 belediyenin (13 Büyükşehir Belediyesi dahil) ve 52 il özel idaresinin stratejik planları incelenmiştir. Diğer kurumların stratejik planları henüz mevcut değildir. Mevcut durumla ilgili veriler Tablo-1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Stratejik Plan Yapması Gereken ve İncelenen Kurum Sayıları

	Stratejik Plan Yapması Gereken Kurum Sayıları						Ele Alınan Stratejik Plan Sayısı
	31.12.2006 itibarı ile	31.03.2007 itibarı ile	31.01.2008 itibarı ile	31.01.2009 itibarı ile	Diğerleri	TOPLAM	
<b>Kamu Kurumları</b>	8	16	27	26	2	79	36
<b>Üniversiteler</b>	9	15	29	15	26	94	32
<b>Belediyeler</b>							93
<b>İl Özel İdareleri</b>							52

Yukarıda miktarları verilen sayıdaki kurumun stratejik planlarında bulunan SWOT analizleri incelenmiş ve sadece 10 kurumun “küresel ısınma” konusuna yaptıkları analizlerde yer



verdikleri görülmüştür. SWOT analizlerinde küresel ısınma konusuna yer veren kurum miktarları Tablo-2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** SWOT Analizinde Küresel Isınma Konusuna Yer Veren Kurum Miktarları

	Güçlü	Zayıf	Fırsat	Tehdit
<b>Kamu Kurumları</b>	1	-	1	2
<b>Üniversiteler</b>	-	-	-	-
<b>Belediyeler</b>	-	-	-	2
<b>İl Özel İdareleri</b>	-	-	-	4

Yaptıkları analizde küresel ısınma konusuna yer veren kurumların tespitleri de Tablo-3’de bulunmaktadır. Araştırma kapsamında ele alınan stratejik planlardaki SWOT analizlerinin incelenmesi sonucunda, kamu kurumlarının %11’inde, belediyelerin %2’sinde ve il özel idarelerinin ise yaklaşık %8’inde küresel ısınma konusuna yer verdiği görülmüştür. Diğer taraftan incelenen üniversitelerin hiçbirisinde küresel ısınma konusuna yer verilmediği tespit edilmiştir.

### SONUÇ

Sonuç olarak küresel ısınma konusu sadece bir çevre sorunu değil, aynı zamanda TBMM tarafından 5 Şubat 2009 tarihinde onaylanan yasa ile kabul edilen Kyoto Protokolü katılım kararı çerçevesinde birçok yaptırımı beraberinde taşıyan ekonomik bir sorun özeliği de yaşamaktadır. Yukarıda belirtildiği gibi bu yaptırımların genelde ve sektörler özelinde de yaratacağı birçok etkileri bulunmaktadır. Bu nedenle küresel iklim değişimleri örgütler açısından stratejik bir bakış açısıyla ele alınması gereken bir konu olarak dikkat çekmektedir. Özellikle örgütlerin gelecekle ilgili öngörülerinde dolayısıyla stratejik planlarında öncelikli maddeler arasında yer alması kaçınılmazdır.

Bu kapsamda çalışmaya esas olan ve stratejik planları incelenen kamu kurumları, küresel ısınmaya yönelik devlet stratejilerini planlamak ve bu konuda öncülük yapmak açısından büyük önem taşırken, belediyelerde yerel yönetimler olarak küresel ısınmanın yaratacağı büyük sorunlarla boğuşacak temel kurumlar arasında yer almaktadır. Diğer taraftan üniversiteler ise öncelikle konuya yönelik çeşitli ve çok miktarda bilimsel araştırma yapma, uzman personel yetiştirme ve konu hakkında farkındalık kazandırma hususlarında önemli mesafe kat etmesi gereken kurumlardır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler göstermektedir ki, bahsettiğimiz her üç gruptaki kurumlar da henüz küresel ısınma konusunda yeterince farkındalık sahibi değildirler. Bu tespitin özel sektör açısından doğru olup olmadığı mutlaka incelenmesi gereken bir konudur. Küreselleşmenin, değişimin ve rekabetçiliğin olanca hızla arttığı günümüz ortamında böyle bir konuya henüz gereken önemin verilmemesi bu konudaki stratejik düşünce eksikliği olarak ele alınabilir. Ancak mevcut olumsuz tabloya rağmen, TBMM’nin kabul ettiği Kyoto Protokolüne katılım yasası bu yönde iyileştirici ve geliştirici bir hareket potansiyeli taşıması açısından olumlu ve umut verici bir gelişmedir.

Bunun yanında örgütler, küresel ısınma konusuyla sadece ekonomik değil, çok boyutlu bir bakış açısıyla ilgilenmelidir. Örneğin küresel ısınmaya duyarlı olmak ve gerekli önlemleri almak sosyal sorumluluk anlayışı açısından zorunlu gözükmektedir. Bunun yanında özellikle enerji tasarrufu kapsamında örgüt çalışanların katkıları da diğer bir konu olarak dikkat çekmektedir. Öte yandan değişen iklim şartlarının insan psikolojisi üzerinde yaratacağı etkilerde, gelecekte örgütsel davranış alanında incelenmesi gereken konulardan birisi olabileceği söylenebilir.

**Tablo 3.** SWOT Analizinde Küresel Isınma Konusuna Yer Veren Kurumların Tespitleri

	<b>Güçlü</b>	<b>Zayıf</b>	<b>Fırsat</b>	<b>Tehdit</b>
<b>GAP Bölge Kalınma İdaresi</b>				Küresel ısınmanın yarattığı iklim değişikliği ve kuraklığın tarım potansiyeline zarar verme olasılığının olması.
<b>Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü</b>			Küresel ısınma ve iklim değişikliği konularının kamuoyunda fazla ilgi bulması	
<b>Türkiye Atom Enerjisi Kurumu</b>	Nükleer enerjinin küresel ısınmaya karşı çare olarak görülmesi			
<b>Özel Çevre Koruma Kurumu Başkanlığı</b>				Küresel iklim değişimi
<b>İstanbul Büyükşehir Belediyesi</b>				Küresel ısınma, sanayileşme, yoğun kentleşme, aşırı ve yanlış kullanma dolayısıyla yeraltı sularının azalması.
<b>İçel Tarsus Belediyesi</b>				Küresel ısınma ve yer altı suyunun aşırı kullanılması
<b>Gaziantep İl Özel İdaresi</b>				İklim değişikliği ve kuraklıklar
<b>Konya İl Özel İdaresi</b>				* Küresel ısınma ve kuraklık. * İklim şartları. (Küresel ısınma)
<b>Nevşehir İl Özel İdaresi</b>				Küresel ısınmadan dolayı iklim anormallikleri
<b>Karaman İl Özel İdaresi</b>				Küresel çevre sorunlarının Karaman üzerinde olumsuz etkiler yaratması

## KAYNAKÇA

- Akoğlu, A. (2009), Türkiye Kyoto Protokolü'ne Katılıyor, Bilim ve Teknik, 37.
- Barca, M. (2005), "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplin Oluşum Hikayesi", Yönetim Araştırmaları Dergisi, 7-38.
- Brown, S. P. A. (1998), "Global Warming Policy: Some Economic Implications", Economic Review, Fourth Quarter.
- Gözceoğlu, B. (2009), Türkiye İçin İklim Değişikliği Senaryoları, Bilim ve Teknik, 37.
- Flavin, C. (1986), "İklim Değişikliğinin Yol Açtığı Risklerle Mücadele", Dünyanın Durumu Raporu 1996, TEMA-TÜBİTAK Yayını, Ankara, 1997.
- Hertsgaard, M. (2001), Yeryüzü Gezini, Çevresel Geleceğimizin Peşinde Dünya Turu, İstanbul: TEMA Yayın No. 34.
- Kadioğlu, M. (2001), Bildiğimiz Havaların Sonu: Küresel İklim Değişimi ve Türkiye, İstanbul: Güncel Yayıncılık A. Ş., No.110.
- Kamuda Stratejik Yönetim, <http://www.sp.gov.tr>
- Özmen, S. (2007), "Küresel Isınmanın Türkiye'nin Güvenlik Politikalarına Etkileri", Silahlı Kuvvetler Dergisi, 66-85.

## KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞA YÖN VEREN YÖNETİM TEORİLERİ AÇISINDAN TÜRK İŞLETMELERİNİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞI

**Lale TÜZÜNER**

İ.Ü. İşletme Fakültesi  
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı  
ltuzun@istanbul.edu.tr

**Burcu Özge ÖZASLAN**

İ.Ü. Ulaştırma ve Lojistik Yüksek Okulu  
ozaslan@istanbul.edu.tr

### ÖZET

Günümüzde yaşanan küreselleşme sonucunda bilgiye ulaşmak, yaşanan gelişmeleri takip ederek değişikliklere anında cevap verebilmek daha kolay hale gelmiştir. Bunun yanı sıra ekonomik dalgalanmalar, toplumsal olaylar, doğal afetler, dünyanın ekolojik dengesindeki değişiklikler, sağlık ve güvenlikle ilgili yaşanan sorunlar gibi çeşitli nedenlerle, toplum artık bu konularda yeteri kadar hassasiyet göstermeyen işletmelerin sunduğu ürün ve hizmetlere itibar etmemeye başlamıştır. Buna karşılık işletmeler ise toplum, çevre ve ekonomide yaşanan bu değişiklikler ve tepkiler karşısında, sadece büyüme, karlılık ve hissedarların getirisi ve katlanılan maliyetlerin dağıtımını hususunu değil, toplumun refahını arttırıcı ahlaki, etik, sosyal, çevresel, insan haklarına ve işgücüne yönelik sosyal maliyetleri de dikkate almaya başlamışlardır. Bu sosyal maliyetlere temel oluşturan kavram 1970'li yıllardan başlayarak, hem akademisyenler hem de iş çevreleri tarafından tanımlanmaya çalışılan kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) anlayışı olarak ortaya çıkmıştır.

Çalışmamızda, kurumsal sosyal sorumluluğa yön veren yönetim teorileri açısından Türk işletmelerinin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda araştırma kapsamındaki işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerine yön veren yönetim yaklaşımlarının neler olduğu ve benimsedikleri liderlik tarzının ilgili faaliyetlerle olan uyumu yorumlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), Yönetim Teorileri.

### 1. GİRİŞ

Geçmişten günümüze kadar işletmelerin etkileşim içinde buldukları faktörlerden biri olan toplumla ilişkilerinin, çeşitli değişimlere uğrayarak ve giderek daha karmaşık bir hale gelerek devam ettiği görülmektedir. İşletmelerin önceleri birincil amaç olarak benimsedikleri ekonomik amaçlarının yanı sıra, bugün artık yönetim tarafından alınan kararların yasal, sosyal, insani ve ahlaki boyutlarına da daha fazla önem vermeye başladıkları bilinmektedir. Bu boyutlara verilen önem sanayi devriminden sonra değişiklik göstermiş olsa da, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren giderek artmaya başlamıştır. KSS'nin temelinde, sanayileşme ile birlikte başlayan ve günümüze kadar artış gösteren sosyal, siyasi, ekonomik, çevresel ve kültürel sorunlar karşısında, resmi örgüt ve devletlerin yanı sıra, yeterli ekonomik ve beşeri kaynağa sahip işletmelerin ve sivil toplum kuruluşlarının, bu sorunlarla baş edebilme rolünü devletle paylaşmaları bulunmaktadır.

### 2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI

Son yıllarda literatürde KSS üzerine çeşitli çalışmalar yapılmasına rağmen KSS'nin tanımı ile ilgili fikir birliğine varılamadığı görülmektedir. Buna bağlı olarak kavramın teorik gelişimi ve ölçümü konusunda güçlükler söz konusudur. AB tanımlamasına göre KSS; şirketlerin gönüllü olarak, toplumsal ve çevresel konuları operasyonlarına ve paydaşlarıyla olan etkileşimlerine bütünleştirmeleridir. Bir diğer tanıma göre ise; sosyal değişim ve çevresel sürdürülebilirliği olumlu yönde etkileyen örgütsel faaliyetler, kararlar veya politikalar bütünüdür (Rupp vd., 2006). Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu'na göre KSS; sosyal, çevresel, ekonomik ve etik kavramlarının yönetimi ve şirketlerin bu alanlarda

sosyal paydaş beklentilerine olan duyarlılığı olarak tanımlanmıştır. Türk şirketleri büyük oranda aile üyelerinin şahısların hakim hisse sahibi olduğu bir yapıya sahiptir. Demirağ ve Serter Türk şirketlerinin sınırsız bir ortaklığa müsait bir yapıya sahip olmadığını, çoğunluğunda daha çok aile üyelerinin baskın olduğu sınırlı sayıda ortağın bulunduğunu belirtmektedir (Demirağ ve Serter, 2003). Ayrıca, çokuluslu şirketler Türkiye'deki KSS uygulamalarını olumlu yönde etkilemektedir. Çokuluslu şirketlerin bağlı kuruluşlarına ve tedarikçilerine KSS uygulamaları için pozitif baskı uygulamaları, diğer Türk işletmeleri için de bir itici güç olmaktadır.

### 3. YÖNETİM TEORİLERİ BAKIŞ AÇISINDAN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞI

Son yıllarda, akademisyenler ve yöneticiler kurumsal sosyal sorumluluğun stratejik sonuçlarına dikkatlerini yöneltmeye başlamışlardır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının tanımı ve ölçümü hususunda çeşitli çalışmalar bulunmasına rağmen özellikle KSS tanımı konusunda tam bir anlaşma sağlanamamıştır. KSS kavramı genel olarak, işletmelerin özellikle hissedarlarına yönelik değer yaratma ve ekonomik çıkarlarını koruma anlayışının ötesinde, farklı paydaş gruplarının yeni sosyal ve çevresel taleplerini karşılayabilme amacını da içermektedir (Fuentes- Garcia, vd., 2007).

KSS, işletmelerin ürün ve hizmetlerine farklı sosyal özellikler katmaları, ileri düzeyde insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimsemeleri, yüksek düzeyde çevresel performans göstermeleri ve toplumda faaliyet gösteren çeşitli kurumların amaçlarına katkıda bulunmaları gibi çeşitli faaliyetleri içerir. Son yıllarda araştırmacılar sadece KSS anlayışının tanımını ve faaliyetlerinin içeriğini belirlemeyi değil, bu anlayışın işletmede üstlendiği /üstlenebileceği farklı stratejik rolleri üzerine odaklanmaktadır (Mc Williams v.d., 2006). KSS konusunu teorik bakış açısıyla ele alan ilk çalışmalardan biri Teodor Levitt'in 1958 yılındaki Harvard Business Review'daki "The Dangers of Social Responsibility" başlıklı makalesidir. Milton Friedman KSS'nin işletmedeki vekalet probleminin bir işareti olduğunu ifade eder. Vekalet teorisi çerçevesinde KSS; işletmenin kaynaklarının katma değer yaratacak faaliyetler veya hissedarlara dağıtılacak paylar için kullanılmak yerine, bu kaynakların ağırlıklı olarak kötüye kullanıldığı görüşüne dayanır (Friedman, 1970).

Edward Freeman'ın paydaş teorisi, KSS'ye daha olumlu bir açıdan bakarak yöneticilerin farklı paydaşları tatmin ederek, işletmenin çıktılarını etkileyebileceklerini savunur. Bu görüş ayrıca, işletmelerin finansal olmayan paydaş gruplarına yönelik KSS faaliyetlerine girişmelerini, aksi takdirde ilgili grupların işletmeden desteklerini çekeceklerini de ifade etmektedir (Mc Williams v.d., 2006).

KSS'yi farklı bir açıdan ele alan temsil teorisi ise, yöneticilerin işletmenin finansal performansını ne yönde etkileyeceğini dikkate almaksızın, ahlaki ve etik açılarından "doğru işleri yapmak" düşünceleri üzerine kurulmuştur (Donaldson ve Davis, 1991).

KSS, kurumsallaşma teorisi ve klasik iktisat teorileri açısından da ele alınmıştır. Buna göre paydaşları ile sürekli olarak dürüstlük ve işbirliği çerçevesinde faaliyet gösteren işletmelerin, dürüstlük, etik ve bağlılık gibi davranışlara yönelecekleri ve bu tür davranışların getirisinin yüksek olacağı Jones'un 1995 yılındaki makalesinde belirtilmiştir (Jones 1995). Kurumsallaşma yaklaşımlarından ayrıca çevresel sosyal sorumluluğu belirlemek amacıyla da yararlanılmaktadır. "Çevresel olarak sürdürülebilir" işletme oluşturma açısından işletmelerin görüş birliğinde olmaları bu teori kapsamında ele alınan bir başka husustur (Jennings ve Zandbergen, 1995).

Kaynaklara Dayalı Yaklaşımına göre işletmeler; değerli, nadir, taklit edilemez, ikame edilemez işletme kaynak ve yeteneklerine sahiplerse sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilirler. Belirli türdeki işletmeler için çevresel sosyal sorumluluk, kaynak veya yetenek oluşturu-

rur bu durum da nihayetinde işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine katkıda bulunur (Hart 1995). Çevresel performansı yüksek olan işletmelerin, finansal performansının da yüksek olduğu 1997 yılında yapılan bir çalışmada ortaya konmuştur.

Firma teorisine göre, birbirine oldukça benzer ürünleri olan iki işletmeden birinin ürünlerine “sosyal” özellik katması, o ürüne olan müşteri talebini ve potansiyel olarak diğer paydaşları etkiler. Yöneticiler KSS faaliyetlerinin/özelliğinin ne kadar kaynak yaratacağını değerlendirebilmek için fayda/maliyet analizi gerçekleştirirler (Mc Williams ve Siegel, 2001).

Waldman vd., tepe yöneticinin liderlik tarzının işletmenin benimseyeceği KSS faaliyetlerini etkileyeceğini ifade etmişlerdir. Bu yazarlara göre, dönüşümsel liderlerin buldukları işletmelerde, KSS faaliyetlerine olan yoğunluk artmakta ve bu tür liderler KSS faaliyetlerini stratejik açıdan gerçekleştirmektedirler (Waldman vd., 2006).

Yapılan literatür taraması sonucunda, farklı araştırmacıların KSS’yi yukarıda adı geçen yönetim teorileri açısından irdeledikleri görülmektedir. Çalışmanın bundan sonraki kısmında ele alınan işletmelerdeki KSS anlayışına yön veren yönetim teorilerinin hangileri olduğu belirlenmeye ve yorumlanmaya çalışılacaktır.

#### **4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

##### **4.1. Araştırmanın Amacı:**

Çalışmamızda, kurumsal sosyal sorumluluğa yön veren yönetim teorileri açısından Türk işletmelerinin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını belirlemek amaçlanmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda araştırma kapsamındaki işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerine yön veren yönetim yaklaşımlarının neler olduğu ve benimsedikleri liderlik tarzının ilgili faaliyetlerle olan uyumu yorumlanmıştır.

##### **4.2. Araştırmanın Önemi:**

Bu çalışmanın, kurumsal sosyal sorumluluk kavramını yönetim teorileri açısından irdelemesi bakımından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Türkiye’nin ciroları açısından ilk on işletmesinin kurumsal sosyal sorumluluğa olan bakış açılarının diğer Türk işletmelerine rehberlik edeceği düşüncesiyle ilgili örneklem seçilmiştir. KSS’nin bağışlarla gerçekleştirilen süreli toplumsal projelerden ibaret olmadığını, karşılaştırmalı avantajlar yaratan bir araç olduğunu tüm paydaşlarla paylaşan bir KSS anlayışına sahip olunması gerekliliğini yönetim teorileri açısından ele alması bakımından, çalışmanın ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

##### **4.3. Araştırmanın Yöntemi:**

Araştırmada, ilgili işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk bölümü yöneticileri ile görüşülerek işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına ilişkin bilgiler elde edilmiştir. Bu doğrultuda, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının değerlendirilmesine ilişkin değişkenlerin var olup olmadığını belirlemeye yönelik “kontrol listesi” (checklist) biçiminde bir anket formu kullanılmıştır. Cevap şıklarının evet-hayır biçiminde düzenlenmiş olması, ölçeğin nominal olduğunu göstermektedir. Çalışmayı, yedi ana araştırma sorusu yönlendirmektedir. Bu ana araştırma soruları KSS’ye yön verdiğini düşündüğümüz; vekalet teorisi, temsil teorisi, paydaş teorisi, kurumsallaşma teorisi, firma teorisi, stratejik liderlik teorisi ve kaynaklara dayalı yaklaşım açısından ele alınmış ve bu doğrultuda ana araştırma sorularına ilişkin alt araştırma soruları geliştirilmiştir. Burada amaç, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını ilgili değişkenler açısından incelemektir. Bu doğrultuda, elde edilen veriler kodlanarak ele alınan işletmeler KSS anlayışları bakımından karşılaştırılmıştır.

#### 4.4. Araştırmanın Kapsamı:

Araştırma, 2007 yılı cirolarına göre, Türkiye'nin ilk on işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu işletmelerde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının değerlendirilmesine ilişkin değişkenler ele alınmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına yön veren vekalet, paydaş, firma, kurumsallaşma teorileri ve kaynaklara dayalı yaklaşım gibi yönetim teorileri ile araştırma kapsamındaki işletmelerin faaliyetleri arasındaki uyum belirlenmeye çalışılmıştır.

#### 4.5. Araştırmanın Bulguları ve Sonuç :

Araştırma kapsamındaki işletmelerin tamamında kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetler ağırlıklı olarak "kurumsal iletişim" departmanları tarafından yürütülmektedir. Bazı işletmelerde "kurumsal ilişkiler" adı altında, bazı işletmelerde ise "kurumsal sosyal sorumluluk" adı altında faaliyet gösteren departmanlar tarafından yürütülmektedir. Yapılan görüşmeler neticesinde, öncelikle işletmelerin "kurumsal sosyal sorumluluk" kavramını literatürden farklı olarak ağırlıklı olarak "toplum"a yönelik faaliyetler şeklinde tanımladıkları ve buna yönelik faaliyetler gerçekleştirdikleri dikkat çekmektedir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin hiçbirinde yöneticilerin vekalet yetkisini kendi çıkarları doğrultusunda kullanmadıkları, hissedarlarının refahını olumsuz yönde etkileyecek davranışları benimsemedikleri dikkat çekmektedir. KSS açısından vekalet teorisine ilişkin yöneticilerin ilgili faaliyetleri kişisel kariyer gelişimlerinde kullanacakları görüşünün, araştırma kapsamındaki işletmelerin yöneticileri tarafından benimsenmediği gözlenmektedir. Yapılan görüşmeler neticesinde, söz konusu yöneticilerin KSS'yi kariyer ilerlemelerinde doğrudan bir araç olarak kullanmadıkları anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin yöneticilerinin temsil teorisi bakış açısını benimsedikleri, KSS'ye etik ve ahlaki açılarından yaklaştıkları ve "doğru işleri yapmak" konusunda özen gösterdikleri de dikkat çeken bir başka husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde, paydaş gruplarından "toplum"a yönelik KSS faaliyetlerinin ağırlıklı olduğu görülmüştür. Bu işletmeler topluma yönelik faaliyetlerinin sürekliliğini sağlayarak, toplumda "itibar kazanma" amacını gerçekleştirebilmek için KSS faaliyetlerine ağırlık vermektedirler. Söz konusu işletmelerde farklı paydaş gruplarından gelen talepleri dikkate alma hususunda ise sistematik bir çalışma yürütülmediği gözlemlenmiştir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin buldukları sektöre bağlı olarak çevreye yönelik KSS faaliyetlerinin bulunduğu, ancak bu faaliyetlerin uzmanlık alanları ile ilişkili olmadığı görülmektedir. Bu doğrultuda araştırma kapsamındaki işletmelerin çevreye yönelik KSS faaliyetleri konusunda yeteri kadar bilinçli olmadıkları görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin kaynaklara dayalı yaklaşım çerçevesinde KSS'yi benimsedikleri görülmektedir. İlgili işletmelerin, tüketicilere veya bayilere sundukları ürünlerde/hizmetlerde farklılık yaratarak, sürdürülebilir rekabet avantajı elde ettikleri görülmektedir. Araştırma kapsamındaki işletmeler özellikle AR&GE'ye yatırım yaparak, toplumu, tüketicileri, diğer tüm paydaşları farklılaştırılmış ürünler/hizmetler konusunda bilinçlendirmektedirler.

Firma teorisi çerçevesinde araştırma kapsamındaki işletmeler KSS açısından ele alındığında, işletmelerin tümünün ilgili faaliyetleri bir stratejik yatırım olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Firma teorisi bağlamında, işletmelerin maliyet/fayda analizini gerçekleştirmedikleri de dikkat çekmektedir. KSS açısından maliyet/fayda oranını hesaplamanın kolay olmadığı kabulünü benimseyerek, işletmelerin bu bilinçte olmadıkları görülmektedir. İlgili işlet-

meler, KSS'ye yapılan yatırımın geri dönüşünü dolaylı göstergeler açısından değerlendirmeye çalışmaktadırlar.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin tepe yöneticilerinin KSS uygulamalarını stratejik yatırım olarak gördükleri ve bu doğrultuda sürdürülebilir uygulamalara yöneldikleri ve bu uygulamaların yoğunluğunu giderek geliştirme eğiliminde oldukları görülmektedir.

Gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda, genel olarak araştırma kapsamında olan Türkiye'nin lider konumundaki işletmelerinin, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" kavramını literatürden farklı olarak tanımladıkları, sosyal paydaşlardan ağırlıklı olarak topluma hizmet etmek amacını taşıdıkları dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda, işletmelerin KSS kavramını farklı bir perspektiften tanımlamaları, sundukları hizmet/ürünleri, paydaş gruplarını ve buldukları sektörü de dikkate alarak KSS uygulamalarını yeniden dizayn etmeleri önerilmektedir.

#### **KAYNAKÇA**

- Demirağ, I., M. Serter. (2003), "Ownership Patterns and Control in Turkish Listed Companies", *Corporate Governance*, 11, 40-51.
- Donaldson L., J. H. Davis (1991), "Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns", *Australian Journal of Management*, Sayı 16, 49-64.
- Edwards, M. R. (2005), "Employer and Employee Branding : HR or PR ?" ,Ed. S. Bach, *Managing Human Resources*, Malden, MA : Blackwell Publishing, 266-287.
- Friedman, M. (1970), "The Social Responsibility of Business Is To Increase Its Profits", *The New York Times Magazine*, September 13.
- Fuentes-Garcia F.v.d. (2007), "Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resources Management: Perspective from Spain", *Journal of Business Ethics*, 82, 27-44.
- Hart, S. (1995), "A Natural Resource- Based View of The Firm", *Academy of Management Review*, 20, 986-1014.
- Husted, B.W., D. B. Allen (2007), "Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation Among Large Firms", *Long Range Planning*, 40, 594-610.
- Jennings P., P. Zandbergen (1995), "Ecologically Sustainable Organizations : An Institutional Approach", *Academy of Management Review*, 20, 1015-1052.
- Jones, T. M. (1995), "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics", *Academy of Management Review*, 20, 404-437.
- Maclagan, P., (1999), "Corporate Social Responsibility as a Participative Process", *Business Ethics: A European Review*, 8, 44-49.
- Maon v.d. (2008), "Thinking of the Organization as a System: The Role of Managerial Perceptions in Developing A Corporate Social Responsibility Strategic Agenda, *Systems Research and Behavioral Science*, 25, 413-426.
- Mc Williams A. D. Siegel (2001), "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective", *Academy of Management Review*, 26, 117-127.
- Mc Williams v.d. (2006), "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications", *Journal of Management Studies*, 43, 1-18.
- Miller v.d. (2008), "From Strategy To Action : Involvement Influence In Top Level Decisions", *Long Range Planning*, Sayı 41, 606-628.
- Rupp v.d. (2006), "Employee Reactions to Corporate Social Responsibility: An Organizational Justice Framework", *Journal of Organizational Behavior*, Sayı 27, 537-543.
- Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu (2008), [www.undp.org.tr/publicationsDocuments/CSR\\_Report\\_tr.pdf](http://www.undp.org.tr/publicationsDocuments/CSR_Report_tr.pdf), Erişim: 09.01.2009.
- Waldman D, vd. (2006), "Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility", *Journal of Management Studies*, 43, 1703- 1725.
- Wood, D. J. (1991), "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, 16, 691-718.



## 10. Oturum

**Eğitim Etkinliğinin Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma: Eğitim Alana Göre “Etkin” Olan Örgüt İçin de “Etkin” mi?**

*Zeyyat SABUNCUOĞLU, Bilçin TAK, Umut EROĞLU*

**İnsan Kaynakları Geliştirmede Web Tabanlı Eğitim Uygulamaları: Banka ve Sigorta Sektörlerinde Bir Değerlendirme**

*Muhammet Ali TİLTAY*

**İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi Yönetimi Stratejileri Üzerine Etkileri**

*Hüseyin YILMAZ*

**Bilgi İşçilerinin Örgüte, Lidere ve İşe Bağlılıklarını Etkileyen Faktörler**

*Lale GÜMÜŞLÜOĞLU, Zahide KARAKİTAPOĞLU AYGÜN*

## EĞİTİM ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: EĞİTİM ALANA GÖRE “ETKİN” OLAN ÖRGÜT İÇİN DE “ETKİN” Mİ?

**Zeyyat SABUNCUOĞLU**  
Uludağ Üniversitesi, İİBF,  
İşletme Bölümü  
sabuncuoglu@uludag.edu.tr

**Bilçin TAK**  
Uludağ Üniversitesi, İİBF,  
İşletme Bölümü  
btak@uludag.edu.tr

**Umut EROĞLU**  
Çanakkale Onsekiz Mart  
Üniversitesi,  
Biga İİBF İşletme Bölümü  
umuteroglu@comu.edu.tr

### ÖZET

*Eğitim etkinliğinin ölçümünde farklı yaklaşım ve modeller önerilmektedir. Bu konuda en bilinen ve kullanılan yöntem ise, eğitim alanların geri bildirimlerinin esas alınmasıdır. Ancak kuruluşların eğitim faaliyetlerindeki öncelikleri ve bütçe tahsis etmelerinin ana nedeni elbette organizasyonel performans düzeyinin yükselmesidir. Bir diğer ifadeyle eğitimler örgütün verimlilik, etkinlik ve karlılık gibi performans göstergeleri bazında iyileşme ile sonuçlanmalıdır. Bu çalışmada eğitim alanların bireysel geri bildirimleri ile eğitimden beklenen örgütsel faydanın tutarlı olup-olmadığı incelenmektedir. Bu kapsamda bir üniversite hastanesinde izlenen iki ayrı veri setinden yararlanılarak araştırmanın problemi incelenmiştir. İlk veri seti, eğitim alanların geri bildirimlerinden oluşmaktadır. İkincisi ise, hastanenin kurumsal performans ölçüm sistemi kapsamında izlenen performans indikatörleridir. Bu çerçevede eğitim-performans indikatörü eşleşmesi yapılarak eğitim alanların geri bildirimlerindeki trend ile performans indikatöründeki zamana içinde meydana gelen değişim arasında paralellik olup-olmadığı incelenmiştir. Araştırmanın kısıtları ve gelecek çalışmalar için öneriler tartışılmıştır.*

### Giriş

Eğitim etkinliğinin ölçümü, “eğitimin amaçlarının gerçekleşme düzeyinin, elde edilen faydaların, geliştirme olanaklarının ve eğitmenlerin performansının değerlendirilmesi için yapılan sistematik bir çalışma” (Pulley,1994; May vd., 1987; Noe,1999; Fowler, 1995) olarak tanımlanmaktadır. Eğitim etkinliğinin ölçümüne ilişkin yazında ölçme faaliyetlerinin eğitimin amaçları ile ilişkilendirilerek aşamalar halinde yapılması gerektiği vurgulanmakta ve sözkonusu aşamaların farklı bileşimlerinden oluşan çeşitli modeller önerilmektedir. Örneğin bu modeller arasında Kirkpatrick Modeli (Kirkpatrick, 1994), Kaufman Modeli (Kaufman ve Kaller, 1994; Kaufman vd. 1995), CİRO Modeli (Warr ve Keller, 1970; Phillips, 1997), CİPP Modeli (Stufflebeam, 2004;Galvin; 1983) ve Beş Aşamalı Yatırımın Karlılığı Modeli (Phillips,1997; Phillips, 1996) sayılabilir (Eroğlu,2005; Eroğlu,2007). Belirtilen Eğitim etkinliğinin ölçümüne yönelik modeller Tablo 1’de karşılaştırmalı olarak özetlenmiştir. Modeller genel olarak değerlendirildiğinde, Kaufman Modeli, CİRO Modeli, CİPP Modellerinin eğitimin etkinliğinin ölçümü çalışmalarını eğitimin verilmesinin öncesine kadar götürdüğü görülmüşken, tüm modellerin eğitim sonrasında katılımcıların tepkilerinin, öğrenimlerinin, davranışlardaki değişimin ve organizasyonel sonuçlardaki değişimlerin ölçülmesi üzerine odaklanıldığı görülmektedir. Saha çalışmaları da eğitim etkinliğinin ölçümünde tepki, öğrenme, davranış ve organizasyonel sonuçların ölçümü olmak üzere dört unsurun işletmeler tarafından yaygın olarak kullanıldığını göstermektedir (Uyargil vd, 2000, Shelton ve Alliger, 1993). Yine görgül araştırma bulguları (Clement,1982; Alliger ve Janak,1989, Holton, 1996) eğitim etkinliğinin ölçümünde eğitim alanların geri bildirimlerinin ölçümünün tek başına kullanılmasının yetersiz kaldığını göstermektedir. Bu noktadan hareketle bu çalışmada “eğitim alana göre etkin olan bir eğitimin örgüt için etkin olup-olmadığı çalışmada sorgulanmaktadır.

Tablo 1

AŞAMALAR	Kirkpatrick Modeli	Kaufman Modeli	CIRO Modeli	CIPP Modeli	Yatırımın Karlılığı Modeli
<b>1. Girdilerin Değerlendirilmesi</b> Eğitim ile ilgili kaynakların elde edilebilirliği, kalitesi ve alternatifler arasından uygun seçimi yapmaya ilişkin değerlendirme yapma.		x	x	x	
<b>2. İçeriğin Değerlendirilmesi</b> Eğitim öncesinde eğitim ihtiyacının doğru tespit edilip edilmediğinin değerlendirilmesi. Eğitim ihtiyacının nasıl karşılanacağına ilişkin; çalışanların bilgi, beceri, tutum ve davranışlarda sağlanması gereken değişimin ortaya konması.			x	x	
<b>3. Uygulama Sürecinin Değerlendirilmesi</b> Eğitim programının hazırlanması sürecinin işleyişinin değerlendirilmesi. Eğitimin pilot-test çalışmasının yapılarak değerlendirilmesi.				x	
<b>4. Tepkilerin Ölçülmesi</b> Katılımcıların, eğitimin konusu, içeriği, eğitmen, eğitimin verildiği ortam, eğitimin zamanlaması, kullanılan görsel ve işitsel araçlar, katılımcıya sağlanan eğitim notlarından memnuniyetinin ölçülmesi.	x	x	x	x	x
<b>5. Öğrenmenin Ölçülmesi</b> Eğitim sonrasında katılımcının bilgi ve becerilerindeki gelişmenin ölçülmesi.	x	x	x	x	x
<b>6. Davranışlarda ki Değişimin Ölçülmesi</b> Eğitim sonrasında eğitim alanların davranışlarındaki değişimin ölçümü.	x	x	x	x	x
<b>7. Sonuçların Ölçülmesi</b> Eğitim sonrasında sağlanan davranış değişimlerinin organizasyonel sonuçları nasıl etkilediğinin ölçülmesi.	x	x	x	x	x
<b>8. Eğitimden Sağlanan Faydaların Parasal Değere Çevrilmesi ve Yatırımın Karlılığının Hesaplanması (ROI)</b> Eğitimden sağlanan faydalara ilişkin bilgilerin parasal değere çevrilerek eğitim maliyetleri ile karşılaştırılması.					x
<b>9. Eğitimden Elde Edilen Faydaların Topluma Olan Katkısının Ölçülmesi</b> Eğitimin toplum için yaratmış olduğu faydaların ölçülmesi.		x			

### 1. Yöntem

Bu çalışmada eğitim alanların bireysel geri bildirimleri ile eğitimden beklenen örgütsel faydanın tutarlı olup-olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Söz konusu amaç doğrultusunda araştırmada iki ayrı veri setinden yararlanılmıştır. İlki eğitim etkinlik ölçümlerinde elde edilen verilerden oluşmaktadır. İkinci veri seti ise bir üniversite hastanesinin kurumsal performans ölçüm sisteminde toplanan verileri içermektedir.

### 2. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın ilk ayağı bir anket çalışmasına dayanmaktadır. Araştırmada kullanılan soru formu bu çalışmanın son yazarının doktora tezi kapsamında geliştirilmiş ve üç ayrı sanayi kuruluşunda çalışan personel üzerinde sınanmıştır. Soru formu 16 kapalı ve 2 açık uçlu olmak üzere 18 sorudan oluşmaktadır. Söz konusu hastanede uluslararası akreditasyonu hedefleyen büyük bir değişim projesi yürütülmüştür. Bu değişim sürecinde 1256 personele yönelik olarak kişi başına 18 saat olmak üzere eğitim verilmiştir. Tüm eğitimlerin sonrasında bu çalışmada veri toplama aracı olarak açıklanan anket formu kullanılarak veri toplan-

miştir. Katılımcılardan geri bildirim alınmıştır. Bu kapsamda akademik ve akademik olmayan personelden geri bildirimler analize tabi tutulmuştur.

Bunun yanı sıra eğitim konularına ilişkin araştırmanın yürütüldüğü hastanenin kurumsal performans ölçüm göstergeleri bazında ulaşılan sonuçlar da dikkate alınarak karşılaştırma yapılmıştır. Araştırmanın yürütüldüğü üniversite hastanesinin eğitim etkinliğinin ölçümünü de içeren kurumsal performans ölçüm sistemi bu çalışmanın ikinci yazarının koordinasyonu altında yönetilmektedir. Dolayısıyla veri kaynaklarına ulaşma ve araştırma amacına uygun düzenlemelerin yapılması açısından sıkıntı yaşanmamaktadır. Bu çerçevede örneğin enfeksiyon eğitimleri sonrasında hastane enfeksiyon oranlarındaki değişim, iletişim eğitimleri hasta ve yakınlarının personelin iletişim becerisine ilişkin memnuniyetsizlik ve şikayet oranlarındaki değişim, ilaç yönetimi eğitimleri sonrasında ilaç uygulama hata bildirim sayısındaki değişim incelenmiştir. Böylece bireysel geri bildirimler ile eğitimin örgütün performansına etkisinin tutarlı olup-olmadığı sorusuna yanıt aranmıştır.

### 3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın yürütüldüğü üniversite hastanesinin personeline vermiş olduğu tüm eğitimler bu çalışmanın kapsamında yer almamıştır. Araştırmanın ikinci sınırlılığı, eğitimin etkinliğini etkileyebilecek muhtemel faktörlerin etkisinin dikkate alınmamasıdır.

### 4. Araştırmanın Katkısı

Çalışmanın, eğitim etkinliğinin ölçümüne yönelik bir yöntem geliştirme açısından yazına katkı sağlayacağı beklenmektedir. Bundan başka, çalışmanın çok büyük bir örneklem üzerinde yürütülmüş olmasının ve eğitim etkinliğinin kurumsal performans sisteminden yararlanılarak ölçümünün araştırmaya ayırdedici bir özellik sağladığı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Alliger, G. M. ve E. A. Janak (1989), "Kirkpatrick's Levels of Training Criteria: Thirty Years Later" , *Personel Psycholgy*, 42.
- Baramley P. (1996) , "Evaluating Training" , London: Institute of Personel and Development.
- Basarab D. ve D. K. Root (1990), " The Training Evaluation Process: A Pratical Approach to Evaluating Corparate Training Programs" , 3rd Printing, Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Blumenfeld W. S. (1966), "Attitude Change as a Criterion in Training: The Adequacy of Experimental Design in Evaluating Attitude Change" , *Training and Development Journal*, 20(9).
- Cascio W. F. ( 1991), " Using Utility Analysis to Assess Training Outcomes, içinde Goldstein I. R. *Training and Development in Organization* , "San Francisco: Jossey-Bass.
- Chapados J. T., D. Renthfrow. ve L. I. Hochheiser (1987), "Four Principles of Training" , *Training and Development Journal* , 41(12).
- Clement R. W. (1982), "Testing the Hierarchy Theory of Training Evaluation: An Expanded Role for Trainee Reactions" , *Public Personnel Management Journal*, 11(2).
- Dodge S. (2001), "Types of Training Evaluation" , <http://www.hr.com>, (Erişim: 05.03.2004).
- Eroğlu, U. (2005), "İşletmelerde Eğitim Faaliyetlerinin Etkinliğinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama" , Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Eroğlu, U. (2006) "İşletmelerde Eğitim Etkinliğinin Ölçümü ve Bir Model Önerisi" , *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2).
- Fitz-Enz J. (1995), "How to Measure Human Resources Management" , New York: Mc Graw Hill.
- Fowler, T. ve G. S. Loos (1995), "Training Effectiveness" , *Cornell Hotel and Restaurant Administration*, 36(6).
- Galvin G. J. (1983), "What Can Trainers Learn From Educators About Evaluating Management Training?" , *Training and Development Journal*, 37(8).

- Goldstein I. L. (1987), "Content Validity As An Evaluation Strategy For Examining Training Programs", Ed. L.S. May, C. Moore, S. J. Zammit, Evaluating Business and Industry, Boston: Kluwer Academic Publisher.
- Hause. R. J. ve T. Hause (1963), "An Experimental Evaluation of A Management Training Program", Journal of Academy of Management, 6.
- Hawthorne E. M. (1987), Evaluating Employee Training Programs, Quorum Books.
- Holton E. F. (1996), "The Flawed Four-Level Model", Human Resource Development Quarterly, 7(1).
- Kaufman R., J. Keller ve R. Watkins (1995), "What Works and What Doesn't: Evaluation Beyond Kirkpatrick" Performance and Instruction, 35(2).
- Kaufman R. ve J. Keller (1994), "Levels of Evaluation: Beyond Kirkpatrick", Human Resource Development Quarterly, 5(4).
- Kirkpatrick D. L. (1994), Evaluating Training Programs: The Four Levels, Barrett-Kohler Publishers.
- Kirkpatrick D. L. (1959) "Techniques for Evaluating Training Programs ", Journal of ASTD, 13(11).
- Kirkpatrick D. L. (1959), "Techniques for Evaluating Training Programs: Part 2-Learning", Journal of ASTD, 13(12).
- Kirkpatrick D. L. (1960), "Techniques for Evaluating Training Programs: Part 3-Behavior", Journal of ASTD, 14(1).
- Kirkpatrick D. L. (1960b), "Techniques for Evaluating Training Programs: Part 4-Results", Journal of ASTD, 14(2).
- Lewis T. (1996), "A Model for Thinking About the Evaluation of Training", Performance Improvement Quarterly, 9(1).
- Mathieu J. E., S. Tannenbaum, ve E. Salas (1992), "Influences of Individual and Situational Characteristics on Measures of Training Effectiveness", Academy of Management Journal, 35(4).
- Phillips J. (1996), "Measuring the Results of Training", Ed. Robert L. Craig, The ASTD Training and Development, 4th Edition, New York: McGraw-Hill.
- Phillips J. (1997), "Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods" , 3rd Edition, Texas: Gulf Publishing Company.
- Phillips J. (1997), "Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs", Texas: Gulf Publishing Company.
- Quinn S. ve S. Karp (1986), "Developing Objective Evaluation Tool", Training And Development Journal, 40(5).
- Sabuncuoğlu Z. ve Y. Sayılar (2002), Eğitim Etkinliği ve Eğitim Sonrası Davranışsal Değişimlerin Çözümlemesine Yönelik Bir Uygulama, İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar, Ezgi Kitabevi.
- Shelton S. ve G. Alliger, (1993), " Who's Afraid of Level 4 Evaluation, Training and Development", 47(6).
- Theodore K. J. ve K. Weldon (1994), "Making a Play Training Evaluation", Training and Development, 48(4).

## İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRMEDE WEB TABANLI EĞİTİM UYGULAMALARI: BANKA VE SİGORTA SEKTÖRLERİNDE BİR DEĞERLENDİRME

**Muhammet Ali TİLTAY**  
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
matiltay@ogu.edu.tr

### ÖZET

Örgütlerde insan kaynağını geliştirme sürecinde tercih edilen eğitim yöntemlerinden biri de web tabanlı eğitim yöntemidir. Web tabanlı eğitim, içeriğin sunumunda internet ve intranet teknolojilerinin kullanıldığı eğitim türü olarak görülmektedir. Bu çalışmanın amacı insan kaynakları geliştirmede kullanılan web tabanlı eğitim uygulamalarında standardizasyon için gerekli ölçütleri belirlemek, banka ve sigorta sektörlerinde kullanılan eğitim portallarını bu ölçütler doğrultusunda inceleyerek, belirlenen ölçütlerin kullanılabilirliğini ortaya koymaktır. İçerik analizinin kullanıldığı bu çalışmada Türkiye’de insan kaynağının geliştirilmesi ve yetiştirme amacıyla web destekli eğitimi kullanan beş adet banka ve üç adet sigorta şirketi olmak üzere toplam sekiz eğitim portalı web tabanlı eğitim programı tasarım kuralları çerçevesinde incelenmiştir. Araştırma sonucunda incelenen eğitim portallarının eğitim etkinliğinin amacına ulaşması bakımından farklı alt boyutlarda geliştirilmesi gereği ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan kaynakları geliştirme, web tabanlı eğitim, çevrimiçi eğitim uygulamaları.

### GİRİŞ

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde yaşanan hızlı teknolojik gelişme ve artan rekabet, toplumdaki tüm yapıları değişime zorlamıştır. Ekonomik, sosyal ve kültürel alandaki değişim; işin ve işgücünün niteliğinin, işin örgütlenme sürecinin, örgütlerin yapısının ve yönetim anlayışlarının değişime uğramasına neden olmuştur. Yeni örgüt yaklaşımları, bilgiyi rekabet avantajı (Pfeffer, 1995, s.161) haline getirirken, bilgiyi üretebilen ve kullanabilen eğitimli insanı da taklit edilmesi güç önemli bir stratejik kaynak olarak kabul etmektedir.

Yirmi birinci yüzyıl ise bireyin yeniden ön plana çıktığı bir dönem olmaya şimdiden aday olmuştur. Bu noktadan hareketle, insan kaynakları anlayışı da, yeni yaklaşımlar arayışına girmiştir. Örgüt çalışanlarının eğitimi gelişen teknolojiyle birlikte yeni yöntem ve araçların uygulamada kullanılmasıyla birlikte bir değişim süreci içerisine girmektedir. Bu süreçte örgütler tarafından tercih edilen eğitim yöntemlerinden biri de web tabanlı eğitim yöntemidir.

### İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME VE WEB TABANLI EĞİTİM UYGULAMALARI

İnsan kaynaklarını geliştirme etkinliklerinin temel amacı, çalışmakta olan bireylerin performanslarındaki yetersizlikleri gidererek, bireylere beklenen yeterlikleri kazandırmaktır (Schuler ve Huber, 1990: 366). Bu amaçla çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireylerin verimini ve bütün olarak örgütün performansını yükseltmek için insan kaynaklarını geliştirme çabalarına ihtiyaç vardır (Palmer ve Winters, 1993: 119).

Ulaştığı insan sayısının hızla artması ve bireylere sunduğu olanaklar, bir iletişim teknolojisi olan internetin farklı amaçlara yönelik kullanımını beraberinde getirmiştir. Bu amaçlardan biri de eğitimidir. Geleneksel ya da uzaktan öğretim sağlayan tüm eğitim kurumlarında, kamu ya da özel sektördeki çoğu yetiştirme etkinliklerinde internetten yararlanılmaktadır. Hatta birçok uzman interneti – daha doğru bir deyişle bilgisayar ağlarını - bugüne kadar ortaya çıkan tüm teknolojik gelişmelerden ayırarak eğitim sistemleri üzerinde daha önce hiç olmadığı kadar etkili olacağını ileri sürmektedir (Draves, 2000; Aydın, 2002). Alanyazına

bakıldığında, bilgisayar ağlarının eğitim amaçlı kullanımı ile ilgili farklı kavramlarla karşılaşmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Web destekli öğretim (web based instruction),
- Eşzamanlı öğretim (synchronize instruction),
- Eşzamansız öğretim (asynchronize instruction),
- Sanal eğitim (virtual education),
- Bilgisayar destekli uzaktan eğitim (computer based distance education),
- Bilgisayar ortamı/destekli iletişim (computer-mediated communication),
- İnternetle eğitim
- İnternete dayalı/destekli eğitim (internet based/aided education)
- Çevrimiçi eğitim (online education) kavramları ile sık karşılaşmaktadır.

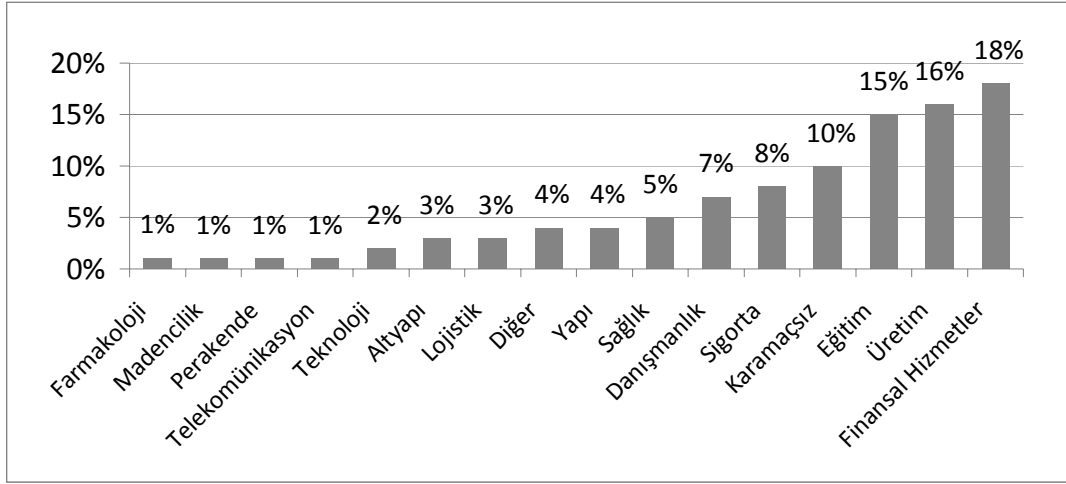
Tüm bu kavramlar ve benzeri birçokları özellikle 1990'lı yıllarda ivme kazanan bilgisayar ağlarındaki gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkmış kavramlardır. Bu tür kavramlar, aslında farklı uygulamaları içermelerine karşın -basit bir anlatımla bilgisayar ağlarından öğrenme-öğretme süreçlerinde yararlanılması uygulamalarını ifade etmek için kullanılmaktadır (Ay-dın, 2002).

Web tabanlı eğitim, içeriğin sunumunda internet ve intranet teknolojilerinin kullanıldığı eğitim türü olarak görülmektedir. Bu eğitim modeli bilgisayar destekli eğitim ile verilmesi düşünülen bir eğitim programının intranet ağının kapasitesine, kullanıcı bilgisayarlarının donanımına ve genel maliyet hesaplarına uygun olarak şekillendirip web ortamına koyulmasına ve böylece belirlenebilir (intranet) veya sonsuz (internet) sayıda kullanıcıya ulaştırılması sağlanan günümüz eğitim dünyasında sıkça kullanılmaya başlayan bir eğitim modeli olarak karşımıza çıkmaktadır (Kılıçoğlu, 2007).

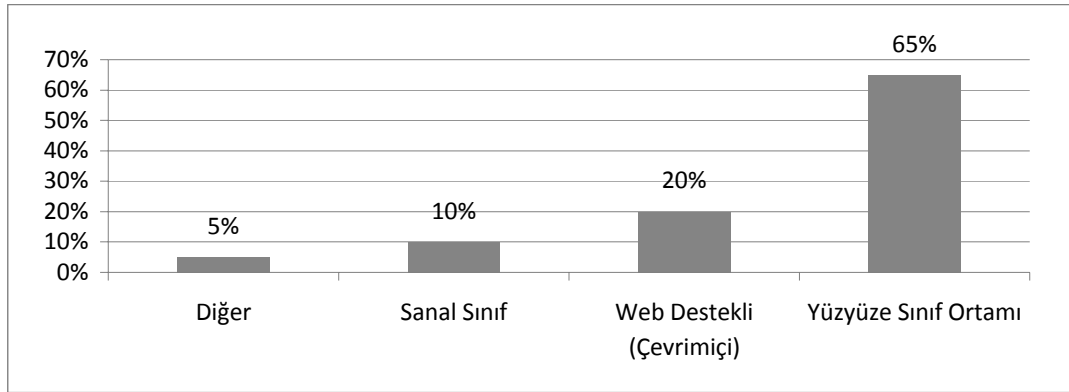
Eğitim ve geliştirme amaçlı web tabanlı eğitim uygulamaları öğretimsel amaçları, hedef kitlesi ve öğretim içeriği (tutorial) bulunduran, verilen öğretimden sonra öğrenilen bilgilerin ölçümü için alıştırmalar ve/veya deneme sınavları bulunduran ve genel olarak çevrimiçi hizmet veren web uygulamalarını içermektedir. Web tabanlı eğitimin etkinliği için beş kategoriden oluşan tasarım kurallarına uyulması gerekli görülmektedir: Geliştirme kuralları, web tabanlı eğitimin nasıl oluşturulacağı ile ilgilidir. Öğretim etkinliği kuralları, olumlu bir öğrenme ortamı yaratmak için gerekli özellikler ile ilgilidir. Öğrenen kontrolü kuralları, öğrenenin gidişatı, eğitime erişimi ve eğitim programına katılım derecesi ile ilgilidir. Bağlantı kuralları, diğer kaynaklara erişme ile ilgilidir. Paylaşım kuralları ise başkaları ile etkileşime geçme fırsatları ile ilgilidir (Noe, 1999: 231).

Web tabanlı eğitimler için 2007 yılı sonunda Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmaya göre (Training Report, 2007):

- Uluslararası veya çok uluslu işletmeler eğitim etkinliklerinde %30 sanal sınıf uygulamalarını ve web destekli eğitimleri kullanmaktadırlar (Şekil 1-2).
- İşletmelerin %10'u sanal sınıf, %20'si web tabanlı eğitimler aktif olarak kullanılmaktadır. Web destekli eğitimde bu rakam 2006 yılında %15'dir.
- İşletmelerin 2007 yılındaki toplam eğitim harcamaları 58,5 milyar dolara, web destekli eğitim harcamaları bir önceki yıla oranla %6 artarak 16,3 milyar dolara ulaşmıştır.



Şekil 1. Eğitim Etkinliklerinin Sektörlere Göre Dağılımı (Training Report, 2007)



Şekil 2. İşletmelerde Kullanılan Eğitim Yöntemleri (Training Report, 2007)

Web sayfalarının değerlendirilmesi ile ilgili farklı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar (Brandt, 1996; Everhart, 1996; Beck, 1997; Harris, 1997; Wilkinson, 1997; Noe, 1999; Lee vd., 2005; Nokelainen, 2006; Hu ve Soong, 2007; Kostaras ve Xenos, 2007; Hartshorne vd., 2008; Zaharias ve Polymenakou, 2009; Silius ve Terkavari, 2009) bulunmaktadır. Bu çalışmaların hemen hepsinde eğitim ve geliştirme amaçlı web sayfalarını değerlendirirken göz önüne alınması gereken ölçütler ortaya konmuştur. Aşağıda bu çalışmalarda üzerinde durulan ölçütler listelenmiştir.

Tablo 1. Eğitim ve Geliştirme Amaçlı Web Sayfası Değerlendirme Ölçütleri

Boyut (Tema)	Özellikler	Beck	Brandt	Harris	Wilkinson	Hartshorne vd.	Hu & Soong	Zaharias & Polymenakou	Lee vd.	Silius & Terkavari	Noe	Kostaras & Xenos	Nokelainen
Eğitimsel	Öğretim tasarımına uygunluk			X				X		X		X	X
	Geribildirim							X		X	X		X
	Öğrenme becerilerinin desteklenmesi							X		X	X	X	X
	Hedef ve									X	X		X



	davranışların belirtilmesi											
İçerik	Amaca uygunluk	X				X					X	
	Orijinallik	X	X		X	X						
	Güvenilirlik	X		X	X				X			
	Anlaşılabilirlik								X	X		
	Güncellik	X				X			X	X		
Tasarım	Çekicilik				X	X		X			X	
	Bütünlük					X	X	X	X		X	
	Güncellik						X					
	Açıklık						X		X			
Arayüz	Yapı ve Dolaşım				X	X	X	X	X	X		
	Esneklik							X			X	
	Kullanılabilirlik					X		X	X			
Teknoloji	Sistem uygunluğu		X		X	X					X	
	Optimum Tek.		X						X	X		
	Otomasyon									X		
Güvenilirlik	Nesnellik			X							X	
	Etkileşim					X			X	X	X	

### ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı insan kaynakları geliştirmede kullanılan web tabanlı eğitim uygulamalarında standardizasyon için gerekli ölçütleri belirlemek, banka ve sigorta sektörlerinde kullanılan eğitim portallarını bu ölçütler doğrultusunda inceleyerek, belirlenen ölçütlerin kullanılabilirliğini ortaya koymaktır. Araştırmada banka ve sigorta sektörlerinde yoğunlaşılmasının sebebi dünyada olduğu gibi Türkiye’de de web tabanlı öğrenmeye en çok ilgi gösteren sektörlerin banka ve sigorta sektörleri olmasıdır. Büyük ölçekli banka ve sigorta şirketlerinin hemen hemen hepsinde bir web destekli eğitim platformu bulunmakta ve sürekli olarak eğitim kataloglarını çeşitlendiren çalışmalar yapmaktadırlar (Dündar, 2004: 439).

### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada, verilerin anlamlı hale getirilmesinde bir sınıflandırma tekniği olan ve daha çok nitel bir araştırma yöntemi sayılan içerik analizi kullanılmıştır. Birçok araştırmacı tarafından genel kabul gören içerik analizi son yıllarda web sitelerinin içerik çözümlemesinde de sıkça kullanılmaktadır. Analizde eğitim ve yetiştirme amaçlı web sitesi değerlendirme formu kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan analiz formunun geliştirilmesinde etkin web kaynaklı eğitim programı tasarım kuralları (Noe, 1999; McKavanagh vd., 2002; Lee, Chamers ve Ely, 2005; Nokelainen, 2006; Silius ve Terkavari, 2009; Zaharias ve Poylymenakou, 2009; Çakıroğlu, Akkan ve Çebi, 2008) olan içerik, görsel tasarım, arayüz, teknoloji, güvenilirlik, pedagojik kullanılabilirlik temalarından hareket edilmiştir. Analiz formunda yer alan ifadelerinin oluşturulmasında yurtiçi ve yurtdışında daha önce başka araştırmacılar tarafından geliştirip uygulanmış formlardan da genel olarak yararlanılmıştır. Formun kapsam geçerliğini sağlamak amacıyla alanla ilgili beş uzmandan oluşan uzman panel değerlendirmesine sunulmuştur. Alınan geribildirim sonrasında değerlendirme formuna son şekli verilmiştir. Geliştirilen formun “İçerik” kategorisinde 11 ifade, “Görsel Tasarım” kategorisinde 8 ifade, “Arayüz”

kategorisinde 5 ifade, “Teknoloji” kategorisinde 3 ifade, “Güvenirlilik” kategorisinde 5 ifade ve “Eğitimsel Kullanışlılık” kategorisinde 8 ifade yer almaktadır.

Araştırmada Türkiye’de insan kaynağının geliştirilmesi ve yetiştirme amacıyla web destekli eğitimi kullanan beş adet banka ve üç adet sigorta şirketi olmak üzere toplam sekiz eğitim portalı web tabanlı eğitim programı tasarım kuralları çerçevesinde incelenmiş ve web sayfalarından elde edilen veriler evet (+), hayır (-) ve kısmen (\*) şeklinde işaretlenmiştir. Eğitim portalları hakkında herhangi bir olumsuz düşünce oluşmaması için web adresleri açıkça belirtilmeyip kodlanarak (1...8) verilmiştir. Araştırma kapsamına dahil edilen çevrimiçi eğitim portalları Şubat / Mart 2009 tarihleri arasında incelenmiştir.

### BULGULAR

Araştırma kapsamındaki banka ve sigorta şirketlerinin eğitim portallarının analizine ilişkin bulgular Çizelge 2’de yer almaktadır.

**Çizelge 2: Eğitim Portallarının Analizi**

Boyut	Özellikler	Çevrimiçi Eğitim Portalları							
		1	2	3	4	5	6	7	8
İçerik	Amaca Uygunluk	+	+	+	+	+	+	*	+
	Orijinallik	*	-	+	*	-	+	+	-
	Enformasyon Kalitesi (içeriğin sunumu ve güvenilirliği)	+	*	+	+	*	+	*	*
	Anlaşılabilirlik (Açıklık)	+	*	+	+	+	+	+	+
	Güncellik	*	+	+	+	+	+	+	+
	Dilbilgisi Kurallarına Uygunluk	+	*	+	+	+	*	+	-
	Faydalı Bağlantılar ve Kaynaklara Ulaşım	+	*	+	-	+	+	-	+
	Kullanıcı Düzeyine Uygunluk	+	+	+	+	+	+	*	+
	İçeriğe Kullanıcı Katkısı	-	-	*	-	*	-	-	-
	Çevrimiçi Okuma Desteği	+	+	+	+	+	+	+	+
	Derse İlişkin Belgelerin Bulunması ve İndirilebilmesi	*	-	*	-	-	-	-	-
Görsel Tasarım	Görsellik ve Çekicilik	+	*	*	+	-	+	+	-
	Bütünlük	*	*	+	+	+	+	*	+
	Sadelik	-	*	+	+	-	*	*	*
	Kullanışlılık	+	+	+	+	-	+	+	+
	Renk uyumu	+	+	+	+	-	+	+	+
	Sayfanın Yerleşimi Düzeni ve Menü Tasarımı	+	+	+	+	*	+	+	+
	Özgün Tasarım	*	-	-	-	-	+	+	-
	Kısa Başlıklar Kullanma	+	+	+	+	+	+	+	+
Arayüz	Yapı ve Dolaşım (navigasyon)	+	+	+	+	+	+	+	+
	Kullanılabilirlik	+	+	+	+	+	+	*	+
	Site Haritası ve Site İçi Arama	-	-	+	-	-	-	-	-
	Esneklik	-	-	-	-	-	+	-	-
	Sayfanın Yükleme Hızı	+	+	+	+	+	+	+	+
Teknoloji	Sistem Uygunluğu	+	*	+	*	*	*	+	+
	Optimum Teknoloji	*	-	*	*	*	+	*	*
	Otomasyon	+	+	+	+	+	+	+	+
Güvenirlilik	Nesnellik	+	-	+	+	+	-	+	+
	Üyelik Kontrolü	+	+	*	+	*	+	+	+
	Sayfa Hatalarına Erişim	-	-	-	-	-	*	-	-
Eğitimsel Kullanışlılık	Öğrenen Kontrolü	*	-	-	*	*	*	-	-
	Birlikte Öğrenme ve Diğer Öğrenenlerle Etkileşim	-	-	-	-	-	-	-	-
	Amaç Odaklılık	+	+	+	+	+	+	+	+
	Uygulanabilirlik	+	+	+	+	+	+	+	+
	Katma Değer	+	*	+	*	*	+	+	*

Önceki Bilgilerin Değerlemesi	-	-	-	*	*	-	+	-
Esneklik	-	*	-	-	-	-	*	-
Geribildirim	*	+	+	+	-	+	-	-

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çizelge 2’de yer alan boyutlardan birincisi olan “İçerik” boyutunda incelenen eğitim portallarının ‘amaca uygunluk, enformasyon kalitesi, anlaşılabilirlik, güncellik, dilbilgisi kurallarına uygunluk, faydalı bağlantılar ve kaynaklara ulaşım, kullanıcı düzeyine uygunluk ve çevrimiçi okuma desteği’ alt boyutlarında yeterliliğe sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bununla birlikte eğitim portallarının ‘orijinallik, içeriğe kullanıcı katkısı ve derse ilişkin belgelerin bulunması ve indirilmesi’ alt boyutlarında gerekli niteliklere sahip olmadıkları görülmektedir. Genel olarak içerik yönünden birbirine benzeyen portallar içeriğin farklı açılardan ele alınıp zaman içerisinde ilgili alanda meydana gelen değişimler ışığında farklılaştırılması mümkündür. Böylece orijinal bir web tabanlı kaynağa sahip olunabilecektir. Kullanıcının bir dokümanı sisteme yükleyebilmesi, bilgi ve yorumlarını paylaşması içeriğin gelişmesine katkı sağlayabilecektir. Öğrenenlerin ders içeriğine ilişkin belgeleri sonradan kullanmak amacıyla indirebilmesi eğitimin etkinliğini artırabilecektir. Eğitim portalında kolay ve güvenli bir doküman indirme alanının ayrılması bu nedenle önem taşımaktadır.

Görsel tasarım boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde eğitim portallarında ‘görsellik ve çekicilik, bütünlük, kullanılabilirlik, renk uyumu, sayfanın yerleşim düzeni ve menü tasarımı ve kısa başlıklar kullanma’ alt boyutlarında yeterliklerin önemli ölçüde sağlandığı görülmektedir. Eğitim portallarının ‘sadelik ve özgün tasarım’ alt boyutunda bazı eksiklikler bulunmaktadır. Eğitim portalında kullanılan görsel dilin bir bütünlük içinde ve öğrenme nesnelерinin de bu amaca uygun şekilde belirlenmiş olması gerekmektedir. Bir web sayfasında sadelik her zaman kolay kullanımı ve gereksiz ayrıntılardan kaçınılarak dikkat dağıtıcı öğelerin sayfada yer almamasını sağlamaktadır. Görsel tasarımda özgünlük başka sayfalarda bulunmayan yaratıcı görsel öğelerin öğrenmeye katkı sağlayacak biçimde kullanımıyla bir avantaj sağlamaktadır.

Teknoloji boyutunda eğitim portalları genel olarak başarılı bir grafik çizmektedirler. Web sayfalarının yüklenme hızı ve aynı anda sisteme erişmek isteyen kullanıcıların ihtiyaçları göz önünde bulundurulmuştur. Bununla birlikte gelişen teknolojiye bağlı olarak aynı amaca hizmet eden farklı yazılımların günümüzde kullanıldığı görülmektedir. Örneğin bir web tarayıcısı (internet explorer, mozilla firefox, safari) farklı şirketler tarafından piyasaya sürülebilmektedir. Eğitim portalının sistem uygunluğu bu noktalara dikkat edilerek organize edilmelidir.

Güvenirlik boyutunda bakıldığında web sayfalarında bazı erişim hataları olabilmektedir. İyi tasarlanmış web sayfaları kullanıcıya yön verecek biçimde hata mesajları içermelidir. Bu yönüyle incelenen eğitim portallarının bu açıdan gerekli niteliği taşımadıkları görülmektedir.

Eğitim portallarının eğitsel kullanılabilirlik boyutuna bakıldığında amaç odaklılık, uygulanabilirlik, katma değer ve geribildirim alt boyutlarında uygun bir yapıda oldukları söylenebilir. Öğrenen kontrolü, birlikte öğrenme ve diğer öğrenenlerle etkileşim ve önceki bilgilerin değerlendirilmesi boyutlarında belirlenen standartları sağlayamadıkları görülmektedir.

Eğitsel ortamlarda öğrenen kontrolünün amacı; öğrenenlerin kendi öğrenmelerini düzenleyebilecekleri noktasında toplanmaktadır. Öğrenen kontrolü ile öğretim stratejileri ve içeriğin sıralanma biçimi konusunda da seçenekler önerilebilir. Bu şekilde öğretimin gerçekleştirilmesiyle öğrenene nasıl öğreneceği ve nasıl çalışacağı konusunda kontrol şansı

verilmektedir. İçerik üzerinde öğrenen kontrolü herhangi bir çevrimiçi derste öğrenenin sahip olması gereken ön koşul bilgilerini seçmesi konusunda ona fırsat sunulmuş olmasıdır (Reigeluth, 1987; Mahiroğlu ve Coşar, 2008). Araştırmada analiz edilen eğitim portallarının hiçbirinde bu özelliğe tam olarak uyulmamıştır. İşletmelerde personel eğitiminden en üst düzeyde verim alınabilmesi farklı öğrenme özelliklerini ve çalışanların isteklerini göz önünde bulundurarak gerçekleştirilebilir.

Web destekli eğitim ortamlarında, öğrenenlerin ihtiyaçlarına, içeriğin tasarımına, kullanılan teknolojiye göre farklı etkileşim yöntemleri kullanılmaktadır. Öğrenen ve öğrenme ortamı arasındaki etkileşimi sağlayan bileşenler (içerik sunumu, navigasyon, arayüz) kullanıcıya; keşfetme, işbirliği ve iletişim imkânları sağlamalıdır. İyi tasarlanmış etkileşimli bir eğitim ortamı, kullanıcının düzeyine uygun ve onun algılayabileceği dili kullanmalıdır. Öğrenenlerin sanal ortamda birlikte öğrenmesi ve etkileşimi fikirleri paylaşarak ve problemleri tartışarak birbirlerine yardım etmesi biçiminde gerçekleşir. Web destekli eğitimde, tartışma ve elektronik posta grupları, sanal forumların kullanılması en muhtemel etkileşim ve birlikte öğrenme yöntemlerinden biridir. Web tabanlı eğitim portalına kullanıcıların katkı sağlanması ve etkileşimde bulunarak birlikte öğrenmeyi destekleyecek ortamların eklenmesi önem taşımaktadır.

Çevrimiçi bir ders içeriği, kendi içinde iyi yapılandırılmış modüllerden oluşmalıdır. Bu bağlamda, esnek öğrenmede; geleneksel eğitimde dönem olarak tanımlanan öğrenme sürecinin yerine modüller bulunur. Bu modüllerin ne zaman başlayıp ne zaman biteceğine yine öğrenenin kendisi karar verir (Porter, 2005). Araştırmada analiz edilen çevrimiçi eğitim portallarında esneklik alt boyutunda yetersizlikler görülmektedir. Zaman, emek ve maliyet gerektiren eğitim etkinliklerinin başarıya ulaşması ve istenilen sonuçların elde edilebilmesi için esneklik kavramı önem taşımaktadır.

Web destekli bir eğitim programında yeni bir konuya başlamadan önce, öğrenenlerin ihtiyaçlarını belirlemek için bir değerlendirme yapmak mümkündür. Çevrimiçi bir ders içeriği planlanırken, öğretim programı ve varsa genel diğer standartların yanısıra, öğrenenlerin konuyla ilgili önceki deneyimlerini de göz önüne alınmaktadır. Bu yaklaşım öğrenenlerin genel hatalarına ve özellikle zorlandıkları noktalar hakkında geribildirim sağlar. Bu tür bilgiler planlamaya temel oluşturmaları açısından yararlı ve önemlidir.

## **ÖNERİLER**

Bir eğitim portalının tasarımı farklı bileşenlerden oluşmaktadır. Bu farklı bileşenlerin doğru bir biçimde oluşturduğu bütünlük etkin bir insan kaynağının gelişimine katkı sağlayabilecektir. Bu yönüyle eğitim portalının tasarımında öğretim tasarımcıları, eğitim uzmanları, görsel tasarımcılar, şirketin insan kaynakları yöneticileri ve eğitim etkinliğine katılan personelin ortak çalışması sonucu geliştirilecek bir eğitim portalı daha etkili bir insan kaynağının gelişimi ve yetiştirilmesine fayda sağlayabilecektir.

Etkin bir öğrenme uygulaması sağlanması için bir web tabanlı eğitim portalı metin, ses, basit grafiksel sunumlar, video sunumlar, animasyonlar, simülasyonlar, oyunlar, test sistemleri, geri bildirimlerle desteklenmiş etkileşimler gibi bileşenlere sahip olmalıdır (Caws ve Friesen, 2006). Bu yönüyle sanal ortamda geliştirilen bir öğretim materyalinin içeriği tasarlanırken öğrenme teorilerine, tasarım ilkelerine ve öğretim tasarımı kurallarına dikkat edilmesi eğitim etkinliğinin etkili, verimli ve çekici olmasını sağlayabilecektir.

**KAYNAKÇA**

- Aydın, C. H. (2002), "Eğitim Ortamlarının Dünü ve Bugünü", *Kurgu Dergisi*, 19, 151-162.
- Beck, S. (1997), "The Good, the Bad, and the Ugly: Or Why It's a Good Idea to Evaluate Web Sources." *New Mexico State University Libraries*, <http://lib.nmsu.edu/instruction/eval.html>, (Erişim: 13.12.2008).
- Brandt, S. (1996), "Why We Need to Evaluate What We Find on the Internet?" <http://kathyschrock.net/planting2/pdf/group3.pdf>, (Erişim: 13.12.2008).
- Caws, C. ve N. Friesen (2006), "Evaluating a Learning Object Repository: Methods and Possible Outcomes", *Interdisciplinary Journal of Knowledge and Learning Objects*, 2: 111-124.
- Çakıroğlu, Ü., Y. Akkan ve A. Çebi (2008), "Eğitsel İçerikli Web Sitelerinin Standardizasyon Kriterlerinin Belirlenmesi ve Uygulanması", *Akademik Bilişim 2008, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale*.
- Draves, W. A. (2000), *Teaching Online*, River Falls, WI: Lern Books.
- Dündar, E. (2004), "E-Öğrenmeye Geçişte Önemli Noktalar: Garanti Bankası Örneği", Ed. S. Yazıcı, *E-Öğrenme: İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Harris, R. (1997), "Evaluating Internet Research Sources", <http://people.biola.edu/faculty/mattr/apa/evaluating%20websites.pdf>, (Erişim: 13.12.2008).
- Hartshorne, R., A. Friedman, B. Algozzine ve D. Kaur (2008), "Analysis of Elementary School Web Sites", *Educational Technology & Society* 11(1), 291-303.
- Hu, C. ve A. K. F. Soong (2007), "Beyond Electronic Brochures: An Analysis of Singapore Primary School Web Sites", *Educational Media International*, 44(1), 33-42.
- Kılıçoğlu, O. (2007), "Hizmetiçi Eğitimde Kullanılan Artan Web Tabanlı Eğitim Yöntemi ve Bir Uygulama", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Kostas, N. ve M. Xenos (2007), "Assessing Educational Web-site Usability Using Heuristic Evaluation Rules", *11th Panhellenic Conference on Informatics (PCI 2007)*, Patras, Greece.
- Lee, D., T. Chambers, ve T. Ely (2005), "Web Based Training in Corporations: Design Issues", *International Journal of Instructional Media*, 32(1), 27-35.
- Mahiroğlu, A. ve M. Coşar (2008), "Web Tabanlı Uzaktan Eğitimde Sıra, Hız ve İçerik Kontrollerinin Akademik Başarıya Etkisi", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 63-83.
- McKavanagh, C., C. Kanis, F. Beven, A. Cunningham ve S. Choy (2002), *Evaluation of Web Based Flexible Learning*. Australia: NCVER Ltd.
- Noe, R. A. (1999), *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi* (Çev. C. Çetin), İstanbul: Beta Yayınları.
- Nokelainen, P. (2006), "An Empirical Assessment of Pedagogical Usability Criteria for Digital Learning Material With Elementary School Students", *Educational Technology & Society*, 9(2) 178-197.
- Palmer, M. J. ve K. T. Winters (1993), *İnsan Kaynakları* (Çev. D. Şahiner), İstanbul: Rota Yayınları.
- Pfeffer, J. (1995), *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan* (Çev. S. Gül), İstanbul: Sabah Kitapları.
- Porter, L. R. (2005), "Developing an Online Curriculum: Technologies and Techniques", *Information Management*, 18(1/2), 15-16.
- Reigeluth, C. M. (1987), *Instructional Theories in Action*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Asc.
- Silius, K. ve A. M. Terkavari (2009), "An Evaluation of the Usefulness of Web-Based Learning Environments: The Evaluation Tool into the Portal of Finnish Virtual University" [http://matwww.ee.tut.fi/arvo/liitteet/usefulness\\_of\\_web.pdf](http://matwww.ee.tut.fi/arvo/liitteet/usefulness_of_web.pdf), (Erişim: 19.03.2009).
- Training 2007 Industry Report, "E-Learning Acceleration", 25 Ekim 2007.
- Wilkinson, G. L., L. Bennett ve K. Oliver (1997), "Evaluation Criteria and Indicators of Quality for Internet Resources", *Educational Technology*, 37(3), 52-59.
- Zaharias, P. ve A. Poylymenakou (2009), "Developing a Usability Evaluation Method for e-Learning Applications: Beyond Functional Usability" *International Journal of Human-Computer Interaction*. 25(1), 75-98.

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ BİLGİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Hüseyin YILMAZ

Uşak Üniversitesi Uşak Meslek Yüksekokulu İşletme Bölümü  
yilmaz2010@gmail.com

## ÖZET

*İnsan kaynakları yönetimi, işletmede çalışanların işe alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve her düzeydeki etkinliğin artırılması için gerekli destek faaliyetlerinin sürdürülmesini sağlar. İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin; işe alma, seçme, eğitim ve geliştirme ile performans yönetiminin yanı sıra öğrenme kültürünün yaratılması yönündeki çabaları bilgi yönetiminin uygulanması için hayati bir konudur. Bu çalışmada, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi sürecindeki ayırt edici etkilerinin ampirik bir çalışmayla ortaya konulması amaçlanmıştır.*

## 1. GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin rekabet avantajını devam ettirebilmeleri bütünüyle bilgiye dayalı hale gelmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının dışa dönük, öğrenmeyi destekleyen, yeni bilgi yaratılmasını ve paylaşılmasını teşvik ederek, bunun dağıtılmasını içeren geniş bir alana odaklandığı görülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin başarılı bilgi yönetimi sürecine götüren roller, sorumluluklar, stratejik odaklanma ve örgütsel öğrenme çerçevesinde kritik bir misyon üstlendiği anlaşılmaktadır. İşletmelerin bilgi yönetimi stratejileri aracılığıyla yüksek performanslı sonuçlar elde etmesinde, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının belirleyici etkileri göz ardı edilemez.

## 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır. Bu nedenle işlerin yürütülmesinde gereksinim duyulan personelin işe alınmasından çıkarılmasına kadar insan kaynakları yönetimi, işgören sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren, bütün bu eylemleri kapsamına alan bir işlevdir (Sabuncuoğlu 2000). Araştırmada, insan kaynaklarına ilişkin aşağıdaki uygulamalara odaklanılmaya çalışılmıştır: a) seçme ve işe alma, b) eğitim ve geliştirme, c) performans yönetimi, d) kariyer yönetimi ve planlaması, e) ödüllendirme ve takdir etme.

## 3. BİLGİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

Hansen ve arkadaşları, temel bilgi yönetimi stratejilerini 'kodlama' ve 'kişiselleştirme' olarak ortaya koymaktadır (1999:106-116). Kodlama stratejisi, bilginin kodlanması ve herhangi bir şirket tarafından kolayca erişilerek kullanılabilirdiği veri tabanlarında depolanması ile ilgilidir (Hansen ve diğ., 1999). Bu durum standardizasyon, rutinleşme ve riskten kaçınmaya zorlayan mevcut yetenek ve teknolojilerin yeniden gözden geçirilmesine yönelik olan ileriye araştırıcı öğrenmeyle yakından ilgilidir (Clegg and Clarke 1999). Kişiselleştirme stratejisi, bilginin kişisel olarak geliştirilmesiyle ve kişiler arası doğrudan diyaloglarla paylaşılmasıyla ilgilidir (Davenport ve Prusak 1999, s. 196). Kişiselleştirme ve ileriye araştırıcı öğrenme, karmaşık araştırma, temel araştırma, inovasyon, risk alma ve daha karmaşık kontrollerle ilgilidir. Burada yapılan vurgu, esneklik, öğrenmeye yatırım yapılması ve yeni yeteneklerin yaratılmasına yöneliktir (Clegg ve Clarke 1999). Literatürde bilgi yönetimine ilişkin başka stratejilerden de söz edilmektedir. Bunlardan Entelektüel aktiflerin yönetimi stratejisi, patentler, teknolojiler, operasyonlar ve yönetim uygulamaları gibi spesifik aktiflerin etkin şekilde yönetimini vurgulamaktadır. Yine kişisel bilgi aktifi sorumluluğu stratejisi, her çalışanın sorumluluk alanı içerisinde, bilgi aktiflerini diğerleriyle işbirliği halinde ve bilgiyle

ilişkili yatırımlarda, yenilik yapmada ve diğer faaliyetlerde etkin biçimde kullanma sorumluluğunu ifade etmektedir. Bir diğer strateji olan bilgi yaratma stratejisi, çalışanların örgütsel iyileşmede yararlı olacak yeni bilgiyi elde sürecinde dersler çıkarması ve bu konuda motive edilmesine dönük çözümleri içermektedir. Son olarak bilgi transferi stratejisi ise bilginin dağıtılması ve transfer edilmesi ile ilgili bir takım süreçler üzerine odaklanmaktadır (<http://www.krii.com/strategies.htm>).

#### 4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ BİLGİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi yönetimi stratejilerine yönelik bir takım etkileri vardır. Bu bağlamda bilgi yönetimi bilgi yönetimi uygulamalarının bilgi yönetimi stratejilerinin şekillendirilmesi ve sonuçlandırılmasında özetle şu etkileri söz konusudur: **(a) Seçme ve İşe Alma:** Scarbrough (2003), organizasyonların, proje takımının çeşitli kaynaklardan gelen bilgiyi entegre etme yeteneği için önemli olarak kabul edilen uygun beceri ve davranışları olan kişileri seçtiğine işaret etmektedir. **(b) Eğitim ve Geliştirme:** Kodlama stratejisini uygulayan firmalar, değişim programlarını ve enformasyon sistemlerini uygulamak ve geliştirmek amacıyla yeni mezunları işe alarak onları uygulayıcılar olarak gruplar halinde yetiştirmeye eğilimlidirler. Kişiselleştirme stratejisini uygulayan firmalar, yaratıcılar olarak çalışmalarını amacıyla MBA mezunlarını işe almaktadır. **(c) Performans Yönetimi:** Hansen ve arkadaşlarına göre, kodlama modelinde yöneticiler, çalışanların bildikleri şeyi yazmaları ve bu dökümanları elektronik depolara girmeleri için teşvik edildikleri bir sistemin geliştirilmesine gereksinirler (1999: 106-116). **(d) Ödüllendirme ve Takdir Etme:** Ödül sistemleri, organizasyonun değerlerini ve çalışanların davranışını neyin şekillendirdiğini gösterir. Hansen ve arkadaşlarına göre, bilgi yönetimi stratejilerinin her ikisi de farklı teşvik edici sistemleri gerektirir (1999: 106-116). **(e) Kariyer Yönetimi:** Kariyer yönetimi, bilginin paylaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Kariyer sistemlerinin, bilginin edinimi ve karşılıklı değişim tarzı ve zamanına göre çalışan hareketinin şekillenmesinde ne kadar önemli olduğuna dikkat çekilmektedir (Scarbrough, 2003).

#### 5. ARAŞTIRMANIN TASARIMI

**5.1. Araştırmanın Amacı:** Araştırmada, Türkiye'deki işletmeleri temsil edecek bir ana kütleden hareketle, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimseyen firmaların bilgi yönetimi stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanması açısından farklılıklar yaratıp yaratmadığının ortaya konulması amaçlanmıştır. Belirlenen 8 ana değişken aracılığı ile bu işletmelerin anlamlı farklılıklar taşıyıp taşımadıkları, farklılıklar söz konusu ise bu farklılıklara hangi ana değişken veya alt değişkenlerin neden olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

**5.2. Değişkenler Ve Kullanılan Ölçek:** Araştırmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin etkili olduğu düşünülen temel boyutlar olarak:

S1:İşletmelerin insan kaynaklarına ilişkin seçme ve işe alma uygulamaları,

S2:İşletmelerin insan kaynaklarını eğitim ve geliştirme çabalarının düzeyi,

S3:İşletmelerin performans değerlendirmede bulunmaları,

S4:İşletmelerin insan kaynaklarına ilişkin ödüllendirme ve takdir programlarının varlığı,

S5:kariyer planlaması ve yönetimi sürecinin personel tedariki faaliyetlerini etkilemesi,

S6:İşletme yönetimlerinin insan kaynaklarına yönelik ücret ve maaş yönetimi uygulamalarının performans düzeyi,

S7:İşletmelerin iş analizi ve tasarımı süreçlerinin varlığı,

S8: İşletmelerin sağlık ve güvenlik programlarını destekleme durumu.

Yukarıda sıralanan değişkenlere ait cevap seçenekleri, S1 için I=Evet, 2=Hayır, S2 için I=, Yüksek 2= Düşük, S3 için I=01bulunuyor, 2=01bulunmuyor, S4 için I=Var 2=Yok S5 için

1=etkiliyor, 2=etkilemiyor, S6 için 1=Yüksek, 2=Düşük S7 için 1= Belirsiz, 2=Belirli, S8 için 1=destekliyor, 2=desteklemiyor şeklinde belirlenmiştir. Yine işletmenin insan kaynakları yönetimi uygulamaları bağlamında bilgi yönetimi stratejilerine etkisi olduğu düşünülen 8 tahmin (değişken) de aşağıda sıralanmıştır:

D1:İşe alma ve seçim sürecinin bilgi yönetimi stratejilerinin belirlenmesine etkisi (D1)

D2: Eğitim ve geliştirme programlarının bilgi yönetimi stratejileri kapsamında değerlendirilmesi (D2)

D3:Performans yönetimi sürecinin işletmenin bilgiyi yaratmasını ve kullanımını etkilemesi (D3)

D4:Ödüllendirme sürecinde bilgi yönetimi stratejilerinin göz önünde bulundurulması (D4)

D5:Çalışanların takdir edilmesinin bilgi yönetimi stratejilerinin başarısına katkı derecesi (D5)

D6:İşletmenin kariyer planlamasının bilgi yönetimi stratejileri ile bütünleştirilmesi çabası (D6)

D7:Bireysel kariyer planlarının bilgi yönetimi stratejileri ile ilişkilendirilmesi (D7)

D8:İşletmenin personel tedarikinin bilgi yönetimi uygulamaları ile entegre edilmesi (D8)

**5.3.Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi:** Araştırmanın örneklem kitlesi olarak, İzmir ve Manisa'da faaliyet gösteren 400 sanayi kuruluşu seçilmiştir. Söz konusu işletmelerden, 221'inin insan kaynakları veya personel yöneticisi, bunların hiçbirinin bulunmadığı durumlarda da doğrudan işletme yöneticileri ile anket uygulaması yapılmıştır.

**5.4. Araştırmada Kullanılan Soru Kağıdı:** Hazırlanan ankette, örnekleme oluşturan yöneticilere ait demografik bilgiler, işletmelerin büyüklüğü ve faaliyetlerine ilişkin bilgiler, işletmenin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının boyutu ve bilgi yönetimi stratejilerine ilişkin olarak belirlenen değişkenlerin ölçülebilmesine yönelik olarak toplam 30 soru bulunmaktadır. Araştırmada, madde puanları süresiz (1-0 şeklinde) kodlanmış olduğundan, KR-20 güvenilirlik katsayısı 0,88 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre çalışmada kullanılan ölçeklerin tümünün yeterli düzeyde güvenilirlik ve geçerliliğe olduğu anlaşılmıştır.

**5.5. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistik Teknikler:** Bu çalışmada iki grup işletme (insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimseyenler ile personel bölümü faaliyetlerini devam ettirenler) arasında bilgi yönetimi stratejilerine ilişkin çeşitli değişkenler açısından anlamlı bir farklılığın söz konusu olup olmadığı eğer farklılık varsa bunun en fazla hangi değişken veya değişkenlerden kaynaklandığı ortaya konulmaya çalışılmıştır Bu ayırma fonksiyonuna ilişkin olarak ayırma güçlerini belirlemek üzere çeşitli değişkenler arasından öz değerler hesaplanmıştır. Araştırmada, oransal yüzdelerin (varyans yüzdelerinin) ve kanonik korelasyon katsayılarının hesaplanması ile elde edilen sonuçların daha sağlıklı bir şekilde yorumlanabilmesi için istatistik anlamlılık testlerinin yapılması gerekir (Çakmak, 1992). Bu amaçla araştırmada, Wilks' Lambda istatistiğinden yararlanılmıştır.

## 6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Ankete katılanların büyük çoğunluğu erkeklerden oluştuğu (%81) görülmektedir. Ayrıca %71 'inin 32 ila 45 yaş aralığında olduğu ve %79 'unun da evli olduğu görülmüştür. Hizmet süresi açısından en yüksek değer %40 ile 9-12 yıl arasında çalışanlardan oluştuğu ve yöneticilerin %60 'inin üniversite düzeyinde eğitim gördükleri tespit edilmiştir. Ayırma analizini yapabilmek için Fisher Linear ayırma analizinden yararlanılmış ve farklı değişkenler arasından iki farklı grup için bir ayırma fonksiyonu bulunmuştur. Tüm ana değişkenler açısından işletmeler ayırma analizine tabi tutulduğunda aşağıdaki Tablo 1 deki özdeğer, kanonik korelasyon, Wilks' Lambda değerleri ve Ki-Kare değerleri incelendiğinde fonksiyonun ayırma gücü önemli düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p < 0.05$ ).



**Tablo 1.** Ana Değişkenler-Ayrırma(Diskriminant) Fonksiyonu

Fonksiyon	Ozdeğer	Varyans %	Kümülatif	Kanonikal Korelasyon
1	18.840	100.0	100.0	0.974

**Wilks' Lambda**

Fonksiyonun Testi	Wüks' Lambda	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
1	.050	355.536	8	.000

Bu ayırma fonksiyonunun hangi ana değişkenlerle açıklandığını anlamak için Tablo 2'deki yapısal matris ile Tablo-2'deki Wilks' Lambda ve F testi sonuçlarına bakmak gerekir. Bu sonuçlara göre, bilgi yönetimi stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde, en fazla ayırma gücüne sahip olan değişkenlerin grupları ayırmada % 5 güven sınırında ayırıcı özellikleri olduğu görülmüştür.

**Tablo 2.** Ana Değişkenler-Yapısal Matris

	Fonksiyon 1
D1	.638
D2	.770
D3	-.289
D4	.238
D5	.110
D6	.078
D7	.277
D8	.126

**Tablo 3.** Ana Değişkenler-VWilks' Lambda ve F Testi

	VWilks' Lambda	F Değeri	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	Anlamlılık Düzeyi
D1	.115	944.640	1	123	.000
D2	.082	1372.680	1	123	.000
D3	.388	193.772	1	123	.000
D4	.484	131.200	1	123	.000
D5	.813	28.275	1	123	.000
D6	.896	14.268	1	123	.000
D7	.409	177.682	1	123	.000
D8	.771	36.614	1	123	.000

**Tablo 4.** Ana Değişkenler-Sınıflandırma Sonuçları

			Tahmini Grup Üyeliği*		Toplam
			Global	Yöresel	
Orijinal Grup Üyeliği	Sayı	İ.K.Y	93	0	93
		Personel	2	30	32
	%	İ.K.Y	100.0	.0	100.0
		Personel	6.3	93.8	100.0

\*%98.4 Doğrulukla orijinal grupların sınıflandırılması tahmin edilmiştir.

Tablo 4'teki sınıflandırma analizine göre, tüm ana değişkenler açısından işletmeler, % 98.4 doğrulukla orijinal gruplara atanmışlardır. Faaliyetlerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimseyen 93 işletmenin tamamının (% 100) insan kaynakları odaklı oldukları kabul edilmiştir. Diğer taraftan araştırmada, personel yönetimini benimsediği bilinen 32 işletmeden 2'sinin (% 6.3) insan kaynakları odaklı işletmeler arasında olduğu kabul edilmiştir. Tablo 5 incelendiğinde, fonksiyonun Kanonikal korelasyon katsayısının % 94.1 olması ve özdeğerin büyük olması ayırma gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Wilks' Lambda ile yapılan denetimde de fonksiyonun anlamlı olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, iş alma ve seçim sürecinin bilgi yönetimi stratejilerine etkisinin işletmeler için ayırt edici bir nitelik gösterdiğini söyleyebiliriz.

**Tablo 5.** İşe Alma Ve Seçim Sürecinin Bilgi Yönetimi Stratejileri İle İlişkilendirilmesi (D1)- Ayırma (Diskriminant) Fonksiyonu

Özdeğerler				
Fonksiyon	Ozdeğer	Varyans %	Kümülatif	Kanonikal Korelasyon
1	7.680	100.0	100.0	.941

Wilks' Lambda				
Fonksiyonun Testi	Wilks' Lambda	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
1	.115	264.725	1	.000

Tablo 6 incelendiğinde, fonksiyonun Kanonikal korelasyon katsayısının % 95.8 olması ve özdeğerin büyük olması ayırma gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Wilks' Lambda ile yapılan denetimde de fonksiyonun anlamlı olduğu görülmektedir.

**Tablo 6.** Eğitim Ve Geliştirme Programlarının Bilgi Yönetimi Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi (D2) -Ayırma (Diskriminant) Fonksiyonu

Özdeğerler				
Fonksiyon	Ozdeğer	Varyans %	Kümülatif	Kanonikal Korelasyon
1	11.160	100.0	100.0	.958

Wilks' Lambda				
Fonksiyonun Testi	Wilks' Lambda	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
1	.082	306.024	1	.000

Tablo 7 incelendiğinde, fonksiyonun Kanonikal korelasyon katsayısının % 78.2 olması ve özdeğerin büyük olması ayırma gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Wilks' Lambda ile yapılan denetimde de fonksiyonun anlamlı olduğu görülmektedir.

**Tablo 7.** Performans yönetimi sürecinin bilgiyi yaratma ve kullanmayı etkilemesi (D3) - Ayırma (Diskriminant) Fonksiyonu

Özdeğerler				
Fonksiyon	Ozdeğer	Varyans %	Kümülatif	Kanonikal Korelasyon
1	1.575	100.0	100.0	.782

**Wilks' Lambda**

Fonksiyonun Testi	Wilks' Lambda	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
1	.388	115.885	1	.000

Tablo 8 incelendiğinde, fonksiyonun Kanonikal korelasyon katsayısının % 71.2 olması ve özdeğerin büyük olması ayırma gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Wilks' Lambda ile yapılan denetimde de fonksiyonun anlamlı olduğu görülmektedir.

**Tablo 8.** Ödüllendirme Sürecinde Bilgi Yönetimi Stratejilerinin Göz Önünde Bulundurulması (D4) -Ayırma (Diskriminant) Fonksiyonu

**Özdeğerler**

Fonksiyon	Ozdeğer	Varyans %	Kümülatif	Kanonikal Korelasyon
1	1.067	100.0	100.0	.718

**Wilks' Lambda**

Fonksiyonun Testi	Wilks' Lambda	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
1	.484	88.927	1	.000

Tablo 9 incelendiğinde, fonksiyonun Kanonikal korelasyon katsayısının düşük (% 43.2) olmasına rağmen, özdeğerin büyük olması ayırma gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Wilks' Lambda ile yapılan denetimde de fonksiyonun anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla fonksiyonun ayırıcı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 9.** Çalışanların takdir edilmesinin bilgi yönetimi stratejilerinin başarısına katkı derecesi (D5) -Ayırma (Diskriminant) Fonksiyonu

**Özdeğerler**

Fonksiyon	Ozdeğer	Varyans %	Kümülatif	Kanonikal Korelasyon
1	.230	100.0	100.0	.432

**Wilks' Lambda**

Fonksiyonun Testi	Wilks' Lambda	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
1	.813	25.347	1	.000

Tablo 10 incelendiğinde, fonksiyonun Kanonikal korelasyon katsayısının düşük (% 32.2) olmasına rağmen, özdeğerin büyük olması ayırma gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Wilks' Lambda ile yapılan denetimde de fonksiyonun anlamlı olduğu görülmektedir.

**Tablo 10.** İşletmenin Kariyer Planlamasının Bilgi Yönetimi Stratejileri İle Bütünleştirilmesi Çabası (D6) -Ayırma (Diskriminant) Fonksiyonu

**Özdeğerler**

Fonksiyon	Ozdeğer	Varyans %	Kümülatif	Kanonikal Korelasyon
1	.116	100.0	100.0	.322

**Wilks' Lambda**

Fonksiyonun Testi	Wilks' Lambda	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
1	.896	13.444	1	.000

Tablo 11 incelendiğinde, fonksiyonun Kanonikal korelasyon katsayısının yüksek (%76.9), özdeğerin büyük ve Wilks' Lambda ile yapılan denetimde de fonksiyonun anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla fonksiyonun ayırma gücüne sahip olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 11.** Bireysel Kariyer Planlarının Bilgi Yönetimi Stratejileri İle İlişkilendirilmesi (D7)- Ayırma (Diskriminant) Fonksiyonu

**Özdeğerler**

Fonksiyon	Özdeğer	Varyans %	Kümülatif	Kanonikal Korelasyon
1	1.445	100.0	100.0	.769

**Wilks' Lambda**

Fonksiyonun Testi	Wilks' Lambda	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
1	.409	109.499	1	.000

Tablo 12 incelendiğinde, fonksiyonun Kanonikal korelasyon katsayısının düşük (% 47.9), özdeğerin büyük ve Wilks' Lambda ile yapılan denetimde de fonksiyonun anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, fonksiyonun ayırma gücü olduğunu göstermektedir.

**Tablo 12.** İşletmenin Personel Tedarikinin Bilgi Yönetimi Uygulamaları İle Entegre Edilmesi (D8)-Ayırma (Diskriminant) Fonksiyonu

**Özdeğerler**

Fonksiyon	Özdeğer	Varyans %	Kümülatif	Kanonikal Korelasyon
1	.298	100.0	100.0	.479

**Wilks' Lambda**

Fonksiyonun Testi	Wilks' Lambda	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
1	.771	31.920	1	.000

Daha önceki kısımda yer alan Tablo 1'deki özdeğer, kanonikal korelasyon, Wilks' Lambda değerleri ve Ki-Kare değerleri incelendiğinde fonksiyonun ayırma gücü önemli düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p < 0.05$ ).

**SONUÇ**

Araştırmada, insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla ilişkili olarak belirlenen, (D2), (D1), (D3), (D7), (D4), (D8), (D5) ve (D6) ana değişkenlerinin grupları ayırmada % 5 güven sınırında ayırıcı özellikleri olduğu görülmüştür. Araştırmada elde edilen bu sonuçlar, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi yönetimi stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasında ayırt edici etkiler yarattığını göstermektedir.

## KAYNAKÇA

- Clegg, S. and T. Clarke (1999), "Intelligent Organizations?", Ed. S. R. Clegg, E. Ibarra- Colado ve L. Bueono- Rodriquez, Global Management: Universal Theories and Local Realities, Londra: Sage.
- Hansen, M. T., N. Nohria ve T. Tierney (1999), "What's your Strategy for Managing Knowledge?", Harvard Business Review, 77, 106-116.
- Özgener, Ş. (2009), "Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri", Nevşehir İ.İ.B.F.İşletme Bölümü, Erciyes Üniversitesi, [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org), (Erişim: 02.03.2009).
- Sabuncuoğlu Z. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Scarbrough, H. (2003), "Knowledge Management, HRM and the Innovation Process", International Journal of Manpower, 24(5), 501-516.
- <http://www.krii.com/strategies.htm>, (Erişim: 18.03.2009).

## BİLGİ İŞÇİLERİNİN ÖRGÜTE, LİDERE VE İŞE BAĞLILIKLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

**Lale GÜMÜŞLÜOĞLU**

Bilkent Üniversitesi, İşletme Fakültesi  
tomruk@bilkent.edu.tr

**Zahide KARAKİTAPOĞLU-AYGÜN**

Bilkent Üniversitesi, İşletme Fakültesi  
zkaygun@bilkent.edu.tr

### ÖZET

*Kuruluşlarına önemli rekabet avantajı sağlayan bilgi işçilerinin performanslarını ve kurumda kalma isteklerini arttırmak için liderlerine, işlerine ve örgütlerine bağlılıklarının artırılması günümüz örgütleri için önemli bir konu haline gelmiştir. Bu çalışmada bilgi işçilerinin farklı odaklara bağlılıklarının artırılmasında adalet (işlemsel ve etkileşimsel) ve güçlendirme algılarının rolleri araştırılmıştır. Önerilen kavramsal model ARGE projelerinde çalışan 445 bilgi işçisi üzerinde test edilmiştir. Yapısal Eşitlik Modeli analizleri sonucunda, işlemsel adaletin örgüte bağlılık, etkileşimsel adaletin lidere bağlılık ve güçlendirme algısının ise tüm bağlılık odakları ile olumlu ilişkiler gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca, bu grubun en yüksek bağlılığı liderlerine gösterdikleri bulunmuştur.*

**Anahtar kelimeler:** Lidere, işe ve örgüte bağlılık, etkileşimsel adalet, işlemsel adalet, güçlendirme, bilgi-işçileri.

### 1. GİRİŞ

İnovasyon ve bilgi üretiminin yoğun olduğu sektörlerde ve karmaşık ve dinamik işleri kapsayan görevlerde çalışan bilgi işçilerine talep son yıllarda daha da artmaktadır. Bu noktada bu kişileri kuruma çekmek kadar, kurumlarına, işlerine ve liderlerine olan bağlılıklarını arttırmak, performanslarını ve kurumda kalma isteklerini arttırmak açısından önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ne var ki, kurumlar ve ekonomiler için artan öneme sahip bu grubun bağlılıkları hakkında çok az çalışma bulunmaktadır (Benson ve Brown, 2007). Buradan hareketle bilgi işçilerinin bağlılıkları nasıl artırılabilir sorusuna cevap arayan bu çalışmada, adalet ve güçlendirme algısının rolleri araştırılmaktadır. Geçmiş araştırmalar örgütsel adaletin özellikle duygusal bağlılık için önemli bir öncül teşkil ettiğini göstermektedir (Meyer vd., 2002). Bilgi işçileri üzerine yapılan araştırmalar da örgütsel adaletin işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarının bu grubun bağlılığını arttırmada çok önemli olduğunu göstermektedir (Flood vd., 2001; Thompson ve Heron, 2005). Ayrıca, araştırmalar, işini anlamlı bulan, işi ile ilgili gerekli uzmanlık ve beceriye sahip olduğunu düşünen ve işini yaparken inisiyatif kullanabilen çalışanların işlerine daha fazla bağlanabileceklerine işaret etmektedir (Spreitzer, 1995). Bu doğrultuda bu çalışmada işe bağlılığı etkileyen bir faktör olarak güçlendirme algısı ele alınmaktadır. Söz konusu değişkenlere ait literatür aşağıda verilmiştir. Ancak, öncelikle bilgi işçileri için bu bağlılık odaklarının göreceli önemi sorgulanacaktır.

Ulusal ve uluslararası yazında bilgi işçilerinin örgütlerinden daha çok “uzmanlık alanlarına ve kariyerlerine” bağlılık gösterdikleri tartışılmaktadır (Elliman ve Hayman, 1999; Özer vd., 2004). Günümüzde bilgi yoğun sektörlerde artan rekabet karşısında bilgi işçileri sürekli olarak uzmanlıklarını geliştirmek istemektedirler. Bu sebeple, bu grubun kariyer gelişimine verdiği önem artmakta ve dolayısıyla, kimi zaman kişisel kariyer hedefleri kurumsal hedeflerin önüne geçebilmektedir. Kişisel ve entellektüel kapasitelerini geliştirmek bu grup için önemli değerler olduğundan, bu kişilerin daha çok mesleki bağlılık göstermeleri beklenebilir.

*H1. Bilgi işçilerinin işe olan duygusal bağlılıkları, lidere ve örgüte olan duygusal bağlılıklarına göre daha yüksek olacaktır.*

### 1.1. Örgütsel adalet ve bağlılık

Bu çalışmada örgütsel adalet, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutları açısından incelenmektedir. İşlemsel adalet, sonuç ve kaynakların dağıtımında kullanılan prosedürlerin ne kadar adil olduğuna ilişkin değerlendirmeleri kapsar (Lind ve Tyler, 1988; Moorman, 1991). Etkileşimsel adalet ise kaynakların dağıtımından sorumlu olan yöneticilerin adaleti ve çalışanlarına karşı davranış biçimi ile ilgilidir (Bies ve Moag, 1986; Cropanzano vd., 2002; Masterson vd., 2000). Çalışmada işlemsel adaletin örgütsel bağlılık ile, etkileşimsel adaletin ise lidere bağlılık ile ilişkili olacağı öngörülmektedir. Bu konudaki önemli kuramlardan biri olan sosyal mübadele kuramı (*social exchange theory*), sistemin ve prosedürlerin adaletine ait değerlendirmelerin, kişilerarası ilişkilerin kalitesine ait değerlendirmelere kıyasla daha farklı sonuçlara neden olacağını önermektedir (Settoon vd., 1996; Cropanzano vd., 2002; Masterson vd., 2000). Bu kurama göre, formal prosedürler örgütün kaynak dağıtımı ile ilgili olduğundan, işlemsel adalet algılarının çalışanların daha çok örgüte yönelik tutum ve davranışlarını; etkileşimsel adalet algılarının ise yöneticinin kişilerle kurduğu ilişkiler ve adaleti ile ilgili olduğundan çalışanların daha çok yöneticiye yönelik tutum ve davranışlarını etkilemesi beklenmektedir.

#### 1.1.1. İşlemsel adalet ve örgütsel bağlılık

Geçmiş çalışmalar, kurumsal sistem ve prosedürlerin adaletinin özellikle bilgi işçileri için büyük önem taşıdığına işaret etmektedir (Kim ve Mauborgne, 1997). Bilgi işçileri işyerlerinde kendilerine büyük oranda özerklik verilmesini ve özellikle profesyonel gelişimleri ile ilgili kararlarda söz hakkına sahip olmak istemektedirler (Kinnear ve Sutherland, 2000). Buna bağlı olarak, bu kişiler çalıştıkları kurumlarda kararların alınmasında faydalı olacak doğru ve kesin bilgilerin toplanmasını, kararlara karşı gelme şansının kendilerine tanınmasını ve performans değerlendirme kriterlerinin açık olmasını beklemektedirler. Bilgi işçilerinin bilgi üretmeye ve paylaşmaya gönüllü olmaları ancak örgütsel destek ve güven ortamında söz konusu olabilir (Flood vd., 2001; Kim ve Mauborgne, 1997). Bu çalışanların örgütlerine güven duymaları için de, kurumlarında kaynak ve ödüllerin dağıtımında kullanılan sürecin ve prosedürlerin adil olduğunu düşünmeleri önemlidir. Söz konusu güven ortamı inşa edildiğinde, çalışanlar örgüte daha fazla bağlanarak karşılık vereceklerdir.

*H2. Bilgi işçilerinin işlemsel adalet algıları, örgüte olan duygusal bağlılıkları ile olumlu bir ilişki gösterecektir.*

#### 1.1.2. Etkileşimsel adalet ve lidere bağlılık

Çalışanlar, düşüncelerini dikkate alan ve bireysel beklenti ve ihtiyaçlarına hassasiyet gösteren liderlerle daha kaliteli ilişkiler kurmaktadır. Kaliteli bir lider-izleyen ilişkisi, profesyonel standartların, bilgi üretimi ve yenilikçiliğin yüksek olduğu iş ortamlarında daha da önem kazanmaktadır. Bu konudaki çalışmalar, bilgi işçilerinin kapasitelerini daha verimli kullanabilmeleri için yönetimle çalışanlar arasındaki ilişkilerin "komuta-kontrol" esasına değil "karşılıklı güven" esasına dayanması gerektiğini ifade etmektedir (Zaim, 2006). Nitekim, geçmiş araştırmalarda, bilgi işçileri ve liderlerinin arasındaki etkileşimin yoğunluğunun (Pelz, 1963) ve kalitesinin (Tierney vd., 1999), bu kalifiye grubun bilgi üretimi ve yenilikçi davranışı üzerinde olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, liderlerinden adil ve destekleyici tutum ve davranışlar göremeyen bilgi işçilerinin motivasyon ve performanslarının düşmesi olasıdır. Bu durumda, profesyonel ve kişisel gelişime büyük önem atfeden bu grubun liderlerine olan bağlılıklarının azalması söz konusu olabilir.

*H3. Bilgi işçilerinin etkileşimsel adalet algıları, lidere duygusal bağlılıkları ile olumlu bir ilişki gösterecektir.*

## 1.2. Güçlendirme algısı ve işe bağlılık

Spreitzer (1995), güçlendirmeyi; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört algısal boyuttan oluşan görev motivasyonu olarak tanımlamıştır. Buna göre, anlam, kişinin değerleri, amaçları ve davranışları ile işinin gereği üstlendiği rolün uyumudur. Yetkinlik, kişinin işinin gereklerini yerine getirebilmek için kendi kapasitesine ve uzmanlığına olan inancını gösterir. Özerklik, kişinin iş yapış biçimini, işinde kullanacağı yöntemleri ve alacağı kararları kendi başına belirleyebilmesidir. Son olarak, etki, kişinin işinin örgütsel düzeydeki sonuçlarını etkileyebilme gücüdür. Spreitzer (1995) bu dört boyuta ilişkin olumlu algıların yüksek görev motivasyonuna yol açacağını söylemektedir. Bu konudaki çalışmalar, güçlendirme algısının aynı zamanda içsel motivasyonu da arttırdığını göstermektedir (Ryan ve Deci, 2000). Bilgi işçileri, işlerinin doğası gereği, daha çok kendilerini işlerinin sahibi olarak hissetmek, yeteneklerini geliştirmek ve işlerinde inisiyatif kullanmak istemektedirler. Buradan hareketle, işini anlamlı bulan, işi ile ilgili gerekli uzmanlık ve beceriye sahip olduğunu düşünen, işini yaparken inisiyatif kullanabileceğini ve işi üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu hisseden bilgi işçilerinin daha yüksek düzeyde içsel motivasyon duymaları ve işlerine daha fazla bağlanmaları beklenebilir..

*H4. Bilgi işçilerinin güçlendirme algıları, işlerine olan duygusal bağlılıkları ile olumlu bir ilişki gösterecektir.*

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini AR-GE projelerinde çalışan 445 bilgi işçisi oluşturmaktadır. Katılımcıların % 72'si erkek, % 28'i kadındır ve örneklemin hemen hemen yarısı savunma sanayiinde çalışmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 27.56'dır (SS=4.86). Çalışanların %1.6'sı lise, %72.8'i üniversite, % 24.7'si yüksek lisans ve % 0.4'ü doktora derecesine sahiptir. İş ve kurum deneyimlerinin ortalaması sırasıyla 4.14 (SS=4.37) ve 2.16 (SS=2.26) senedir. Yönetici ile çalışma süresi ortalama 1.83 senedir (SS=1.87).

### 2.2. Veri Toplama Araçları

*Duygusal Bağlılık: Örgüte bağlılık* 8 maddelik ölçek (Wasti, 2000) ile, *lidere bağlılık* Vandenberghe vd. (2004) tarafından geliştirilen 6 maddelik ölçek ile, ve *işe bağlılık* Blau (2003) tarafından geliştirilen 6 maddelik ölçek ile ölçülmüştür. LISREL programı (Jöreskog & Sörbom, 1993) kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarında, örgütsel bağlılık alt ölçeğine ait düşük faktör yüküne sahip iki madde ölçekten çıkartılmıştır. Elde edilen üç-faktörlü çözüm kabul edilebilir uyuma sahiptir:  $\chi^2$  (166, N = 445) =842.73, SRMR = .05, CFI = .96, NNFI=.95.

*Adalet: İşlemsel adalet* Lamertz'in (2002) 6 maddelik ölçeği ile, *etkileşimsel adalet* Moorman'ın (1991) 6 maddelik ölçeği ile ölçülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarında etkileşimsel adalet ölçeğine ait iki madde zayıf psikometrik özelliklerinden dolayı ölçekten çıkartılmıştır. Bu iki-faktörlü çözümün kabul edilebilir uyuma sahip olduğu görülmüştür:  $\chi^2$  (33, N = 445) = 190.90, SRMR = .04, CFI= .96, NNFI=.95.

*Güçlendirme Algısı:* Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen 12-maddelik ölçek kullanılmıştır. Ön analizlerde etki faktörüne ait maddelerin yükünün göreceli düşük olduğu görülmüştür. Bu nedenle etki boyutu analizlerden çıkarılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, bu üç-faktörlü çözüm kabul edilebilir uyuma sahiptir:  $\chi^2$  (24, N = 445) = 112.01, SRMR = .046, CFI= .98, NNFI= .97.

## 3. BULGULAR

Çalışmada önerildiği şekliyle işlemsel adalet en yüksek korelasyonu örgütsel bağlılık ile, etkileşimsel adalet lidere bağlılık ile ve güçlendirme algısı ise işe bağlılık ile göstermektedir



(Tablo 1). 1. hipotezin testi için eşleştirilmiş t-test yöntemi kullanılmıştır. Buna göre lidere bağlılığın, işe bağlılıktan ( $t=5.86$ ,  $p < .001$ ) ve örgüte bağlılıktan ( $t=8.78$ ,  $p < .001$ ) anlamlı şekilde farklı olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık, işe bağlılık ile örgüte bağlılık arasındaki farkın istatistiki olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ( $t=1.27$ ).

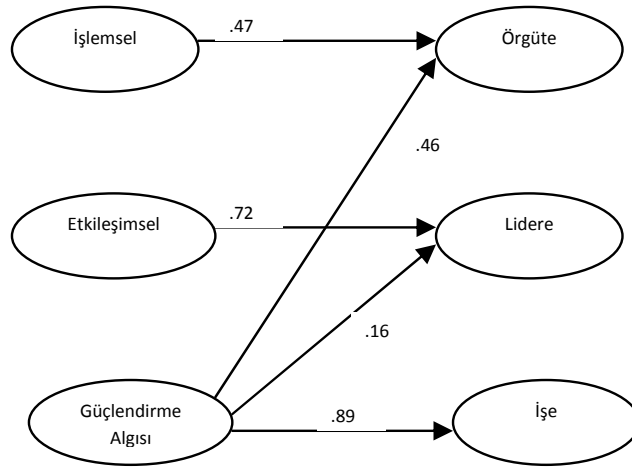
**Tablo 1.** Değişkenlere ait Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenirlik Katsayıları

Değişken	Ort	SS	1	2	3	4	5	6
1. İşlemsel Adalet	3.77	.65	(.86)					
2. Etkileşimsel Adalet	3.98	.68	.47	(.81)				
3. Güçlendirme Algısı	4.10	.05	.30	.33	(.84)			
4. Örgüte Bağlılık	3.80	.65	.49	.34	.45	(.78)		
5. Lidere Bağlılık	4.10	.65	.39	.68	.35	.48	(.90)	
6. İşe Bağlılık	3.88	.74	.27	.29	.64	.47	.33	(.92)

Tüm korelasyonlar  $p < .01$ 'de istatistiki olarak anlamlıdır. Güvenirlik katsayıları parantezde verilmiştir.

\*Yönetici ile çalışma süresi korelasyonlarda kontrol edilmiştir.

Araştırmanın diğer hipotezlerinin testi için Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır. Öncelikle ölçüm modeli test edilmiştir. Bu modelin uyumu kriter değerlerin oldukça üzerindedir [ $X^2(50, N=445) = 124.84$ ,  $X^2/df = 2.49$ ,  $SRMR = .04$ ,  $CFI = .99$ ,  $NNFI = .98$ ]. Daha sonra, önerilen yapısal model test edilmiştir. Bu modelin uyumu kabul edilebilir değerlerdedir:  $X^2(56, N = 445) = 203.39$ ,  $X^2/df = 3.63$ ,  $SRMR = .078$ ,  $CFI = .97$ ,  $NNFI = .96$ . Önerilen modelin üstünlüğünü sınamak için, üç alternatif model ile karşılaştırmalar yapılmıştır. Alternatif Model 1'de işlemsel adaletin, Alternatif Model 2'de etkileşimsel adaletin, Alternatif Model 3'de ise güçlendirme algısının tüm bağlılık odaklarına doğrudan etkileri eklenmiştir. Tüm modeller arasında Alternatif Model 3 en iyi uyuma [ $\Delta X^2 = 75.71$ ,  $\Delta df = 2$ ,  $SRMR = .04$ ,  $CFI = .99$ ], Alternatif Model 2 ise en düşük uyuma sahiptir [ $\Delta X^2 = 2,46$ ,  $\Delta df = 2$ ,  $SRMR = .076$ ,  $CFI = .97$ ]. En iyi uyumu gösteren Alternatif Model 3'e ait sonuçlar Şekil 1'de verilmiştir. Buna göre, işlemsel adaletin örgüte bağlılık ile, etkileşimsel adaletin lidere bağlılık ile ve güçlendirme algısının her üç bağlılık tipi ile de ilişkili olduğu gözlenmiştir.



**Şekil 1.** Alternatif Model 3\*

\*Modeldeki bütün gözlenen değişkenlerin faktör yükleri, hata varyansları ve örtük değişkenler arasındaki bağlantı katsayıları (path coefficients) .05 de anlamlı bulunmuştur. Şekilde standart bağlantı katsayıları verilmiştir.

#### 4. TARTIŞMA

Bu çalışmanın amacı bilgi işçilerinin işlerine, liderlerine ve örgütlerine bağlılıklarının belirleyici etmenlerini incelemektir. Bulgular, hipotezlerimizi destekler şekilde, işlemsel adalet algısının örgütsel bağlılık ile, etkileşimsel adalet algısının lidere bağlılık ile ve güçlendirme algısının da işe bağlılık ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, alternatif model testleri sonucunda güçlendirme algısının işe bağlılığın yanısıra, örgüte ve lidere de bağlılıkta önemli bir belirleyici etmen olduğu saptanmıştır.

Çalışmanın ilk önemli bulgusu, işlemsel adalet algılarının örgüte bağlılıkta önemli bir rol oynamasıdır (H2). Sosyal mübadele kuramına göre, örgütlerinden saygı ve destek gören çalışanlar, karşılığında örgütlerine daha fazla bağlılık gösterirler. Bu çerçevede, örgütün karar verme ve kaynak dağıtmada adil yöntemler kullandığını düşünen bilgi çalışanları daha yüksek bir örgütsel bağlılık ile karşılık vermektedirler. Bu bulgu iki açıdan çok önemlidir. Öncelikle, araştırmalar, örgütsel bağlılık ile iş performansı, verimlilik, kalite ve iş tatmini arasında olumlu ilişkiler olduğuna işaret etmektedir (Meyer vd., 2002). İkinci olarak, bu işçilerin örgüte bağlılıkları sağlanmadığı takdirde, kendi işlerini kurmak ya da başka bir kurumda çalışmak üzere ayrılmaları olasıdır. Bu noktada da, bu çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanması büyük önem taşımaktadır.

Çalışmada ikinci olarak, bilgi işçilerinin etkileşimsel adalet algılarının liderlerine olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (H3). Bilgi işçileri üzerindeki çalışmalar, yüksek profesyonel standartların hakim olduğu ortamlarda destekleyici bir yönetim tarzının başarılı olduğuna, dolayısıyla bu grubun yüksek performans gösterebilmesi için liderleriyle kaliteli ve yoğun bir etkileşim içerisinde olmalarının önemine değinmektedir (Tierney vd., 1999). Bir başka deyişle, bilgi işçileri, kişisel istek ve beklentilerine karşı hassas davranan, karar verirken ilgili kişilerin görüşlerini yeterince dikkate alan, aldığı kararlarla ilgili yeterli açıklamalar yapan ve kararlar ve sonuçları ile ilgili zamanında geribildirim veren liderlerle çalışmak istemektedirler (Gumusluoglu ve Karakitapoğlu-Aygün, 2009). Bu nedenle Zaim'in (2006) de belirttiği gibi bilgi işçilerine liderlik edecek yöneticilerin çalışanların uzmanlıklarına saygı duyarak onlara güvenmeyi öğrenmeleri gerekmekte, katı bir yönetici profiline uzaklaşarak, onlarla beraber hedefleri koyan, katılımcı bir anlayışla, onlarla iki yönlü bir etkileşim kurmayı beceren "lider-yönetici" modelini benimsemeleri gerekmektedir.

Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu da, bilgi işçilerinin güçlendirme algıları ile işe bağlılıkları arasındaki olumlu ilişkidir (H4). Buna göre, kendini güçlendirilmiş hissedenen bir çalışan, yani işini anlamlı bulan, işi ile ilgili gerekli uzmanlık ve beceriye sahip olduğunu ve işini yaparken inisiyatif kullanabileceğini düşünen bir kişi, işine daha fazla bağlılık göstermektedir. Özellikle bilgi işçilerinin motivasyonu, yaptıkları iş ve kişisel amaçlarının uyumuyla ve kendi başına karar alabilme ve uygulayabilme yetkisiyle büyük ölçüde ilintilidir. Bundan dolayıdır ki, yüksek güçlendirme algısına sahip bilgi çalışanları işlerine daha fazla motive olmakta, işlerini daha fazla sahiplenmekte ve işlerine daha çok bağlanmaktadır. Çalışmada güçlendirme algısının, işe bağlılığın yanısıra örgüte ve lidere bağlılık ile de olumlu ilişkileri tespit edilmiştir. Kendilerini yetkin gördükleri ve anlamlı buldukları işlerde çalışan, sorumluluk almada ve karar vermede söz hakkına sahip çalışanların daha fazla katılım hissi yaşamaları ve karşılığında kendilerine bu gücü veren örgüte daha çok bağlanmaları söz konusudur. Bunun yanısıra, çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerinde liderlerin de önemli katkıları olabilir. Nitekim, kurumsal politika ve prosedürleri uygulayan, çalışanlara inisiyatif veren ve kararlarda söz hakkı tanıyan kişiler liderler olduğu için, bilgi işçilerinin güçlendirme algıları liderlerine olan bağlılıklarını da etkiliyor olabilir.

Son olarak, beklenenin aksine (H1), bilgi işçilerinin en yüksek bağlılığı liderlerine, daha sonra ise işlerine ve örgütlerine gösterdikleri bulunmuştur. Bu durum Türk kültür ve örgüt ortamının göreceli olarak “toplulukçu” ve “babacan” olmasıyla açıklanabilir (Aycan, 2001; Berkman ve Özen, 2007; Paşa vd., 2001, Sargut, 2001). Böyle bir ortamda işyeri bir aile gibi ve lider de bir baba gibi algılanmaktadır. Hem yöneticiler, hem çalışanlar birbirleriyle yakın ilişkiler kurmak istemekte ve kişisel sorun ve çatışmalardan kaçınmaktadırlar. Birbirlerine karşı olumlu duygu ve düşünce içinde olmaları her iki grup içinde önemlidir. Ayrıca, yöneticilerin çalışanlarının iş dışındaki hayatıyla ve sorunlarıyla ilgilenmeleri de doğal kabul edilmektedir. Özetle, ilişkilerin, özellikle de yöneticilerle olan iletişimin çok ön planda olduğu bir ortamda bu grubun en yüksek bağlılığı liderlerine göstermesi beklenebilir.

Bu çalışmanın sonuçlarından yola çıkarak bilgi işçilerinin liderlerine ve insan kaynakları yöneticilerine çeşitli önerilerde bulunmak mümkündür. Çalışmamızın da önerdiği gibi, işlemsel adalet algısı, örgüte bağlılığı arttırmada üzerinde durulması gereken önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada, yöneticiler sadece dağıtım sisteminin değil, kurumsal karar ve kaynak dağıtımı ile ilgili süreç ve prosedürlerin de adaleti konusunda hassasiyet göstermelidirler. Örneğin, bilgi çalışanlarının karar verme süreçlerine katılmalarını sağlayacak kurumsal kanalların oluşturulması ve performans değerlendirme ve geri bildirim sistemlerinde şeffaf kriterlerin kullanılması konusunda yöneticilere önemli görevler düşmektedir.

Çalışmamız ayrıca, bilgi işçilerinin liderlerine olan bağlılıklarında, liderlerin onlarla kurduğu ilişkinin kalitesine ve adaletin önemine işaret etmektedir. Bu çalışan grubuna liderlik eden kişilere, çalışanlarına karşı adil ve dürüst davranmaları, çalışanları ile ilgili kararlarda onlara söz hakkı tanımaları, bu kararları verirken çalışanlarının farklı ihtiyaç ve amaçlarını gözetmeleri ve zamanında geri bildirim vermeleri önerilebilir.

Son olarak, hem işe bağlılığın, hem de örgüte ve lidere bağlılığın artırılmasında bilgi işçileri için güçlendirme algısının çok önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Güçlendirme algısının kurumlarda artırılması için, ilk olarak, kişiye anlamlı bulacağı bir iş verilmelidir. Söz konusu uyum ve anlamın temellerinin atıldığı yer şüphesiz işe alım sürecidir. Bu noktada insan kaynakları uzmanlarının işin tanımı ile işin görevleri, hedefleri ve ödülleri açıkça ortaya koymaları ve bu çerçevede aday kişinin amaçları ve beklentileri ile uyumunu gözetmeleri büyük önem taşımaktadır. Aynı titizlik işe alım sürecinden sonra da gösterilmelidir. İkinci olarak, kişinin yetkinliğinin, yani kendi kapasitesine ve uzmanlığına olan inancının artırılması, kendini daha fazla güçlenmiş hissetmesine neden olacaktır. Çalışanlara kendilerini sürekli olarak yenilemelerini ve geliştirmelerini sağlayacak eğitim olanaklarının sağlanması, farklı deneyimler edinmelerini sağlayacak iş zenginleştirme uygulamalarına başvurulması, elde ettikleri başarılar karşısında maddi-manevi ödüllerin sunulması çalışanların yetkinlik hislerini arttırmakta faydalı olabilir. Üçüncü olarak, kişilere işlerini yapmada ve kararlar almada özerklik verilmelidir. Bu durum özellikle ARGE projelerini yürüten yöneticiler ve takımlarında yer alan bilgi işçileri için kritiktir. Sonuç olarak, lidere, işe ve örgüte duyulan bağlılığı arttırmak için tüm çalışanların katılımının sağlandığı ve takım çalışmasının olduğu esnek bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır. Kurumlar böyle bir katılımcı kültür sağladıkları ölçüde hedeflerine ulaşacaklar ve başarılı olacaklardır.

#### **KAYNAKÇA**

Aycan, Z. (2001), “Paternalizm: Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1(1), 11-33.

- Benson, J. ve Brown, M. (2007), "Knowledge Workers: What Keeps Them Committed; What Turns Them Away", *Work, Employment and Society*, 21(1), 121-141.
- Berkman, Ü. ve Özen, Ş. (2007), "Turkish Business System and Managerial Culture: State Dependency and Paternalism in Transition", Eds. E. Davel, J. P. Dupuis, & J. F. Chanlat, *Culture and Management in the Contemporary World*, Quebec: Laval University (CD-Rom).
- Bies, R. J. ve Moag, J. F. (1986), "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness", Eds. R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, ve M. H. Bazerman, *Research on negotiations in organizations*, Greenwich, CT: JAI Pres, 1, 43-55.
- Blau, G. (2003), "Testing Ffor A Four-Dimensional Structure of Occupational Commitment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 469-488.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. ve Chen, P. Y. (2002), "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural Justice from İnteractional Justice", *Group & Organization Management*, 27, 324-351.
- Elliman, A. D. ve Hayman, A. (1999), "A Comment on Kidd's Characterisation of Knowledge Workers", *Cognition, Technology & Work*, 1, 162-168.
- Flood, P. C., Turner, T., Ramamorthy, N. ve Pearson, J. (2001), "Causes and Consequences of Psychological Contracts Among Knowledge Workers in The High Technology and Financial Services Industries", *International Journal of Human Resource Management*, 12 (7), 1152-1165.
- Gumusluoglu, L. ve Karakitapoğlu-Aygün, Z. (2009), Transformational leadership and commitment to multiple foci among knowledge workers: Mediation-moderation effects, Unpublished manuscript, Ankara: Bilkent University.
- Jöreskog, K. G. ve Sörbom, D. (1993), LISREL 8: Structural Equation Modeling with The SIMPLIS Command Language, Chicago: Scientific Software International.
- Kim, W. C. ve Mauborgne, R. (1997), "Fair Process: Managing in The Knowledge Economy", *Harvard Business Review*, July-August, 65-75.
- Kinnear L. ve Sutherland, M. (2000), "Determinants of Organizational Commitment Amongst Knowledge Workers", *South African Journal of Business Management*, 31 (3), 106-112.
- Lamertz, K. (2002), "The Social Construction of Fairness: Social Influence and Sense Making in Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 19-37.
- Lind, E. A. ve Tyler, T. R. (1988), *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Masterson, S. S., Lewis-McClearn, K., Goldman, B. M. ve Tylor, S. M. (2000), "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002), "Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Moorman, R. H. (1991), "Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- Özer, P. S., Özmen, Ö. ve Saatçioğlu, Ö. (2004), "Bilgi Yönetiminin Etkililiğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri Ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri", *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 254-275.
- Paşa, S. F., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001), "Society, Organizations and Leadership in Turkey", *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), 559-589.
- Pelz, D. C. (1963), "Relationships between Measures of Scientific Performance and Other Variables", Eds. C. Taylor, & F. Baron, *Scientific Creativity: Its Recognition and Development*. NY: Wiley.
- Ryan R. M. ve Deci, E. L. (2000), "Self-Determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being", *American Psychologist*, 55 (1), 68-78.
- Sargut, S. (2001), *Kültürlerarası Farklılaşma Ve Yönetim*, Ankara: Imge Yayınları.
- Settoon, R. P., Bennett, N. ve Liden, R. C. (1996), "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity", *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.

- Spreitzer, G. M. (1995), "Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Tierney, P., Farmer, S. M. ve Graen, G. B. (1999), "An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits And Relationships", *Personnel Psychology*, 52, 591-620.
- Thompson, M. ve Heron, P. (2005), "The Difference A Manager Can Make: Organizational Justice and Knowledge Worker Commitment", *International Journal of Human Resource Management*, 16, 383-404.
- Vandenberghe, C., Bentein, K. ve Stinglhamber, F. (2004), "Affective Commitment to The Organization, Supervisor, and Work Group: Antecedents and Outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-71.
- Wasti, S. A. (2000), "Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel Ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış", Ed. Z. Aycan, *Akademisyenler Ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:21, 201-224.
- Zaim, H. (2006), *Yeni Gelişmeler Işığında Bilgi İşi Ve Bilgi İşçisi*, Sosyal Siyaset Konferansları, 49, 609-618.



# 11. Oturum

**Küresel Krizi Değerlendirmede Umutsuzluk ve Depresyonun Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Saha Çalışması**

*Nihal SÜTÜTEMİZ, Elvan YILDIRIM OKUTAN, Özlem BALABAN*

**Çalışanların Ruhsal ve Fiziksel Sağlıkları ve Yöneticilerin Cinsiyeti: Bankacılık Sektörü Örneği**

*Mahmut ÖZDEVECİOĞLU, Cemile ÇELİK, Mahmut AKIN, Fatma İNCE*

**İş Doyumu, Yaşam Doyumu ile Psikolojik İyi Olma Arasındaki İlişkide Ekonomik Kriz Algısının Düzenleyici Rolü**

*Canan MUTER ŞENGÜL, Gökçe Çiçek CEYHUN*

## KÜRESEL KRİZİ DEĞERLENDİRMEDE UMUTSUZLUK VE DEPRESYONUN ETKİLERİNİ İNCELEMAYA YÖNELİK BİR SAHA ÇALIŞMASI

**Nihal SÜTÜTEMİZ**  
Sakarya Üniversitesi, İİBF,  
İşletme Bölümü  
nihals@sakarya.edu.tr

**Elvan YILDIRIM OKUTAN**  
Sakarya Üniversitesi, İİBF,  
Çalış. Eko. End. İliş. Böl.  
elvany@sakarya.edu.tr

**Özlem BALABAN**  
Sakarya Üniversitesi, İİBF,  
İşletme Bölümü  
adiguzel@sakarya.edu.tr

### ÖZET

*Bu çalışma, 2008'in son çeyreğinde Amerika'da ortaya çıkan ve kısa sürede tüm dünyayı etkisi altına alan küresel krizin, ekonomik hayatın önemli aktörlerinden olan küçük işletme sahiplerinin umutsuzluk ve depresyon durumlarına göre, küresel krizi değerlendirmelerinin ne yönde olduğunu tespit etmeye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ana kitlesi Sakarya Ticaret ve Sanayi Odasına (SATSO) bağlı olarak faaliyet gösteren küçük işletme sahipleri olup, ana kitlenin tamamına ulaşılmaması zaman ve mali kısıtlar nedeniyle mümkün olmadığından örnekleme yapılmıştır. Bu bağlamda, SATSO'ya kayıtlı bulunan 250 küçük işletme sahibi rassal olarak seçilmiş ve kendilerine yüz yüze görüşme yöntemiyle anket uygulanmıştır. Çalışma, küçük işletme sahiplerinin umutsuzluk ve depresyon durumlarına göre, küresel kriz karşısında değerlendirmelerinin ne yönde olduğuna dair bilgiler sunmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Küresel kriz, küçük işletme sahipleri, umutsuzluk, depresyon.

### 1. GİRİŞ

Dünya ekonomisinde yaşanan olumlu ya da olumsuz gelişmeler bütün ekonomileri etkilemektedir. Dünya piyasalarına entegre olmuş ülkemiz ekonomisi ve ekonomik aktörleri de ortaya çıkan her gelişmeden etkilenmektedir. 2008 yılının başlarında küçük belirtilerle kendisini hissettiren ekonomik kriz ülkemizde 2001 yılı dahil olmak üzere yaşadığımız krizlerden biri gibi görünmekle beraber dalga dalga Amerika'dan başlayarak batıdan doğuya doğru tüm ülkeleri çeşitli oranlarda etkilemeye devam etmektedir. Çıkış noktasını bankacılık ve finans sektörünün oluşturduğu ve pek çok sektör ve örgüt üzerinde farklı etkileri olan, "Küresel Mali Kriz" olarak adlandırılan bu kriz döneminin işletmeleri içsel ve dışsal yönleriyle etkileyen, çeşitli sorunlara yol açan birçok yönünden bahsedilebilmektedir. Ortaya çıkan bu sorunlardan örgütler ve bireyler farklı derece ve boyutlarda etkilenmektedir.

Küçük işletmeler, özellikle sayılarının çokluğu, ülke çapında istihdama sağladıkları büyük katkı, sosyo-ekonomik dengelerin kurulması, ürünlerin tüketiciye ulaştırılması ve üretimde azımsanmayacak bir paya sahip olmaları nedeniyle, tüm dünyada olduğu gibi, ülkemizde de önemli bir toplumsal kesimdir (Tuncer, 2002). Pek çok alan ve sektörde faaliyet gösteren küçük işletmeler ülkemizde reel sektörün önemli ve vazgeçilmez bir bölümünü oluşturmakta ve basında çıkan haberlerden krizden önemli ölçüde etkilendikleri ifade edilmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın çıkış noktası olarak küçük işletme sahiplerinin depresyon ve umutsuzluk durumları tespit edilmeye çalışılmış, depresyon ve umutsuzluklarının bir nedeninin de krizden etkilenme derecesi olabileceği düşünülmüştür.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında, kriz, umutsuzluk ve depresyon ile ilgili kısa kavramsal açıklamalar, konu ile ilgili olarak gerçekleştirilen araştırmanın yöntem, örneklem ve bulguları yer almaktadır.



## 2. Kriz Kavramı ve Küresel Kriz

Kriz kavramı son dönemlerde ülkeler açısından önemli hale gelmiş ve gündelik hayatta sıkça kullanılmaya başlanmıştır. Bunun nedeni ekonomik krizlerin ülke ekonomilerinde, ekonomik ve sosyal hayatta şiddetli ve derin durgunluklara neden olmasıdır. Krizler sonucu ekonomik istikrar bozulmakta, firma ve şirket iflasları artmakta, gelir dağılımı bozulmakta ve birçok sosyal olumsuzluk meydana gelmektedir. Kriz, sosyal bilimler alanında çoğu kez 'birden bire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişme', 'büyük sıkıntı', 'buhran' ve 'bunalım' gibi kelimelerle eş anlamda kullanılmaktadır (Aktan ve Şen, 2002; Kernisky, 1997).

Kriz, işletmenin sürekliliğini veya ortak hedeflerine ulaşma kabiliyetini tehdit eden herhangi bir olaydır (Batchelor, 2003'den akt. Kaplan, 2006). İşletme yönetiminde kriz kavramı örgütün değer, amaç ve kaynaklarını tehdit ederek, örgütü varlığını sürdürmemeye tehlikesi ile başbaşa bırakan, belirsizlik ve zaman baskısı nedeniyle örgüt üyeleri arasında gerilim yaratan, gerekli önlemlerin zamanında alınmasıyla ortadan kaldırılabilir veya etkileri en aza indirilebilecek sınırlı zamanı kapsayan plansız bir değişim sürecidir (Ataman, 2001). Sosyal bilimler açısından kriz kavramının genel bir tanımını yapmak hiç de kolay değildir. En genel ifadeyle kriz, örgütün varlığını tehdit eden yüksek düzeyde olumsuz bir duruma işaret etmektedir (Luecke, 2009; Vergiliel Tüz, 2008).

2008 yılının başlarında küçük belirtilerle kendisini hissettiren ekonomik kriz ülkemizde 2001 yılı dahil olmak üzere yaşadığımız krizlerden biri gibi görünmekle beraber dalga dalga Amerika'dan başlayarak batıdan doğuya doğru tüm ülkeleri çeşitli oranlarda etkilemeye devam etmektedir. Ve bu kriz, ekonomi dünyasında 1929 büyük krizinden sonraki en büyük kriz olarak nitelendirilmektedir ( Özçelik, 2009; Tibuk, 2009; Capital Dergi, 2009). Çıkış noktasını Amerika'da bankacılık ve finans sektörünün oluşturduğu, "Küresel Mali Kriz", "Küresel Ekonomik Kriz" gibi çeşitli isimlerle adlandırılan bu kriz döneminin işletmeleri içsel ve dışsal yönleriyle etkileyen ve çeşitli sorunlara yol açan birçok yönden bahsedilebilmektedir.

## 3. Umutsuzluk ve Depresyon Kavramları

Türkçe Sözlük'te 'ummaktan doğan güven duygusu' olarak tanımlanan ve geleceğe yönelik olarak olumlu beklentilere sahip olma duygusunu belirten umut, insana gelecekte karşılaşılabileceği olumsuz yaşantılarla baş edebileceği duygusunu vererek ruh sağlığını olumlu etkiler (TDK). Kuzey Amerika Hemşirelik Tanıları Derneği (NANDA)'nın belirlediği bir hemşirelik tanısı olan (Carpenito, 2004) umutsuzluk, bireylerin geleceğe ilişkin olumsuz beklentileridir. Diğer bir deyişle, umutsuzluk geleceğe ilişkin kötümserlik derecesidir (O'Connor vd., 2000: 155). Hem umut hem de umutsuzluk, bireyin gelecekteki gerçek amaçlarına ulaşma olanaklarının olası yansımalarıdır. Umudun ve umutsuzluğun karşıt beklentileri simgeler. Umudun hedefe ulaşmak için uygulamaya konulan planların başarılacağı öngörüsü varken; umutsuzluk da başarısızlık yargısı vardır. Bu iki uç beklenti kişiden kişiye, durumdan duruma beklenen sonucun ne zaman ve nasıl gerçekleştiğine bağlı olarak değişiklik gösterir (Dilbaz ve Seber, 1993: 134). Umutsuzluk eğiliminde olan kişi, gelecek için belirli bir bilişsel sete sahiptir ve bu bilişsel set geleceğin hiçbir iyi olasılığı içermediğini tekrarlar. Kişi geleceği hakkında düşünmeye zorlandığında bu bilişsel set uyarılır ve kişi hoşlanmadığı deneyimlerinin tepkisi içindeyken umutsuz durumun duygusal ve motivasyonel bozuklukları da buna eşlik eder (Greene, 1989'den akt. Gençay, 2009: 381).

Amerikan Psikoloji Birliği (1997'den akt. Yıldırım, 2007: 31) umutsuzluğun nedenlerini şu şekilde sıralamıştır: Çeşitli etkenlere bağlı olarak bireyin etkinliklerin uzun süre kısıtlanması ve bunun sonucunda ortaya çıkan yalnızlık, beden sağlığının kötüleşmesi, uzun süreli stres,

kendini bırakmak, soyut değerlere olan inancı kaybetmek olabilmekle birlikte birliğe göre, umutsuzluğun belirtilerini ise şöyle sıralanmaktadır: Kötümser içerikli konuşmalar, dilde olumsuz ifadeler edilgenlik, konuşmada azalma, duyguların ifadesinin azalması, inisiyatif kullanma eksikliği, dış uyaranlara karşı tepkilerin azalması, kendisiyle konuşan kişiye ilgisizlik, umursamaz ve aldırılmaz tavırlar, iştaha azalma, uyku saatlerinde artma ya da azalma, kişisel bakımına özen göstermeme, sosyal ortamlardan kaçınma.

Yaşamsal önem taşıyan bir kavram olmakla birlikte, umut/umutsuzluk yıllardır yalnız kuramsal terimlerle açıklanmıştır. Hem ülkemizde, hem de yurt dışında umutsuzluğun yaygınlığını ve umutsuzluğu etkileyen etkenleri özgül olarak inceleyen yeterince araştırma bulunmamaktadır (Özmen vd., 2008: 9).

Psikolojik sağlık değerlendirmelerinde en sık görülen psikolojik rahatsızlığın bir duygudurum değişikliği olarak depresyon olduğu belirtilmiştir. Depresyon, biyolojisi, tedaviye verdiği yanıtı, genetiği açısından karmaşık ve heterojenik bir yapı gösteren psikolojik bir durumdur. Depresyon akıl sağlığı alanında günümüzde sıklıkla karşımıza çıkan bir sorundur. Öyle ki depresyonu akıl sağlığı alanının “soğuk algınlığı” olarak değerlendirmek alışkanlık haline gelmiştir Depresyon belirtilerinden bazıları; uyku ve iştah bozuklukları, karamsarlık, benliğe ilişkin olumsuz duygular, genel doyumsuzluk, sevgi ve ilgi kaybı, ağlama nöbetleri, benlik saygısında azalma, olumsuz beklentiler, kendini eleştirme, kendini suçlama, karar vermede güçlükler, motivasyon kaybı, kaçma, çekilme ve intikam düşünceleridir (Ören ve Gençdoğan, 2007: 86).

Depresif bozukluğu olan kişiler, kendilerini, geçmişini ve geleceğini olumsuz olarak değerlendirmektedirler. Bu olumsuz düşünceler, kişinin tecrübelerini ve olayları yanlış yorumlamalarından kaynaklanmaktadır. Kişi, kendisini “kaybeden” olarak yorumlamakta amaçlarına ulaşmakta başarısız olacağına inanmaktadır. Bütün işlerde başarısız olacağını düşündüğü için de hedeflerine ulaşmada ihtiyaç duyduğu motivasyonu kendisinde bulamaz. Dünya Sağlık Örgütü’ne göre depresyon fiziksel, duygusal, toplumsal ve ekonomik sorunlara yol açan hastalıklar arasında dördüncü sırada yer almaktadır. Sıklığı ve süresi yaşla giderek artan bu bozukluk yineleyici bir hastalıktır ve uzun süreli tedavisi gerekir. Toplumsal ve mesleki işlevsellik üzerindeki etkileri çok önemli olmakla birlikte gerektiğinden az vurgulanmaktadır (Göktaş ve Özkan, 2006: 31).

#### **4. ARAŞTIRMA**

##### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Kısıtları**

Bu çalışmanın amacı; küçük işletme sahiplerinin umutsuzluk ve depresyon durumlarına göre, küresel krizi değerlendirmelerinin ne yönde olduğunu tespit etmeye yöneliktir. Ancak, depresyon ve umutsuzluk durumlarının bir klinik ortamda, uzman kişiler tarafından ölçülmemesi ve krize bağlı bir depresyon ve umutsuzluğun ölçülmemiş olması bu çalışmanın önemli bir kısıtını oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın sorunsalı, depresyon ve umutsuzluk durumlarına göre küçük işletme sahiplerinin küresel krizi değerlendirmeleri nasıldır? şeklinde ifade edilebilir.

##### **4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi**

Bu çalışmanın ana kitlesi Sakarya Ticaret ve Sanayi Odasına (SATSO) bağlı olarak faaliyet gösteren küçük işletme sahipleridir. Ancak ana kitlenin tamamına ulaşılması zaman ve mali kısıtlar nedeniyle mümkün olmadığından örnekleme yapılması uygun görülmüştür. Bu bağlamda, SATSO’ya kayıtlı bulunan 250 küçük işletme sahibi rassal olarak seçilmiş ve kendilerine yüz yüze görüşme yöntemiyle anket uygulanmıştır. Söz konusu anketlerin kontrolü sırasında bazı ifadeler tutarlı cevaplar verilmemesi ve bazı soruların eksik bırakılması nedeniyle, 12 anket analiz dışı bırakılmış ve 238 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Veri toplama aracı olan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, küresel kriz ile ilgili işletme sahiplerinin görüşlerine yönelik ifadeleri içermekte, ikinci bölüm Beck Umutsuzluk Ölçeğini (BUÖ), üçüncü bölüm Boratav Depresyon Tarama Ölçeğini (Bordepta) ve dördüncü bölüm demografik özellikleri içermektedir.

Beck Umutsuzluk Ölçeği, bireylerin geleceğe yönelik olumsuz beklentilerini, tutumlarını veya umutsuzluklarını belirlemek amacıyla Beck, Weissman, Lester ve Trexler (1974) tarafından geliştirilmiş bir ölçme aracıdır (Savaşır ve Şahin, 1997). BUÖ, toplam yirmi maddeden oluşmakta olup, ölçekten umutsuzluğa ilişkin yoğunluk düzeyini ifade eden ve 0 ile 20 arasında değişen puanlar elde edilmektedir. BUÖ'den yüksek puan elde etmek umutsuzluğun veya geleceğe yönelik olumsuz beklentilerin düzeyinin yüksek olduğuna işaret etmektedir (O'Connor vd., 2000; Savaşır ve Şahin, 1997; Tanaka vd., 1998). Araştırmacılar BUÖ'den elde edilen puanların yorumlanmasında puan aralıkları önermektedir. Bu puan aralıkları ise 0-3 puan aralığı "normal aralık" (normal range), 4-8 puan aralığı "hafif umutsuzluk" (mild hopelessness), 9-14 puan aralığı "orta düzey umutsuzluk" (moderate hopelessness), 14-20 puan aralığı "yoğun umutsuzluk" (severe hopelessness) biçiminde betimlenmektedir (Beck ve Steer, 1988'den aktaran Tanaka vd., 1998). Diğer yandan, Bordepta ölçeği ise, Cumhur Boratav (2003) tarafından geliştirilmiş ve on altı maddeden oluşmuştur. Ölçeğinin puanlandırılması da umutsuzluk ölçeğine benzerlik göstermekte ve 0-16 puan arasında değerlendirilmektedir. Klinik ortamda yapılan ölçümlerde depresyonun değerlendirilmesinde 6,5 puan kesme noktası olarak belirtilmiştir. Ancak, ölçeğin topluma uygulanması durumunda bu değer daha düşük olacağı ifade edilmiştir. Bu nedenle, bu çalışmada söz konusu kesme değeri 6 puan olarak belirlenmiştir. Çalışmada veriler, SPSS 15.0 paket programında analiz edilmiştir.

#### 4.3. Araştırmanın Bulguları

**Tablo 1.** Kişisel Bilgiler

	%			%	
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	20,3	<b>Eğitim</b>	İlköğretim	14,2
	Erkek	79,7			Lise
			Ön Lisans	11,2	
			Lisans	23,3	
			Yüksek Lisans ve Üzeri	3,0	
<b>Yaş</b>			<b>Medeni Hal</b>		
18-24	yaş	9,4	Evli	70,6	
arası		35,3	Bekar	29,4	
25-34	yaş	30,2			
arası		15,3			
35-44	yaş	8,9			
arası		0,9			
45-54	yaş				
arası					
55-64	yaş				
arası					
65 ve üstü					

Tablo 1’de çalışmaya katılan küçük işletme sahiplerinin demografik özelliklerine yönelik bilgiler yer almaktadır. Bu bağlamda, katılımcıların %79,7’sini erkeklerin oluşturduğu görülmekte, %70,6 oranında bir çoğunluğun ise evli olduğu dikkat çekmektedir. Yaş açısından bakıldığında, katılımcıların çoğunu genç ve orta yaş grubunun oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitimi değerlendirildiğinde ise, yaklaşık %48’inin lise ve yaklaşık %23’ünün üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 2’de ise katılımcıların umutsuzluk ve depresyon düzeylerine ilişkin bir değerlendirme bulunmaktadır. Buna göre katılımcıların %41,9’u normal olarak değerlendirilebilirken, %58,1’i ise umutsuzluk yaşayan grup olarak değerlendirilmektedirler. Diğer yandan, katılımcıların depresyon düzeyleri dikkate alındığında, yaklaşık %60’lık bir çoğunlukla depresif bozukluk yaşadıkları söylenebilmektedir. Gerek umutsuzluk gerekse depresyon düzeyleri değerlendirildiğinde, katılımcıları yaklaşık üçte ikisinin normal olarak kabul edilemeyeceği ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 2.** Umutsuzluk ve Depresyon Düzeyleri

Umutsuzluk düzeyi	%	Depresyon Düzeyi	%
Normal (0-3 puan)	41,9	Normal (Puan<6)	39,7
Hafif (4-8 puan)	29,2		
Orta (9-14 puan)	16,5	Depresif (Puan>6)	60,3
Yoğun (15 ve üstü)	12,4		

**Tablo 3.** Bireylerin Psikolojik Durumlarına Göre Ekonomik Krizi Değerlendirmeleri

KRİZLE İLGİLİ DEĞİŞKENLER	Depresyon Durumu		Umutsuzluk durumu		Depresif ve Umutsuz Olanlar (%)
	Depresif Bozukluğu Olanlar (%)	Depresif Bozukluğu Olanlar (%)	Umutsuz Olmayanlar (%)	Umutsuz Olanlar (%)	
<b>Krizden Etkilenme Düzeyi</b>	14,1	3,5	9,1	6,6	6,1
Az Düzeyde	56,5	31,2	52,5	32,4	32,5
Orta Düzeyde	18,5	63,8	25,3	61,0	60,1
Yüksek Düzeyde	10,9	1,4	13,1		1,2
Etkilenmeme					
<b>Krizin Ülkeyi ve İş Hacmini Etkileyeceğini Tahmin Etme Durumu</b>	69,9	63,1	67,7	63,5	65,2
Evet	19,4	26,2	22,2	25,5	25,0
Hayır	10,8	10,6	10,1	10,9	9,8
Fikrim Yok					
<b>Kriz ile Birlikte İşletmedeki İş Hacmi Düzeyi</b>	2,2		2,0		
İş Hacmi Artı	75,0	91,4	77,6	90,4	90,8
İş Hacmi Azaldı	22,8	8,6	20,4	9,6	9,2
Değişiklik Olmadı					
<b>İş Hacmi ile İlgili Olarak Geleceğe Yönelik Tahmin Düzeyi</b>	36,7	12,9	37,5	10,3	13,6

<b>yi</b>	26,7	60,0	22,9	64,7	60,5
İş Hacmi Artacak	36,7	27,1	39,6	25,0	25,9
İş Hacmi Azalacak					
Herhangi Bir Değişiklik Olmayacak					
<b>Kriz Kelimesinin Ne İfade Etmekte Olduğu</b>	14,3	36,2	11,3	38,7	34,8
Sıkıntılı Günlerin Yakın Olduğu	59,3	36,2	59,8	35,0	37,2
Temkinli Olmak Gerektiği	12,1	22,0	14,4	21,2	22,0
İşletmenin Nakit Sıkıntısına Düşeceği	11,0	3,5	11,3	2,9	4,3
Yeni Fırsatların Ortaya Çıkacağı	3,3	2,1	3,1	2,2	1,8
Diğer					
<b>Krizin Devam Etme Süresi ile İlgili Tahminler</b>	6,6	3,5	6,2	3,6	4,3
3 aydan az	7,7	2,1	7,2	2,9	3,0
3 ay	15,4	7,8	14,4	8,0	7,3
6 ay	11,0	5,0	11,3	4,4	4,9
9 ay	29,7	27,7	26,8	29,2	28,7
1 yıl	29,7	53,9	34,0	51,8	51,8
1 yıldan uzun					
<b>Krizin Çözülmesinde Hükümet Politikalarının Başarılı Bulunma Durumu</b>	58,9	24,1	54,7	26,9	28,1
Evet Başarılı	21,1	43,8	22,1	43,3	41,3
Hayır Başarılı Değil	20,0	32,1	23,2	29,9	30,6
Fikrim Yok					

Tablo 3'te katılımcıların depresif bozukluk ve umutsuzluk açısından psikolojik durumlar ile söz konusu kişilerin ekonomik krizle ilgili düşüncelerine dair ifadeler bulunmaktadır. Buna göre tablo incelendiğinde krizden etkilenme düzeyi ile ilgili ifadeye depresif olmayanlar ve umutsuz olmayanların çoğu orta düzeyde etkilendi şeklinde görüş bildirirken, depresif olanlar, umutsuz olanlar ve hem depresif hem de umutsuz olanlar ise yüksek düzeyde etkilendi şeklinde değerlendirmede bulunmuşlardır. Krizle birlikte işletmenin iş hacminin artma ve azalma durumu değerlendirildiğinde, tabloda göze çarpan diğer bir önemli husus, depresif bozukluğu olan ve umutsuz olan katılımcıların hiçbiri iş hacminin arttığını düşünmezken, bu kişiler bu duruma %90'ı geçen bir oranda iş hacmi azaldı şeklinde görüş bildirmektedir. İş hacminin gelecekte artma ya da azalma yönündeki tahmin düzeyleri ise, yine depresif bozukluğu olanlar, umutsuz olanlar ve hem depresif hem de umutsuz olanların çoğunluğu tarafından olumsuz değerlendirilmektedir. Bu da bu katılımcıların geleceğe umutla bakmadıklarını göstermektedir. Krizin devam süresi konusunda ise katılımcıların depresif bozukluğu olan, umutsuz olan ve hem depresif bozukluğu olan hem de umutsuz olanlar tarafından %50'den fazlası 1 yıldan uzun süreceğini düşünmektedirler. Hükümet politikalarının başarılı olmasına dair görüşte ise katılımcıların depresif olanları, umutsuz

olanları ve her iki durumu aynı anda yaşayanları ise %40'dan fazla bir oranla başarılı bulmadıklarını ifade etmektedirler.

### 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Amerika'da başlayarak kısa bir sürede birçok ülkeyi etkileyen ve etkilemeye devam eden küresel krizin piyasalarda neden olduğu daralma, üretimin düşmesi sonucunu da beraberinde getirmiştir. Bu durum büyük işletmeler karşısında rekabet gücünün daha zayıf olduğu küçük işletmeleri etkilemiş ve etkilemeye devam etmektedir. Birçok araştırmacı ve ekonomiste göre, küresel krizin etkileri ve sonuçları tam olarak görülmüş değildir. Henüz bu sürecin içinde olduğumuzdan krizin ne kadar devam edeceği de net olarak kestirilememektedir. Bu bağlamda, krizin ne kadar devam edeceği yönündeki beklentilere bu çalışmada yer verilmiş ve krizin daha 1 yıldan uzun sürebileceği öngörülmüştür.

Bu çalışmada, küçük işletme sahipleri psikolojik durumlarına göre üç kategoride incelenmiştir. Bu kategoriler, depresif bozukluğu olan ve olmayanlar, umutsuz olan ve olmayanlar, depresif ve umutsuz olanlar şeklinde ayrılmaktadır. Böylece her bir kategoride yer alan işletme sahiplerinin krize yönelik değerlendirmeleri incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, depresif bozukluğa ve umutsuzluğa sahip olmayan küçük işletme sahipleri, krizin bir yıldan daha az süreceğini, iş hacminin artacağını ve hükümet politikalarının bu konuda başarılı olduğunu belirtmişlerdir. Bu açıdan bakıldığında, söz konusu işletme sahiplerinin geleceğe umutla baktıklarını söylemek mümkün görünmektedir. Diğer yandan, krizden yüksek düzeyde etkilenen işletme sahiplerinin çoğunluğunun (yaklaşık %60'ı) hem depresif hem de umutsuz olduğu görülmektedir. Söz konusu kişilerin gelecekte kendilerini sıkıntılı günlerin beklediğini ifade ettikleri görülmüştür. Bu bağlamda, geleceğe dair kötü bir beklenti içinde olduklarını söylemek mümkündür. Bu durum, henüz krizin ilk yedi ayında olduğumuz göz önüne alındığında ilerleyen zamanda daha çarpıcı sonuçlar verebilecek bir bulgu olarak değerlendirilebilir.

Yapılan bu çalışmadan yola çıkılarak, mevcut küresel krizden küçük işletme sahiplerinin büyük çoğunluğunun yüksek düzeyde etkilendiğini, iş hacminin önemli derecede azaldığını söylemek mümkündür. Bu bağlamda, bireylerin depresyon ve umutsuzluklarının bir nedeninin de krizden etkilenme derecesi olabileceği düşünülmektedir.

Konuyla ilgili olarak bundan sonra yapılacak araştırmalarda, örneklem sayısının artırılması, sektörel ayrıma gidilerek karşılaştırmalı araştırmalar yapılması, depresyon ve umutsuzluğa krizin etkilerini araştırmak üzere bir ölçümün yapılması önerilmektedir.

### KAYNAKÇA

- Aktan, C. ve Şen, H. (2002), "Ekonomik Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri", Yeni Türkiye Dergisi, 1, [http://www.canaktan.net/canaktan\\_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-sen-ekonomik-kriz.pdf](http://www.canaktan.net/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-sen-ekonomik-kriz.pdf) (Erişim: 12.03.2009).
- Ataman, G. (2001), İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Boratav, C. (2003), "Boratav Depresyon Tarama Ölçeği (Bordepta): Epidemiyolojik Çalışmalar ve Birinci Basamak Sağlık Hizmetinde Depresyonu Tanımaya Duyarlı Bir Ölçek", Türk Psikiyatri Dergisi, 14(3), 172-183.
- Capital Dergi (2009), "Ekonomik Krizde Kimi Suçlamalı?", 2009/2.
- Carpenito, L. J. (2004), Handbook of Nursing Diagnosis. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Dilbaz, N. ve Seber, G. (1993), "Umutsuzluk Kavramı: Depresyon ve İntiharda Önemi", Kriz Dergisi, 1(3), 134-138.
- Gençay, S. (2009), "Beden Eğitimi Öğretmeni Adaylarının Umutsuzluk ve Yaşam Doyumlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(27), 380-388.
- Göktaş, K. ve Özkan, İ. (2006), "Yaşlılarda Depresyon", Psychiatry in Türkiye, 8(1), 30-34.

- Kernisky, D. A. (1997), "Proactive Crisis Management and Ethical Discourse: Dow Chemical's Issues Management Bulletins 1979-1990", *Journal of Business Ethics*, 16(8), 843-853.
- Kaplan, B. (2006), "Kriz Döneminde Transformasyonel Lider Davranışlarının İşletme Performansı Bağlamında Fırsat Yönetimine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Luecke, R. (2009), *Kriz Yönetimi*, Çev. Önder Sarıkaya, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- O'Connor, R C., Connery, H. ve Cheyne, W .M. (2000), "Hopelessness: The Role of Depression, Future Directed Thinking and Cognitive Vulnerability", *Psychology, Health & Medicine*, 5(2), 155-162.
- Ören, N. ve Gençdoğan, B. (2007), "Lise Öğrencilerinin Depresyon Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(1), 85-92.
- Özçelik, S. (2009), "İngiltere Ekonomi Kitaplarına İkinci Büyük Buhranı Yazabilir", *Referans Gazetesi*, 17.03.2009.
- Özmen, D., Erbay Dünder, P. , Çetinkaya, A. Ç., Taşkın, O. ve Özmen, E. (2008), "Lise Öğrencilerinde Umutsuzluk ve Umutsuzluk Düzeyini Etkileyen Etkenler", *Anatolian Journal of Psychiatry*, 9, 8-15.
- Savaşır, I., Şahin, N. H. (1997), *Bilişsel-Davranışçı Terapilerde Değerlendirme: Sık Kullanılan Ölçekler*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Tanaka, E., Sakamoto, S., Ono, Y., Fujihara, S. Ve Kitamura, T. (1998), "Hope-Lessness in a Community Population: Factorial Structure and Psychosocial Correlates", *The Journal of Social Psychology*, 138 (5), 581-590.
- TDK, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=veritbn&kelimesec=321324>, (Erişim: 13. 04. 2009).
- Tibuk, B. (2009), *Finans Krizi Mi Mali Kriz Mi?*, Söyleşi: Cem Küçük, İstanbul: Profil Yayıncılık.
- Tuncer, A. (2002), *TESK İşliğinde Esnaf ve Sanatkar Kavramı: Ruh, Örf, Hedef ve İlkeler*, İzmir Metro: Matbaacılık .
- Vergiliel Tüz, M. (1996), *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*, Bursa: Ekin Yayınları.
- Yıldırım, S. (2007), "Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik Düzeyi ve Umutsuzluk Düzeyleri Arasındaki İlişki", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

## ÇALIŞANLARIN RUHSAL VE FİZİKSEL SAĞLIKLARI VE YÖNETİCİLERİN CİNSİYETİ: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

### Mahmut ÖZDEVECİOĞLU

Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari  
Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü  
mozdeveci@erciyes.edu.tr

### Cemile ÇELİK

Mersin Üniversitesi Erdemli Uygulamalı  
Teknolojiler ve İşletmecilik Y.O.  
ccelik@mersin.edu.tr

### Mahmut AKIN

Bozok Üniversitesi İktisadi ve İdari Bi-  
limler Fakültesi, İşletme Bölümü  
mahmut.akin@bozok.edu.tr

### Fatma İNCE

Kapadokya Meslek Yüksekokulu, İkt ve  
İdr. Programlar  
fatma.ince@kapadokya.edu.tr

### ÖZET

*Bu çalışmada kadın ve erkek yöneticilerin gözetiminde çalışan personelin fiziksel ve ruhsal sağlık farklılıkları ele alınmıştır. Farklılıkları belirlemek üzere Bankacılık sektöründe bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, erkek yöneticilerin gözetimi altında çalışan erkek ve kadınlarda fiziksel sağlık açısından anlamlı bir farklılık bulunmazken, ruhsal sağlıklar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Erkek yönetici gözetiminde çalışan kadınların fiziksel sağlıkları daha kötü durumdadır. Kadın yöneticilerin gözetimi altında çalışan erkek ve kadınlarda hem fiziksel sağlık hem de ruhsal sağlık açısından anlamlı farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir. Kadın yönetici gözetiminde çalışan kadınlar hem fiziksel hem de ruhsal açıdan daha sağlıklı bir görüntü çizmektedirler.*

**Anahtar kelimeler:** Kadın yöneticiler, ruh sağlığı, fiziksel sağlık.

### GİRİŞ

Organizasyonlarda çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını etkileyebilecek sayısız faktör vardır. Çalışma ortamı, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, örgüt iklimi, rekabet, örgütte kullanılan teknoloji, otonomi veya disiplin kuralları gibi. Yöneticilerin cinsiyetinin de bu faktörlerden biri olup olmadığına ilişkin yapılan çalışma sayısı son derece sınırlı olsa da bazı çalışmalar yönetici cinsiyetinin de çalışanların sağlıklarını etkileyebileceğini göstermektedir. Yöneticilerin cinsiyetinin çalışanların bazı davranışlarını anlamlı bir şekilde etkilediği bazı araştırmalarla ortaya konulmuştur (Burke ve McKeen, 1996; Carless, 1998; Fow ve Schuhmann, 1999; Gardiner ve Tiggemann, 1999; McKeen ve Burke, 1995; Valentine, Godkin ve Turner, 2002). Genel olarak kadın yöneticilerin yönetim kademelerinde hızla ilerlemeleri pek çok cinsiyet temelli yönetim araştırmasını da beraberinde getirmiştir. Kadın yöneticiliğinin avantajlı ve dezavantajlı yönleri yine çeşitli araştırmalarla ortaya çıkarılmaktadır. Her ne kadar yöneticilik mesleğinin cinsiyeti olmasa da, kadın ve erkek yöneticilerin kendilerine özgü özellikleri nedeniyle sanki yöneticilik kadın ve erkek olarak ikiye ayrılmış gibi görülmektedir. Bu ayırım sadece araştırmalar için geçerlidir. Uygulama alanında, yöneticiler, cinsiyet temelli değil yetkinlik temelli olarak belirlenmelidir. Yöneticiliğin evrensel ilkeleri vardır. Bu ilkeler tüm yöneticiler tarafından uygulanır. Ayrıca, belirli bir alanda yöneticilik yapabileceklerin özellikleri belirlenmeli ve cinsiyetine bakılmadan bu özellikleri karşılayanların atamaları yapılmalıdır. Bu çalışma ve benzer çalışmalarda kadın ve erkek ayrımı sadece araştırma amaçlı olarak yapılmıştır.

### 1. KADIN YÖNETİCİLER

Gerek Türkiye’de gerekse dünyada Kadın yöneticiler her geçen yıl küçük oranlardaki artışlarla üst kademe veya orta kademe yöneticilik kariyerine yükselme başarısını göstermektedir. Bu bir başarıdır çünkü, yapılan araştırmalar hem kadınların hem de erkeklerin kadın



yönetici istemediğini ortaya koymaktadır (<http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/312295.asp>). Bunun elbette sosyolojik temelli bazı nedenleri vardır. Erkeklerin erkek yönetici tercih etmelerinin temelinde otorite ve güç esasına dayalı ataerkillik bulunmaktadır. Sosyalleşme sürecisinin erkekleri “erkeksi” özellikler üzerine sosyalleştirmesi dolayısıyla ataerkil topluma uygun bir erkek modeli çerçevesinde sosyalleştirmesi erkeklerle kadınlar arasında ciddi bir sosyalleşme farklılığını ortaya çıkarmaktadır. Kadınların erkek yöneticiyi neden tercih ettiklerinin ise çeşitli nedenleri bulunsa da temelinde yine güç ve otorite bulunmaktadır. Kadınların hemcinslerinin yükselmesi ve kendilerine hükmetmesine ilişkin olumsuz bir algılamaya sahip oldukları söylenebilir. Kısaca bu tercihler sosyalleşme süreci boyunca ortaya çıkan rollerle ilgili farklılıklara dayanmaktadır. Biyolojik, fizyolojik, psikolojik ve kültürel farklılıklar ile toplumsal cinsiyet rolünün içeriği arasındaki ilişkiye değinen farklı kuramcıların, söz konusu farklılıkların önceliklerinin analizinde değişik yaklaşımları benimsemiş olmaları (örneğin, kadın ya da erkeklerin rollerinin belirlenmesinde biyolojik yapıya öncelik tanıyan sosyo-biyolojik yaklaşımlar ya da çocuğun, aynı cinsiyetle özdeşleşmesi yoluyla rolleri içselleştirdiğini savunan psikanalitik yaklaşımlar, ya da söz konusu rollerin biyolojik kökenli olmayıp, iktidar boyutuna dikkati çekerek kültürel kökeni ön planda tutan kültürel-feminist yaklaşımlar), sosyal bilim literatüründe geniş bir yelpazede ayrılan farklı cinsiyet rolü teorilerinin doğmasına neden olmuştur. Bu yaklaşımların benimsenmesi iki çelişkiyi beraberinde getirmektedir: Bunlardan ilki, rollerin “insanların gerçekten yaptıkları şeyler mi, yoksa sadece yapmaları beklenen şeyler mi?” (Segal, 1992:97) olduğu sorunu etrafında tartışıla gelen çözümlerinin yarattığı çıkmazlar olup bu çıkmazlar, biyolojik ve psikolojik indirgemecilikten kendini kurtaramamıştır. İkincisi, bu indirgemeciliğin yarattığı belirsizlikler, daha doğrusu sağlıklı olmayan bilgi yığını literatürü, toplumsal cinsiyet olgusunun sosyolojik analizinin sadece cinsiyet rolü analizine indirgenerek açıklanabileceği kanaatini doğurmuştur. Dolayısıyla, cinsiyet ve rollerle ilgili algılamalar bir gerçeklikten ziyade sosyolojik ve psikolojik bir algılamadır.

Şu bir gerçekliktir ki, kadın yöneticilerin gerçekte başarılı olup olmadıkları veya olup olmayacaklarından ziyade cinsiyet temelli bir ayrımcılık göze çarpmaktadır. Kadın yöneticilerle ilgili çalışmaların sayısı arttıkça konunun Türkiye açısından daha anlaşılabilir hale geleceği açıktır. Şu an itibarıyla literatür oluşturma çabaları devam etmektedir. Kadın yöneticilik diye özel bir yöneticilik türünün olmadığı bir kere daha vurgulamakta yarar vardır. Yönetici, başkaları aracılığı ile iş gören kişidir. Yönetici, planlama ile başlayan ve kontrolle biten süreci yöneten kişidir. Yöneticiler arasındaki farklılık tanımlardan ve ilkelerden ziyade özelliklerle ilgilidir. Kaldı ki iki erkek yönetici arasında da ciddi özellik farklılıklarına rastlanabilir. Bu bakımdan kadın ve erkek yönetici ayrımını sadece belirli bir konunun araştırılması esnasında dikkate almak gerektiği dikkate alınmalıdır.

## 2. FİZİKSEL VE RUHSAL SAĞLIK

Bireylerin yaşamlarında onların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını etkileyebilecek sayısız faktör bulunmaktadır. Bazı rahatsızlıklar kalıtsal iken bazıları çevrenin ve yaşam tarzının etkisiyle sonradan ortaya çıkar. Çevresel koşulların, yaşam tarzının, iş yeri koşullarının, yaşam koşullarının, ekonomik şartların, iklimin ve daha pek çok faktörün bireyin ruh ve fiziksel sağlığını etkilediği gözlemlenmektedir. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) kendi anayasasında sağlıklı olmayı “Sağlık yalnız hastalık ve sakatlığın olmayışı değil, bedence, ruhça ve sosyal yönden tam bir iyilik halidir” diye tanımlamıştır. Bu tanımın üç önemli unsurundan biri ruh sağlığıdır. Dünya Sağlık Örgütü 1996 yılında ayrıca bir mental sağlık tanımı yapmıştır. Bu tanıma göre: “Mental sağlık, kişilerin kendilerini veya yeteneklerini gerçekledikleri, hayatın normal stresleriyle başa çıkabildikleri, verimli ve sonuçları yararlı olacak şekilde çalıştıkları ve top-

lumlarıyla katkılı bir birliktelik içinde olabildikleri durumdur” (Erginöz, 2008:32). Dünya Sağlık Raporu (1998)’nda belirtildiği üzere, ruhsal rahatsızlıklar fiziksel sorunlara göre daha fazla işgücü kaybına yol açmaktadır. Ruhsal bozukluklar mortaliteye pek az yol açmakta ancak hastalıkların küresel faturasının artmasına büyük katkıda bulunmaktadır Bunun yanı sıra, depresif rahatsızlıkları olan insanların yaşam sürelerinin kıaldığını da belirtmek gerekir (Dünya Sağlık Raporu, 1998). Ruh sağlığı sorunlarının gerek iş yaşamında gerekse sosyal yaşamda daha tehlikeli sonuçlar doğuracağı literatürde ifade edilmektedir. Fiziksel sağlık ise fiziksel olarak zindeliği ifade etmektedir. Fiziksel olarak sağlıklı bir insanda kalp, tansiyon, romatizma gibi fiziksel rahatsızlıklara rastlanmaz. Yaş ile birlikte ortaya çıkan bazı fiziksel sorunlar elbette bulunmaktadır. Bir kısım rahatsızlıkların ise psikolojik temelli fiziksel problemler olduğu da bilinmektedir. Bunlara psikosomatik rahatsızlıklar denilmektedir.

### 3. YÖNETİCİ CİNSİYETİ VE SAĞLIK

Bazı araştırmalar kadın ve erkek yöneticilerin “yönetim uygulamaları” arasında farklılıklar bulunduğunu göstermektedir (Eagly ve Karau, 2002). Bu uygulama farklılıkları nedeniyle çalışanlarda sağlık sorunlarına ilişkin farklılıklar bulunabileceği düşünülmektedir. Yöneticilerin erkek olması durumunda bile iki farklı işletmede çalışanların sağlıklarıyla ilgili bulgular farklılaşabilir. Dolayısıyla, kadın ve erkek yöneticilerin gözetiminde çalışan personelin sağlık sorunları itibariyle anlamlı bir farklılık gösterip göstermeyeceği bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Jeanquart ve Sekaran (1994) yaptıkları bir çalışmada kadın çalışanların erkek yöneticilere daha fazla güvendiklerini bulmuşlardır. Valentin ve arakdaşları (2002), hem kadın hem de erkek çalışanların bir kadın yönetici gözetiminde çalıştıklarında daha düşük sorumluluğa sahip olduklarını belirlemiştir. Williams ve Locke ise (1999), kadın çalışanların, bir kadın yöneticiden daha az işle ilgili destek gördüklerini, daha düşük seviyede mentorluk aldıklarını ve daha düşük seviyede koçluk davranışı algıladıklarını belirlemiştir. Burke ve McKeen (1995), kadın yöneticilerin gözetiminde çalışan kadınların daha yüksek seviyede işten ayrılma niyeti gösterdiklerini ortaya çıkarmıştır. Benzer çalışmalardan da anlaşılacağı üzere yöneticilerin kadın veya erkek olması örgüt içindeki pek çok algılamayı, tutumu ve davranışı etkileyebilmektedir.

### 4. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada, bankacılık sektöründe kadın ve erkek yöneticilerin gözetimi altında çalışanların;

- Genel olarak ruhsal sağlıkları (mental health) ve fiziksel sağlıkları (physical health), arasındaki farklılıklar,
- Kadın ve erkek çalışanlar açısından ruhsal ve fiziksel sağlık durumlarının farklılaşp farklılaşmadıkları,
- Bankalarda çalışanların demografik özellikleri itibariyle ruhsal ve fiziksel sağlık farklılıkları ele alınacaktır.

Çalışmanın literatürde önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Kadın ve erkek yöneticiler açısından çalışanların sağlık durumlarını ele alan çalışma sayısı son derece sınırlıdır. Türkiye’de bu konuda başka bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ayrıca, çalışma, bankacılık sektörü ile ilgili önemli bazı bilinmeyenleri de ortaya çıkaracaktır. Çalışmada, çalışanların sağlıklarını olumsuz etkileyebilecek diğer unsurlar sabit kabul edilmektedir ve sadece yönetici cinsiyetine dayalı bir araştırma yapılmaktadır. Şüphesiz pek çok faktör çalışanların sağlıklarını olumlu ya da olumsuz etkileyecektir. Şurası bilinmektedir ki, kalıtsal özellikler de dahil pek çok faktör insanların sağlığını olumsuz etkileyebilir.

## 5. METODOLOJİ

### 5.1. Örneklem

Çalışmada, amaca ulaşabilmek için bir sektör üzerinde çalışmak gerektiğinden, kadın yöneticilerin bulunduğu en önemli sektörlerden biri olan bankacılık sektörü evren seçilmiştir. Bilindiği üzere bankacılık sektörü son yıllarda krizinde etkisiyle çalışanlar açısından son derece stresli bir sektör haline gelmiştir. Araştırma, Kayseri, Mersin, Adana, Nevşehir, Yozgat ve İstanbul illerindeki (ilçeler dahil) kamu ve özel sektöre ait bankalara kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiş ve çalışma bu örneklem üzerinde yürütülmüştür. Araştırma toplam 56 banka şubesinde toplam 443 çalışan personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örneklemde 242 bayan ve 201 erkek bulunmaktadır.

### 5.2. Verilerin Toplanması

Araştırmanın yapılacağı banka şubesinin müdürünün kadın veya erkek olduğunun tespit edilmesinin ardından geliştirilen anket formu banka çalışanlarına dağıtılmıştır. Bazı şubelerdeki yoğun iş akışı nedeniyle çalışanlar boş zamanlarında formları doldurmuşlar ve ertesi gün iade etmişlerdir. Anket formunda iki temel ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler şunlardır: **Ruhsal Sağlık:** Çalışanların ruhsal sağlıkları Warwick-Edinburg tarafından 2006 yılında geliştirilen ruhsal sağlık ölçeği ile belirlenmiştir (WEMWBS). Ölçek, Edinburg Üniversitesi ve Warwick Üniversitesinin ortaklaşa oluşturdukları bir komisyon tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte 14 ifade bulunmaktadır. Çalışanlara, ölçekte bulunan durumlara, geçen 6 aylık sürede ne kadar maruz kaldıkları sorulmuştur. Ölçekte diğer insanlarla ilgilim ve kendimi yararlı hissediyorum gibi ifadeler bulunmaktadır. Araştırmada ölçeğin güvenilirliği, cronbach alfa değeri 0.926 olarak belirlenmiştir. Ölçekte 1 düşük ruhsal sağlığı, 5 yüksek ruhsal sağlığı ifade etmektedir.

**Fiziksel Sağlık:** Çalışanların fiziksel sağlıkları Moss vd. (1986) tarafından geliştirilen bir ölçekle belirlenmiştir. Ölçekte 19 ifade bulunmaktadır. Çalışanlara ölçekte yer alan ifadelere geçen 6 aylık sürede ne kadar maruz kaldıkları sorulmaktadır. Ölçekte sabah kalkma güçlüğü ve uyanma güçlüğü gibi ifadeler bulunmaktadır. Araştırmada ölçeğin güvenilirliği cronbach alfa değeri 0.908 olarak belirlenmiştir. Ölçekte 1 yüksek fiziksel sağlığı, 5 düşük fiziksel sağlığı ifade etmektedir.

### 5.3. Bulgular

#### 5.3.1. Örneklemin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Örnekleimde yaş ortalaması 30.1, kadınların oranı % 54.6, erkeklerin oranı % 45.4'dür. Araştırmaya katılanların % 79'u üniversite mezunudur. Deneyim süreleri açısından ise % 17.5'i 0-1 yıl, % 57.9'u 2-10 yıl ve geri kalanlar ise 11 yıl ve üstü bankacılık deneyimine sahiptir. Yine örneklemin % 64.2'si evli ve % 30.7'i bekadır.

#### 5.3.2. Fiziksel ve Ruhsal Sağlıkla İlgili Bulgular

Çalışmada banka çalışanlarının ortalama ruh sağlığı düzeyi 2.81 (ss: 0.97), fiziksel sağlık düzeyi ise 2.90 (ss: 0.74) olarak hesaplanmıştır. Ruh sağlığının fiziksel sağlık düzeyine göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 1.** Cinsiyetlere Göre Sağlık Ortalamaları

	Ruh Sağlığı Ortalaması *	St. Sapma	Fiziksel Sağlık Ortalaması **	St. Sapma
Kadın	2.95	0.88	3.20	0.48
Erkek	3.30	1.14	2.91	0.75

\* Yüksek ruh sağlığı değeri bireyler açısından yüksek ruh sağlığını ifade etmektedir.

\*\* Yüksek fiziksel sağlık değeri bireyler açısından düşük fiziksel sağlığı ifade etmektedir.

Tablodan da anlaşılacağı üzere kadınların hem fiziksel sağlık hem de ruhsal sağlık düzeyleri erkeklere oranla daha yüksektir.

### 5.3.3. Demografik Özellikler İtibariyle Fiziksel ve Ruhsal Sağlık Durumlarına İlişkin Bulgular

Demografik özellikler itibariyle fiziksel ve ruhsal sağlık düzeyleri arasındaki farklılıklara ilişkin analizlerde t testi ve tek yönlü varyans analizleri yapılmıştır. Sonuçlar aşağıda tablolar halinde gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Demografik Özellikler İtibariyle Ruh Sağlığı Farklılıkları

	Cinsiyet itibariyle	Yaş grupları itibariyle	Medeni durum itibariyle	Eğitim durumu itibariyle	Deneyim itibariyle	Aynı yönetici ile çalışma süresi
Ruh Sağlığı	t değeri: -3.280	F değeri: 1.265	F değeri: 2.302	F değeri: 1.913	F değeri: 2.881	F değeri: 5.283
Anlamlılık düzeyi	<b>0.003</b>	0.284	<b>0.019</b>	0.150	<b>0.049</b>	<b>0.000</b>

**Tablo 3.** Demografik Özellikler İtibariyle Fiziksel Sağlık Farklılıkları

	Cinsiyet itibariyle	Yaş grupları itibariyle	Medeni durum itibariyle	Eğitim durumu itibariyle	Deneyim itibariyle	Aynı yönetici ile çalışma süresi
Fiziksel Sağlık	t değeri: -2.380	F değeri: 1.804	F değeri: 1.174	F değeri: 3.214	F değeri: 0.422	F değeri: 7.709
Anlamlılık düzeyi	<b>0.022</b>	<b>0.039</b>	0.320	<b>0.004</b>	0.658	<b>0.000</b>

Yukarıdaki iki tablo incelendiğinde ruh sağlığı açısından, cinsiyet, medeni durum, deneyim ve aynı yönetici ile çalışma süresi itibariyle anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmektedir. Fiziksel sağlık açısından ise cinsiyet, yaş, eğitim ve aynı yönetici ile çalışma süresi itibariyle anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmektedir.

### 5.3.4 Yönetici Cinsiyeti İtibariyle Sağlık Farklılıklarına İlişkin Bulgular

Yönetici cinsiyeti itibariyle yapılan analizler aşağıda tablolar halinde gösterilmiştir:

#### **Kadın yönetici gözetimindeki çalışanların sağlıkları**

**Tablo 4.** Kadın Yönetici Gözetiminde Çalışan Erkek ve Kadınların Ruh Sağlıkları

	Ruh Sağlığı Ortalaması *	t değeri	Anlamlılık düzeyi
Kadın	2.88		
Erkek	3.39		
		4.334	<b>0.001</b>

\* Yüksek ruh sağlığı değeri bireyler açısından yüksek ruh sağlığını ifade etmektedir.

**Tablo 5.** Kadın Yönetici Gözetiminde Çalışan Erkek ve Kadınların Fiziksel Sağlıkları

	Fiziksel Sağlık Ortalaması *	t değeri	Anlamlılık düzeyi
Kadın	3.17		
Erkek	2.79		
		3.112	<b>0.003</b>

\* Yüksek fiziksel sağlık değeri bireyler açısından düşük fiziksel sağlığı ifade etmektedir.

Tablolardan da anlaşılacağı üzere yöneticisi kadın olan kadın banka çalışanlarının hem ruhsal sağlıkları hem de fiziksel sağlıkları daha düşüktür. Erkekler her iki sağlık açısından da daha sağlıklıdır.

### **Erkek yönetici gözetimindeki çalışanların sağlıkları**

**Tablo 6.** Erkek Yönetici Gözetiminde Çalışan Erkek ve Kadınların Ruh Sağlıkları

	Ruh Sağlığı Ortalaması *	t değeri	Anlamlılık düzeyi
Kadın	2.98		
Erkek	3.01		
		0.678	0.456

\* Yüksek ruh sağlığı değeri bireyler açısından yüksek ruh sağlığını ifade etmektedir.

**Tablo 7.** Erkek Yönetici Gözetiminde Çalışan Erkek ve Kadınların Fiziksel Sağlıkları

	Fiziksel Sağlık Ortalaması *	t değeri	Anlamlılık düzeyi
Kadın	3.29		
Erkek	3.01		
		2.798	<b>0.004</b>

\* Yüksek fiziksel sağlık değeri bireyler açısından düşük fiziksel sağlığı ifade etmektedir.

Erkek yöneticilerin gözetiminde kadın ve erkekler arasında ruh sağlığı açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Fiziksel sağlık açısından ise kadınların daha sağlıksız oldukları görülmektedir.

### **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Çalışanların sağlıkları şüphesiz hem bireyler hem de örgütler açısından büyük önem arz etmektedir. Sağlıklı çalışanlar hem örgütlerine hem de ailelerine daha yararlı olacaktır. Bu çalışmada kadın ve erkek yöneticilerin gözetiminde çalışan bireylerin ruhsal ve fiziksel sağlıkları araştırılmıştır. Araştırma sonucunda;

- Erkek yöneticilerin gözetiminde çalışan kadın ve erkeklerin ruhsal sağlıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bunun temel nedeni çalışanların beklentileri ile açıklanabilir. Hem kadınlar hem de erkekler bir erkek yöneticinin nezaretinde çalışmaktan ruhsal sağlık açısından rahatsızlık duymamaktadır.
- Erkek yöneticilerin gözetiminde çalışan kadın ve erkeklerin fiziksel sağlıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Kadınların fiziksel sağlıkları daha düşük düzeydedir. Bunun temel nedenleri ile ilgili ayrıca çalışmalar yapılmalıdır.
- Kadın yöneticilerin gözetiminde çalışan kadın ve erkeklerin ruhsal sağlıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Kadın yönetici gözetiminde çalışan kadınların ruhsal sağlık düzeyleri daha düşüktür. Bunun temel nedeni bir kadının başka bir kadının gözetimi altında çalışıyor olmasından duyduğu rahatsızlık olabilir.

- Kadın yöneticilerin gözetiminde çalışan kadın ve erkeklerin fiziksel sağlıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Kadınların fiziksel sağlıkları kadın yönetici gözetiminde daha kötü durumdadır.
- Ruh sağlığı açısından cinsiyetler itibariyle anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Kadın çalışanların genel olarak ruh sağlıkları daha düşük seviyededir. Fiziksel sağlık açısından da durum benzerdir. Kadın çalışanların fiziksel sağlıkları erkeklere oranla daha düşüktür.
- Ruh sağlığı açısından, medeni durum, deneyim ve aynı yönetici ile çalışma süresi itibariyle anlamlı farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir. Fiziksel sağlık açısından ise yaş, eğitim ve aynı yönetici ile çalışma süresi itibariyle anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Genel olarak, bu çalışma bir durum tespiti şeklinde bulunmuştur. Elde edilen bulgular daha derinlemesine araştırmalarla neden-sonuç analizine dayalı olarak yorumlanabilir. Bu bakımdan, çalışmanın bu alanda yapılacak bir dizi çalışmanın temeli olarak kabul edilebilir.

### KAYNAKÇA

- Brown, V. (1998), "Untreated Physical Health Problems Among Women Diagnosed With Serious Mental Illness", *Journal of the American Medical Women's Association*, 53(4), 159-160.
- Burke, R. J., McKeen, C. A. (1995), "Do Managerial Women Prefer Women Mentors?", *Psychological Reports*, 76, 688 – 690.
- Burke, R. J., McKeen, C. A. (1996), "Gender Effects in Mentoring Relationship", *Journal of Social Behavior and Personality*, 11, 91–104.
- Carless, S. A. (1998), "Gender Differences in Transformational Leadership: An Examination of Superior, Leader, and Subordinate Perspectives", *Sex Roles*, 39, 887-902.
- Dünya Sağlık Raporu (1998), Çev. Metin ve arkadaşları, Ankara: Sağlık Bakanlığı Yayınları.
- Eagly, A., Karau, S. (2002), "Role Congruity Theory of Prejudice toward Female Leaders", *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Erginöz, E. (2008), "Halk Sağlığı ve Mental Hastalıklar, Türkiye’de Sık Karşılaşılan Psikiyatrik Hastalıklar Sempozyu", 62, 31-40.
- Fox, R. L. ve Schuhmann, R. (1999), "Gender and Local Government: A Comparison of Women and Men City Managers", *Public Administration Review*, 59, 231- 242.
- Gardiner, M. ve Tiggemann, M. (1999), "Gender Differences in Leadership Style, Job Stress, and Mental Health in Male-And Female-Dominated Industries", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 301–315.
- Jeanquart-Barone, S. ve Sekaran, U. (1994), "Effects of Supervisor's Gender on American Women's Trust", *The Journal of Social Psychology*, 134, 253-254.
- Moos, R. H., Cronkite, R. C., Finney, J. W., ve Billings, A. G. (1986), *Health and Daily Living form Manual*, Ed. Palo Alto, CA: Veterans Administration and Stanford University Medical Center.
- Segal, L. (1992), *Ağır Çekim, Değişen Erkeklikler, Değişen Erkekler*, (Çev. Volkan Ersoy), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Valentine, S., Godkin, L., ve Turner, J. H. (2002), "Women's Management, Perceived Job Responsibility, and Job Search Intention", *Women in Management Review*, 17, 29 –38.
- Williams, M. L. ve Locke, V. N. (1999), "Supervisor Mentoring: Does A Female Manager Make A Difference?", Paper Presented At The Institute for Behavioral and Applied Management Conference, Annapolis, MD.
- <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/312295.asp>.

## İŞ DOYUMU, YAŞAM DOYUMU İLE PSİKOLOJİK İYİ OLMA ARASINDAKİ İLİŞKİDE EKONOMİK KRİZ ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

**Canan MUTER ŞENGÜL**

Celal Bayar Üniversitesi  
Uygulamalı Bilimler Y.O.  
Uluslararası Ticaret Bölümü  
canan.muter@bayar.edu.tr

**Gökçe ÇİÇEK CEYHUN**

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Deniz İşletmeleri ve Yönetimi ABD.  
gokceceyhun@hotmail.com

### ÖZET

*Araştırma, örgüt çalışanlarının iş yaşamlarındaki çıktıları üzerinde önemli etkileri olan iş doyumunu kavramı ile genel olarak yaşamlarından aldıkları doyumun olumlu ve olumsuz duygulanımlarının oluşturduğu psikolojik iyi olma durumları arasındaki ilişkide ülkemizde halen güncelliğini koruyan ekonomik kriz ortamının etkisini konu almaktadır. Bu ilişkiyi ölçmek için oluşturulan anket, ekonomik krizden en çok etkilenen sektörlerden biri olan denizcilik sektöründen kolayda örnekleme yoluyla seçilen 100 insan kaynakları yöneticisine uygulanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilen araştırma verileri, krizin iş doyumunu, yaşam doyumunu ve psikolojik iyi olma arasındaki ilişkideki düzenleyici etkisini doğrular niteliktedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Yaşam doyumunu, iş doyumunu, psikolojik iyi olma, ekonomik kriz, olumlu ve olumsuz duygulanım.

### 1. Giriş

İyi olma durumu uzun süreden beri örgütsel davranış yazınında yer almakta olan bir kavramdır (Mayo, 1933). Psikoloji biliminin ortaya çıkışından bu yana hoşnut olma veya olmama durumları bilişsel yaşantıların temel bir boyutu olarak görülmekle birlikte, akademik araştırmalarda genellikle “psikolojik iyi olma” veya “öznel iyi olma” olarak yer almaktadır (Warr, 2007). Psikolojik/öznel iyi olma durumu, “bireylerin kendi hayatlarını ve duygulanımlarını, gerek şimdiki zamanda gerekse bir önceki sene gibi uzun süreçler için nasıl değerlendirdikleri” şeklinde tanımlanmaktadır (Diener, Oishi ve Lucas, 2003:404). İyi olma araştırmaları, bireylerin temel psikolojik gereksinimlerini (otonomi, rekabet ve ilişki kurma) içeren özerklik kuramını (self-determination theory: Deci ve Ryan, 1985; Ryan ve Deci, 2000) temel almaktadır. Diener (2000), “iyi olma durumu”nu her bir bireyin kendi tanımı çerçevesinde iyi bir yaşamı –bazen mutluluğu- ifade eden bir @terim olarak kullanılageldiğini belirtmekle birlikte, olumlu ve olumsuz duygulanımları bir arada değerlendirerek ortaya konabileceğini söylemektedir. Buna göre bireyler hoş giden ve haz veren duyguları çok, hoş gitmeyen ve acı veren duyguları az hissettiklerinde, ve yaşamlarından tatmin duyduklarında psikolojik iyi olma durumları da artmaktadır. İyi olma ile ilgili olarak her bir birey yaşamını bir bütün olarak değerlendirdiği gibi, iş gibi belirli alanlara göre de değerlendirilmektedir.

Diener (2000), genel olarak bakıldığında iyi olma durumunun bazı farklı bileşenleri olduğunu belirtmekte ve bunları yaşam doyumunu (genel doyum), önemli bazı alanlarla ilgili iyi olma (iş tatmini), olumlu duygulanım (birçok hoş giden duygu yaşamak), düşük olumsuz duygulanım (hoşa gitmeyen duyguların az yaşanması) olarak sıralamaktadır. Bu çalışmada psikolojik iyi olma tanımına karşılık gelen bileşenler sık yaşanan olumlu duygulanım ve az yaşanan olumsuz duygulanım olarak anlaşılmaktadır. İyi olma kavramını tam olarak ifade edebilmek amacıyla araştırmada yaşam doyumunu ve iş doyumunu kavramları tamamlayıcı kavramlar olarak ele alınmaktadır.

Diener vd. (1985) yaşam doyumunun, bilişsel ve eleştirel bir değerlendirmeyi ifade ettiğini belirtmektedir. Shin ve Johnson (1978) yaşam doyumunu “bireyin yaşam kalitesini kendi seçtiği kriterlere göre genel olarak değerlendirmesi” olarak tanımlamaktadır (s.478). Yaşam doyumunu, iyi olma araştırmalarında önemli bir faktör olarak çalışılmaktadır.

İş doyumunu ise, “bireyin kendi işi veya iş deneyimleri üzerinde yaptığı değerlendirme sonucu ortaya çıkan olumlu duygu durumu” olarak tanımlanmaktadır (Locke, 1976:1300). Bu çalışmada iş doyumunu kavramı Minnesota İş Doyumu Ölçeği'nin de temelini oluşturan İş Uyumlu Kuramı'ndan (Lofquist ve Dawis, 1978) yola çıkılarak ele alınmıştır. Buna göre çalışanların iş doyumları, onların iş ortamlarında bireysel ihtiyaçların karşılanıp karşılanmamasına bağlı olarak gelişmektedir.

Araştırmada ele alınan bir diğer faktör olan kriz kavramı ise, genel anlamıyla “bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha; içinden çıkılması zor durum; birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikenin ortaya çıkabilme durumu” olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 1998). Ekonomi bağlamında ele alınan kriz kavramı ise, bir ekonominin temel dengelerinde ortaya çıkan sürdürülemez yapılanmanın düzelebilmesi için kendiliğinden ortaya çıkan dalgalanma olarak açıklanmaktadır (Karluk vd., 1999).

## 2. Araştırmanın Hipotezleri

Diener (2000) iyi olma durumunun zaman geçtikçe önemi artan bir konu olduğunu belirtmektedir. İyi olma durumunu iş ortamında inceleyen yurt içinde ve yurt dışında yapılmış olan bir çok araştırma söz konusudur (Aytaç, 2006; Bayram, 2003; Chang ve Lu (2007); Haris vd. 2003; Ilies vd., 2007; Jahoda, 1958; Warr, 1994 vb.). Bunlarla birlikte iyi olma durumunu, yaşam doyumunu ve/veya iş doyumunu ile ilişkilendiren araştırmalar da mevcuttur (Agho ve Price, 1992; Ayres ve Malouff, 2007; Doest, 2006; Duffy vd., 1998; Johnson ve Johnson, 2000; Levin ve Stokes, 1989; Payne ve Morrison, 2002; Pugliesi, 1999; Sousa-Poza, 2000 vb.). Bir takım araştırmalar iş doyumunun yaşam doyumunu üzerindeki etkisini vurgularken (Rice vd., 1992; Rode, 2004); bazıları yaşam doyumunun iş doyumunu üzerinde etkisi olduğunu söylemektedir (Judge ve Watanabe, 1993). Bununla birlikte araştırmalar olumlu ve olumsuz duygulanım durumlarının iş doyumunu (Connolly ve Viswesvaran, 1998; Levin ve Stokes, 1989; Moyle, 1995; Iverson vd., 1998; Pulakos ve Schmitt, 1983; Staw ve Ross, 1985; Staw vd., 1986) ve yaşam doyumunu (Judge ve Locke, 1993) etkilediğini göstermektedir. Her ne kadar ekonomik krizin çalışanlar üzerindeki etkileri ile ilgili çalışmalar söz konusu olsa da (Eren, 2009; Örucü ve Kılıç, 2004) araştırmada ele alınan üç değişkenin kriz ortamı içerisindeki değişimi konusunda herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu araştırmanın, çalışanların ekonomik krizden etkilenme durumlarını psikolojik iyi olma-ış doyumunu ve yaşam doyumunu kapsamında ortaya koyması açısından önem teşkil ettiği düşünülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırmanın birinci hipotezi; olumlu ve olumsuz duygulanım durumlarından oluşan psikolojik iyi olma durumunun iş doyumunu etkileme yoluyla yaşam doyumunu üzerinde değişikliğe neden olacağı yönündedir. İkinci hipotez ise ekonomik krizin iş doyumunu, yaşam doyumunu ve psikolojik iyi olma durumu arasındaki aracılık ilişkisini düzenleyici rol oynadığı üzerine kurulmuştur.

## 3. Veri Toplama Araçları ve Araştırma Örnekleme

Psikolojik iyi olma durumunu ölçmek için 20 maddelik olumlu ve olumsuz duygulanım listesi olan PANAS (Watson, Tellegen ve Clark, 1988) kullanılmıştır. Yaşam doyumunu ölçmek üzere ise 5 maddelik Yaşam doyumunu ölçeği (Diener vd., 1985) kullanılmıştır. İş doyumunu ölçmek üzere ise 20 maddelik Minnesota İş Tatmini ölçeğinin (Weiss vd., 1967) 6 maddeden oluşan dışsal iş doyumunu maddelerinden yararlanılmıştır.



Araştırma, denizcilik firmalarında İnsan Kaynakları departmanlarında görev alan ve kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 100 personele uygulanmıştır. Bu örneklemin seçilmesindeki amaç, denizcilik sektörünün 2008 sonu itibariyle baş gösteren kriz ortamından oldukça etkilenmesi ve bu etkiyi en çok hisseden kesimlerden birinin de bu sektör çalışanları olduğunun düşünülmesidir.

#### 4. Araştırmanın Sonucu

Araştırma verileri betimsel analizler ve hipotez testleri ile değerlendirilmiş, faktörler arası korelasyonlara bakılmış; ölçüm araçlarının geçerlikleri doğrulandıktan sonra AMOS16 paketi kullanılarak, iki alt faktöre sahip olan PANAS ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Psikolojik iyi olma durumunu ortaya koyan olumlu ve olumsuz duygulanım durumları, iş doyumunu ve yaşam doyumunu arasındaki ilişkinin ölçme modeli, iki aşamalı yaklaşım kullanılarak test edilmiş, oluşturulan yapısal eşitlik modellemesiyle iş doyumunun olumlu ve olumsuz duygulanım durumları ile yaşam doyumunu arasında aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Bu durum, birinci hipotezi doğrular niteliktedir. Son olarak verilere çoklu grup yapısal eşitlik analizi uygulandığında, elde edilen aracılık ilişkilerinin krizden önce ve sonra durumuna göre anlamlı olarak farklılık gösterdikleri görülmüştür. Bu sonuç, araştırmanın ikinci hipotezini geçerli kılmaktadır.

#### KAYNAKÇA

- Agho, A. O. ve Price, J. L. (1992), "Discriminant Validity of Measures of Job Satisfaction, Positive Affectivity and Negative Affectivity", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 185-197.
- Ayres, J. ve Malouff, M. (2007), "Problem-Solving Training to Help Workers Increase Positive Affect, Job Satisfaction, and Life Satisfaction", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 279-294.
- Aytaç, S. (2006), "Çalışanların İşlerine İlişkin Duygularının Stres Üzerindeki Etkisi", İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, Prof.Dr. Toker Dereli'ye Armağan, 55, 834-850.
- Bayram, N., Kuşdil, M. E., Aytaç, S. ve Bilgel, N. (2003), "Üniversite Çalışanlarında İşe İlişkin İyilik Durumu Duygularının (Job Well-Being) Çok Değişkenli İstatistiksel Analizler İle Araştırılması", VI. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu, 28-30 Mayıs, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Chang, K. ve Lu, L. (2007), "Characteristics of Organizational Culture, Stressors and Wellbeing: The Case of Taiwanese Organizations", *Journal of Managerial Psychology*, 22, 549-568.
- Connolly, J.J. ve Viswesvaran, C. (1998), "Affectivity and Job Satisfaction: A Meta-Analysis", *Society for Industrial and Organizational Psychology Konferansı'nda sunulmuş tebliğ*, Texas.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York: Plenum Press.
- Dinçer, Ö. (1998), *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basımevi.
- Diener, E. (2000), "Subjective Well-Being", *American Psychologist*, 55, 34-43.
- Diener, E., Oishi, S. Ve Lucas, R. E. (2003), "Personality, Culture, and Subjective Well-Being: Emotional and Cognitive Evaluations of Life", *Annual Review of Psychology*, 54, 403-425.
- Doest, L. T. (2006), "Personal Goal Facilitation through Work: Implications for Employee Satisfaction and Well-Being", *Applied Psychology*, 55(2), 192-130.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C. ve Shaw, J. D. (1998), "Positive Affectivity and Negative Outcomes: The Role of Tenure and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 83, 950-959.
- Eid, M. (2008), "Measuring The Immeasurable: Psychometric Modeling of Subjective Well-Being Data", Eds. M. Eid ve R. J. Larsen, *The Science of Subjective Well-Being*, New York: Guilford Press.
- Eren, N. (2009), "Krizin Sağlık Çalışanlarına Etkisi", 9. Ulusal Halk Sağlığı Sempozyumu, Ankara.
- Harris, C., Daniels, K. ve Briner, R. B. (2003), "A Daily Diary Study of Goals and Affective Well-Being At Work", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 401-410.

- Haybron, D. M. (2008), "Philosophy And The Science Of Subjective Well-Being", Eds. M. Eid ve R. J. Larsen, *The Science of Subjective Well-Being*, New York: Guilford Press.
- Hill, S. E. ve Buss, D. M. (2008), "Evolution and Subjective Well-Being", Eds. M. Eid ve R. J. Larsen, *The Science of Subjective Well-Being*, New York: Guilford Press.
- Illies, R., Schwind, K. M. ve Heller, D. (2007), "Employee Well-Being: A Multilevel Model Linking Work and Nonwork Domains", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 326-341.
- Iverson, R. D., Olekalns, M. ve Erwin, P. J. (1998), "Affectivity, Organizational Stressors, and Absenteeism: A Causal Model of Burnout And Its Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 52, 1-23.
- Jahoda, M. (1958), *Current Concepts of Positive Mental Health*, New York: Basic Books.
- Johnson, G. J. ve Johnson, W. R. (2000), "Perceived over Qualification, Positive and Negative Affectivity, and Satisfaction with Work", *Journal of Social Behavior and Personality*, 15, 176-187.
- Judge, T. A. ve Locke, E. A. (1993), "Effect af Dysfunctional thought Processes on Subjective Well-Being and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 78, 475-490.
- Judge, T. A. ve Klinger, R. (2008), "Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work", Eds. M. Eid ve R. J. Larsen, *The Science of Subjective Well-Being*, New York: Guilford Press.
- Judge, T. A., Torensen, C. J., Pucik, V. ve Welbourne, T. M. (1999), "Managerial Coping with Organizational Change: A Dispositional Perspective", *Journal of Applied Psychology*, 84, 107-122.
- Judge, T. A ve Watanabe, S. (1993), "Another Look at The Job-Life Satisfaction Relationship", *Journal of Applied Psychology*, 78, 939-948.
- Karluk, R., Tonus, O, Çatalba, N. (1999), Güneydoğu Asya ve Rusya krizi karşısında Türkiye, Prof.Dr. Orhan Oğuz Hatırasına Armağan. İstanbul, Marmara Üniversitesi.
- Levin, I. ve Stokes, J. P. (1989), "Dispositional Approach to Job Satisfaction: Role of Negative Affectivity", *Journal of Applied Psychology*, 74, 752-758.
- Locke, E. A. (1976), "The Nature and Cause of Job Satisfaction", Ed. M.D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: McNally.
- Loftquist, L. H. ve Dawis, R. V. (1978), "Values As Second-Order Needs in The Theory of Work Adjustment", *Journal of Vocational Behavior*, 12, 12-19.
- Mayo, E. (1933), *The Human Problems of Industrial Civilization*, New York: Macmillan.
- Moyle, P. (1995), "The Role of Negative Affectivity in The Stres Process: Test Of Alternative Models", *Journal of Organizational Behavior*, 16, 647-668.
- Örücü, E. ve Kılıç, R. (2004), "Ekonomik Kriz Ve Bankacılık Sektöründe Motivasyon: Muğla Örneği", *İktisat İşletme ve Finans*, 19, 125-135.
- Payne, R. ve Morrison, D. (2002), "The Differential Effects of Negative Affectivity on Measures of Well-Being Versus Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Anxiety, Stress and Coping*, 15(3), 231-244.
- Pinquart, M. Ve Sorensen, S. (2000), "Influences of Socioeconomic Status, Social Network, and Competence on Subjective Well-Being in Later Life: A Meta-Analysis", *Psychology and Aging*, 15, 187-224.
- Pugliesi, K. (1999), "The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction, and Well-Being", *Motivation and Emotion*, 23, 125-154.
- Pulakos, E. D. ve Schmitt, N. (1983), "A Longitudinal Study of A Valence Model Approach for The Prediction of Job Satisfaction of New Employees", *Journal of Applied Psychology*, 60, 307-312.
- Rice, R., Frone, M. ve McFarlin, D. (1992), "Work-Nonwork Conflict and The Perceived Quality of Life", *Journal of Organizational Behavior*, 13, 155-202.
- Rode, J. C. (2004), "Job Satisfaction and Life Satisfaction Revisted: A Longitudinal Test of An Integrated Model", *Human Relations*, 57, 1206-1220.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000), "Self-Determination Theory and The Facilitation of İntrinsic Motivation, Social Development, And Well-Being", *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Schimmack, U. (2008), "The Structure of Subjective Well-Being", Eds. M. Eid ve R. J. Larsen, *The Science of Subjective Well-Being*, New York: Guilford Press.

- Schwarz, N. ve Strack, F. (2003), "Reports of Subjective Well-Being: Judgmental Processes and Their Methodological Implications", Eds. D. Kahneman, E. Diener ve N. Schwarz, Well-being: The Foundations of Hedonic Psychology, New York: Russel Sage Foundation.
- Sousa-Poza, A. (2000), "Well-Being At Work: A Cross-National Analysis Of The Levels And Determinants Of Job Satisfaction", *The Journal of Socio-Economics*, 29(6), 517-538.
- Schwarz, N. ve Strack, F. (2003), "Reports Of Subjective Well-Being: Judgmental Processes And Their Methodological Implications", Eds. D. Kahneman, E. Diener ve N. Schwarz, Well-being: The Foundations of Hedonic Psychology, New York: Russel Sage Foundation.
- Schimmack, U. (2008), "Philosophy and The Science of Subjective Well-Being", Eds. M. Eid ve R. J. Larsen, *The Science of Subjective Well-Being*, New York: Guilford Press.
- Schwarz, N. ve Strack, F. (2003), "Comparing Subjective Well-Being across Cultures and Nations: The "What" and "Why" Questions", Eds. D. Kahneman, E. Diener ve N. Schwarz, Well-being: The Foundations of Hedonic Psychology, New York: Russel Sage Foundation.
- Staw, B. M. ve Ross, J. (1985), "Stability in The Midst of Change: A Dispositional Approach to Job Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-480.
- Staw, B. M., Bell, N. E. ve Clausen, J. A (1986), "The Dispositional Approach to Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test", *Administrative Science Quarterly*, 31, 56-77.
- Suh, E. M. ve Koo, J. Schimmack, U. (2008), "Comparing Subjective Well-Being Across Cultures and Nations: The "What" and "Why" Questions", Eds. M. Eid ve R. J. Larsen, *The Science of Subjective Well-Being*, New York: Guilford Press.
- Warr, P. (1994), "A Conceptual Framework for The Study of Work and Mental Health", *Work and Stres*, 8, 84-97.
- Warr, P. (2003), "Reports of Subjective Well-Being: Judgmental Processes and Their Methodological Implications", Eds. D. Kahneman, E. Diener ve N. Schwarz, Well-being: The Foundations of Hedonic Psychology, New York: Russel Sage Foundation.
- Warr, P. (2008), *Work, Happiness, and Unhappiness*, New York: Routledge.
- Watson, D., Tellegen, A. ve Clark, L. (1988), "Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales", *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. ve Lofquist, L. H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis: University of Minnesota Industrial Relations Center.



## 12. Oturum

**Turizm Sektöründeki Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Açısından Değerlendirilmesi: Antalya’da Bulunan Konaklama İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma**

*Ahmet AKTAŞ, Seden ALGÜR, Funda CENGİZ*

**Çalışma Yaşamında Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Tutumlarının Karşılaştırılması**

*Rıfat İRAZ*

**Algılanan Cinsiyet Ayrımcılığının Sonuçları ve Konuyla İlgili Ampirik Bir Araştırma**

*Meltem ONAY*

## TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ KADIN YÖNETİCİLERİN CAM TAVAN SENDROMU AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: ANTALYA'DA BULUNAN KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

**Ahmet AKTAŞ**

Akdeniz Üniversitesi Turizm  
İşl. ve Otelcilik Yüksekokulu  
aktas@akdeniz.edu.tr

**Seden ALGÜR**

Akdeniz Üniversitesi Sosyal  
Bilimler Enstitüsü Turizm  
İşl. ve Otelcilik A.B.D.  
sedenalgur@akdeniz.edu.tr

**Funda CENGİZ**

Akdeniz Üniversitesi Alanya  
İşletme Fakültesi  
foduncuoglu@akdeniz.edu.tr

### ÖZET

*Bu araştırma, konaklama işletmelerinde orta ve üst düzey pozisyonlarda çalışan yöneticilerin turizm sektöründe kadın yönetici sayısının az olmasının nedenlerine yönelik görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla Antalya şehir içinde faaliyet gösteren 6 adet konaklama işletmesinde görev yapan yöneticilere cinsiyet ayrımı yapmaksızın anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Çalışanların demografik özellikleri frekans analizleri ile ortaya konulmuştur. Kadınların yönetici koltuğuna oturamamalarının nedenleri ile ilgili olarak kadın ve erkek çalışanlar arasındaki görüş farklılıklarını belirlemek için t testi yapılmıştır. T testi sonucunda 31 ifadeli ölçeğin 11 ifadesi hakkında kadın ve erkeklerin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Turizm sektöründe kadın yöneticiler, cam tavan sendromu.

### 1. GİRİŞ

Son yıllarda ülkemizde çalışan kadınların toplam işgücü içindeki payının azalmakta olduğu dikkat çekmektedir. 2000 yılında %26 civarında olan kadınların işgücüne katılım oranları 2002 yılında %28'e yükselmiş ancak 2003 yılında yine %26.6'ya gerilemiştir. Devlet İstatistik Enstitüsü 2008 Ekim raporunda bu oran %26.7 olarak belirtilmiştir. Kadınların işgücündeki yerinin bu kadar az olmasının pek çok nedeni bulunmaktadır. Sadece ülkemizde değil Avrupa Birliği ülkeleri ve Amerika dahil olmak üzere kadın yöneticilerin oranı oldukça düşüktür. İşgücünün %46'sı kadınlardan oluşan Danimarka'da üst yönetimdeki kadınların oranı sadece %4.5'tir. Bu oran İtalya'da %3, Japonya'da %1 ve Amerika'da ise %6 civarındadır. Ülkemize baktığımızda da bu oranın diğer ülkelerden farklı olmadığı görülmektedir. Kadın işgücünün sadece %1'e yakını üst kademe yönetici olarak görev yapmaktadır.

Kadınların yönetici pozisyonuna yükselmeleri için önlerinde pek çok engel olmakla birlikte kendi içlerinde besledikleri bazı kaygılar da yönetici olmak konusunda istekli olmalarını engellemektedir. Çalışan kadının evde de çalışıyor olması, eşlerinin ev işlerinde yardımcı olmaması, çocuk bakımında birincil sorumluluk sahibi olmaları, ekonomik krizde ilk olarak işten çıkarılan kişiler olmaları, görünüşlerine ve giyinüşlerine erkeklere göre daha çok müdahale ediliyor olması gibi etkenler isteksizlik yaratmaktadır. Turizm sektöründe bu etkenlere çalışma şartlarının zorluğu, çalışma saatlerinin uzunluğu ile birlikte fiziksel ve psikolojik taciz eklenince bir konaklama veya seyahat işletmesinde yönetici konumunda bir kadının bulunma olasılığı oldukça düşmektedir.

Yapılan literatür taraması sonucunda turizm sektöründe kadın yöneticiler ve yönetici olmalarının önündeki engeller konusunda çok sayıda araştırma olmadığı saptanmıştır. Bu anlamdaki eksikliği gidermek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışma 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde cam tavan kavramı açıklanmaya çalışılmış, ikinci bölümde yapılan anket çalışmasından elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve üçüncü bölümde de bu bulgular doğrultusunda önerilerde bulunulmuştur.

## 2. CAM TAVAN SENDROMU

Terfi ile ilgili herhangi bir hukuksal engel bulunmamasın ve kadınların en az erkek meslektaşları kadar iyi eğitim almış olmalarına rağmen onlarla aynı oranda üst kademelere gelemedikleri görülmektedir (Çelikten, 2004:93). İş yaşamındaki kadınların belli bir aşamadan sonra yükselmelerini engelleyen faktörlerin toplamına cam tavan sendromu adı verilmektedir (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007:118). Cam tavan ifadesi ilk kez 1986'da Wall Street Journal'ın kadınlarla ilgili bir raporunda kadınların üst düzey yöneticilik konumuna ulaşmalarının firma geleneği ve basmakalıp yargılar tarafından engellendiğini belirten bir terim olarak kullanılmıştır ve önemli bir terfi beklendiği anda adı tam olarak konamayan nedenlerden dolayı istenen terfiinin alınamaması durumu şeklinde açıklanmaktadır. Bir tanıma göre cam tavan örgütlerde tepe yönetim pozisyonu için kadınlara konulan keyfi engellerdir. Bu tavan, kırılması oldukça zor bir engel olarak görülmektedir. Gerçekten de çok az kadın bu engelleri aşarak üst düzey yönetici konumuna gelebilmektedir (Aytaç, 2000:908). Cam tavanın alt kısmında kadınlar terfi alabilmektedirler ancak tavanın ötesine geçememektedirler (Baxter ve Wright, 2000:276). Erkek egemen kültürün, kadınların kariyerinde engelleyici rol oynadığı ileri sürülmektedir. Üst düzey yöneticilerin büyük bir kısmı erkek olduğundan ve erkeklerin de kadınsı değerlerden çok, erkeksi değerlere bağlı oldukları varsayıldığından, yönetim kültürlerine erkeksi normların ve değerlerin hakim olduğu düşünülmektedir. Bu erkeksi norm ve değerler de cam tavanın ana öğelerindedir (Bilir Güler, 2005:65). Cam tavan sınırı ülkeler ve işletmeler arasında farklılık göstermektedir. Bazı ülke ve işletmelerde bu sınır en üst yönetim düzeyine yakın olmaktadır, diğerlerinde daha orta düzeyde ve hatta daha da aşağıda olabilmektedir (International Labour Organization, 2008).

Atlantik Okyanusunun iki kıyısındaki Amerika ve Hollanda'da yapılan araştırmalar, her iki ülkede de kadınların müşteri ilişkileri, halka ilişkiler, iletişim ve personel yönetimi gibi belli işlerde görev almalarının desteklendiğini ortaya koymuştur. Amerika'daki olanaklar gelenekçi firmalarda çok daha kısıtlıdır. Kadınlar hızlı büyüme gösteren hizmetlerde, değişimin gözlemlendiği telekomünikasyon ve sigortacılık, bankacılık ve bireysel emeklilik gibi kadınların çok sayıda görev aldığı sektörlerde yönetici ve karar verici pozisyonlar için fırsat elde edebilmektedir. Bu da cam tavan sınırının sektörden sektöre değiştiğini göstermektedir. Eğitim ve imalat sektörlerindeki cam tavan sınırının kalın olduğu belirlenmiştir (Schneider, 2000).

Çelikten'in (2004:106) Kayseri'de okul müdürü koltuğundaki kadınlara yönelik olarak yaptığı çalışmada cevaplayıcılar yöneticilikleri olmaları nedeniyle en çok toplumsal ve kültürel normlardan dolayı bir kabullenememe durumu ile karşılaştıklarını ve dışardan gelen birinin müdür koltuğunda bir erkek görmeyi beklediklerini belirtmişlerdir. Örücü ve arkadaşlarının (2007:132) Balıkesir'de özel ve kamu kuruluşlarında her düzeydeki 200 çalışana yönelik yaptıkları araştırmanın sonucunda, erkeklerin engel olmasının kadınların iş yaşamında üst düzey yönetici konumuna gelememesinde etkili olduğu görüşünün kadın ve erkek cevaplayıcılar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre erkek cevaplayıcılar hemcinslerinin böyle bir engel teşkil etmediği yönünde yanıt verirken kadın cevaplayıcılar ise tam tersi görüştedir. Bu da kadın ve erkeklerin konuya bakış açılarını gösteren önemli bir bulgu niteliğindedir. Anafarta, Sarvan ve Yapıcı'nın (2008:122) 78 konaklama işletmesinde görev yapan 151 kadın yöneticiye yönelik yaptıkları araştırmaya göre yüksek pozisyonlara ilerlerken bir cam tavan varlığını algılamadığını söyleyen kadın yöneticilerin oranı sadece %15.2 olarak belirlenmiştir. Bu araştırmaya göre yaşamdaki önceliği evlilik ve çocuk olan kadın yöneticilerin cam tavan varlığını daha yoğun olarak algıladıkları saptanmıştır.

Toker'in (2007:103) İzmir'deki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerindeki çalışanlara yönelik yaptığı araştırma sonucunda kadın çalışanların annelik rolleri ile işteki rollerinin çatıştığı ve rol çatışmasının işteki rolleri üzerinde belirleyici olduğu belirlenmiştir. Dalkıranoglu ve Çetinel'in (2008:290) İstanbul'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki orta ve üst düzey yöneticilere yönelik yaptıkları çalışma sonucunda, hem kadın hem de erkek çalışanların, kadınların yönetim kademelerinde daha az yer almasının nedeni olarak kadın olmaları ifadesinde benzer bir tutum sergiledikleri saptanmıştır.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, konaklama işletmelerinde orta ve üst düzey yönetici konumunda çalışanların turizm sektöründe kadın yönetici sayısının az olmasının nedenlerine yönelik görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır.

#### 3.2. Çalışmanın Evreni ve Örneklem Çerçevesi

Çalışmanın evreni Antalya şehir içinde faaliyet gösteren 9 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesinde görev yapan orta ve üst düzey pozisyonundaki yöneticilerdir. Evrenin Antalya şehir içi olarak belirlenmesinin en büyük sebebi, zamansal ve maddi kısıtlılıklar başta olmak üzere bu bölgedeki konaklama işletmelerinin kış sezonu da açık olmaları nedeniyle çok sayıda çalışana ulaşılma şansının olmasıdır. Söz konusu 9 konaklama işletmesinin yöneticileriyle yapılan birebir görüşmeler neticesinde 6 işletme araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Buna göre her bir konaklama işletmesi için 30 adet anket işletmelerin genel müdür asistanları aracılığıyla hedef kitleye ulaştırılmış ve cevaplama süresi sonunda 129 anket elde edilmiştir. Geri dönüş oranı %72'dir.

#### 3.3. Veri Toplama ve Analiz Teknikleri

Araştırmada hedef kitle hakkında detaylı bilgiler elde edebilmek için veri toplama yöntemi olarak anket tekniği tercih edilmiştir. Araştırma için hazırlanan anket formu Örcü ve arkadaşlarının (2007) çalışmasından esinlenerek hazırlanmıştır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde turizm sektöründe kadınların üst düzey yönetici konumuna gelememelerinin nedenlerini belirlemeye yönelik 31 ifade bulunmaktadır. Cevaplayıcıların bu ifadeleri 5 noktalı likert ölçeğine göre (5=Kesinlikle katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3= Fikrim yok, 2=Katılmıyorum, 1=Kesinlikle katılmıyorum) değerlendirmeleri istenmiştir. İkinci bölümde demografik sorular yer almaktadır. Son bölümde ise konaklama işletmelerinde kadınlara uygun olduğu düşünülen departmanları belirlemeye yönelik 23 ifade bulunmaktadır. Anketlerden elde edilen verilerin analizi için SPSS 14.0 for Windows paket programı kullanılmıştır. Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mezun olunan okulun turizmle ilgili olup olmaması, çalışma süresi, bağlı olunan amirin cinsiyeti gibi demografik özellikler frekans analizleri ile ortaya konulmuştur. Kadın ve erkek yöneticilerin, kadınların turizm sektöründe üst düzey konumlara gelememelerinin nedenleri konusundaki görüş farklılıkları t testi ile belirlenmiştir. Bu nedenleri belirlemeye yönelik olarak oluşturulan 31 ifadeye güvenilirlik analizi uygulandığında elde edilen Cronbach's Alfa değeri 0.918 olarak elde edilmiştir. Soru grupları için en yaygın kullanılan içsel güvenilirlik indeksi Cronbach's Alfa'dır. Bu değer 0,7'nin üzerinde ise ölçeğin içsel tutarlılığa sahip olduğu yani ele alınan ölçeğin güvenilir olduğu söylenir (Bayram, 2004:127). Bu görüşten hareketle ifadelerin güvenilir olduğunu söylenebilir.

#### 3.4. Araştırma Bulguları

##### 3.4.1. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Demografik Bilgiler

Yapılan frekans analizine göre cevaplayıcıların demografik özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Cevaplayıcıların %45' kadın ve %55'i erkektir.
- Cevaplayıcıların %35'i 18-29, %44'ü 30-39 ve %18'i 40-49 yaşları arasındadır.



- Cevaplayıcıların %22'si lise ve dengi, %16'sı ön lisans, %55'i lisans ve %7'si lisansüstü eğitim almıştır.
- Cevaplayıcıların %73'ü turizmle ilgili ve %27'si turizmle ilgili olmayan bir okul mezunudur.
- Cevaplayıcıların %6.5'i genel müdür ve genel müdür yardımcısı, % 60.5'i departman müdür ve departman müdür yardımcısı ve %33'ü şef ve sorumlu pozisyonundadır.
- Cevaplayıcıların %16'sı 1 ila 5 yıl, %36'sı 6 ila 10 yıl ve %48'i 11 yıl ve üzeri bir sürelik mesleki tecrübeye sahiptir.
- Cevaplayıcıların %6'sı 1 yıldan az, %46'sı 1 ila 5 yıl, %31'i 6 ila 10 yıl ve %17'si 11 yıl ve üzeri bir süredir halen çalışmakta oldukları işletmede görev yapmaktadır.
- Cevaplayıcıların 3 tanesi çalıştıkları işletmede hiç kadın yönetici olmadığını belirtmiştir. %69'u 1 ila 5 adet, %21'i 6 ila 10 adet ve %8'i ise 11 ve üzeri sayıda kadın yöneticinin olduğu bir işletmede görev yapmaktadır.
- Cevaplayıcıların 98 tanesi daha önce bir kadın yönetici ile çalıştıklarını belirtmiştir. Bunlardan 4 tanesi bu dönemi çok olumsuz olarak nitelendirirken, 19'u olumsuz, 33'ü orta, 29'u olumlu ve 13'ü çok olumlu olarak bulduklarını belirtmiştir.
- Cevaplayıcıların sadece 28 tanesi halen kadın yönetici altında görev yaptıklarını ifade ederken 101 tanesi erkek yöneticiye bağlı olarak çalıştıklarını belirtmiştir.
- Cevaplayıcıların sadece 17 tanesi bağlı oldukları yöneticiyi seçme şansları olsaydı bir kadın yönetici ile çalışmak isteyeceklerini belirtmiştir. 67 tanesi ise cinsiyetin önemli olmayacağını ifade etmiştir.

Yukarıdaki demografik özelliklere ilaveten bir konaklama işletmesinin başarılı olması için yönetim kadrosunun cinsiyetinin ne olması gerektiği sorulduğunda verilen yanıtlarla ilgili frekans tablosu tablo 1'deki gibidir:

**Tablo 1.** Konaklama İşletmesinin Başarılı Olması İçin Departman Yöneticilerinin Cinsiyeti

Bölümler	Kadın	%	Erkek	%	İkisi de Olabilir	%
Genel Md.	7	5.4%	33	25.6%	89	69.0%
Genel Md. Yrd.	15	11.6%	22	17.1%	92	71.3%
Önbüro Md.	16	12.4%	24	18.6%	89	69.0%
Yiyecek ve İçecek Md.	11	8.5%	58	45.0%	60	46.5%
Kat Hizmetleri Md.	61	47.3%	7	5.4%	61	47.3%
Satış ve Pazarlama Md.	36	27.9%	10	7.8%	83	64.3%
Misafir İlişkileri Md.	62	48.1%	8	6.2%	59	45.7%
Halkla İlişkiler Md.	62	48.1%	8	6.2%	59	45.7%
Muhasebe Md.	11	8.5%	30	23.3%	88	68.2%
İnsan Kaynakları Md.	36	27.9%	17	13.2%	76	58.9%
Güvenlik Md.	0	0.0%	84	65.1%	45	34.9%
Satın Alma Md.	6	4.7%	62	48.1%	61	47.3%
Bilgi İşlem Md.	5	3.9%	51	39.5%	73	56.6%
Teknik Servis Md.	0	0.0%	85	65.9%	44	34.1%
Bahçe-Peyzaj Md.	19	14.7%	28	21.7%	82	63.6%
Animasyon Md.	4	3.1%	27	20.9%	98	76.0%

Tablo 1'e bakıldığında cevaplayıcıların en az %34'ünün tüm departmanlardaki yöneticilerin kadın veya erkek olabileceği konusunda hem fikir oldukları görülmektedir. Bu oranın, cevaplayıcıların cinsiyet ayrımı yapmak istememelerinden kaynaklandığı düşünülebilir. Bu tabloda dikkat çekilmek istenen yanıt olarak bir cinsiyet belirten cevaplayıcıların oranıdır. Buna göre sadece 7 cevaplayıcı işletmenin başarısında bir kadın genel müdürün zorunluluğunu dile getirmiştir. Yine sadece 7 cevaplayıcı kat hizmetleri departmanının başarısının bir erkek yönetici ile sağlanacağını ifade etmiştir. İkili ilişkilerin birincil öneme sahip olduğu misafir ilişkileri ve halkla ilişkiler departmanlarında kadınların yönetici olması gerektiğini ifade edenlerin sayısı 62'dir. Çalışma saatleri daha uzun ve çalışma şartları daha ağır olan yiyecek ve içecek departmanını bir erkeğin yönetmesi gerektiğini ifade eden cevaplayıcıların sayısı ise 58'dir. Bununla birlikte hiçbir cevaplayıcı bir kadının güvenlik ve teknik servis departmanlarını başarıyla yönetemeyeceklerini belirtmişlerdir. Yine satın alma, bilgi işlem ve animasyon departmanlarının da bir kadın yönetici tarafından yönetilirse başarılı olacağını düşünenlerin oranı da %5'in altındadır. Bu yanıtlardan yola çıkarak bir konaklama işletmesinde kadınlar tarafından yönetilirse başarılı olacak ve olmayacak departmanlar olduğu sonucuna varılabilir. Kat hizmetleri, misafir ilişkileri ve halkla ilişkiler gibi ikili ilişkilerin ve titizliğin azami öneme sahip olduğu departmanların kadın yöneticilere ihtiyaç duyacağı söylenebilir. Bunun yanında daha çok beden gücü gerektiren yiyecek ve içecek, güvenlik, teknik servis ve satın alma departmanlarının ise erkekler tarafından yönetilmesi gerektiği ifade edilebilir. Kadınların büyük bölümü, kadınların yoğun olarak yer aldığı, kadın işleri olarak belirlenmiş işlerde çalışmakta, düşük statülü işlerde istihdam edilmektedir. Öğretmenlik, hemşirelik, sekreterlik gibi kimi meslekler kadınların doğasına uygun meslekler olarak algılanma eğilimindedir (Genç Kuzuca, 2007:24). Cevaplayıcıların yanıtları, iş yaşamında kadınlara uygun olan ve olmayan meslekler ayrımına işaret eden çalışmalarını destekler niteliktedir.

### 3.4.2. Kadın ve Erkek Yöneticilerin Kadınların Turizm Sektöründe Yönetici Konumuna Yüksellememeleri Hakkındaki Görüşleri

Kadın ve erkek yöneticilerin kadınların turizm sektöründe yönetici konumuna yüksellemelerinin nedenleri konusundaki görüşlerini karşılaştırmak amacıyla belirlenen 31 ifadeye t testi uygulanmıştır. Yapılan t testi sonucunda elde edilen sig. değeri (anlamlılık) 0,05'ten küçük ( $p < 0,05$ ) ise belirlenen farklılıkların anlamlı olduğu söylenebilir (Bayram, 2004:84). Görüşler arasındaki farklılıkları tespit etmek ve bu farklılıkların derecelerini belirlemek amacıyla uygulanan t testi sonucunda birçok ifadede anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ve sonuçlar tablo 2'de belirtilmiştir.

**Tablo 2.** Kadın ve Erkek Yöneticilerin Kadınların Turizm Sektöründe Yönetici Konumuna Yüksellememeleri Hakkındaki Görüşleri

Bağımsız Değişken t Testi	Cinsiyet	N	Ortalama	p
Kadınlar zorluklar karşısında duygusal davranarak çevrelerindeki-lerin stres düzeyini yükseltirler	Kadın	58	1.91	0.000
	Erkek	71	2.97	
Kadınlar kaprislidir	Kadın	58	1.97	0.000
	Erkek	71	2.92	
Kadınlar bir kriz anında soğukkanlı olmayı başaramaz	Kadın	58	2.09	0.000
	Erkek	71	2.93	

Kadınlar yaradılış gereği kişisel bakım ve zarafet konusunda çok zaman harcadıkları için iş yaşamına odaklanamazlar	Kadın	58	1.60	0.002
	Erkek	71	2.13	
Kadınlar erkeklere göre daha narin bir fizik yapısına sahiptir	Kadın	58	2.24	0.001
	Erkek	71	2.93	
Kadınların yöneticilik ve liderlik özellikleri sınırlıdır	Kadın	58	1.55	0.000
	Erkek	71	2.32	
Kadınların hırsı etraftakilerde gerginlik yaratır	Kadın	58	2.21	0.000
	Erkek	71	2.96	
Kadınların kişisel hırsları, iş yapış tarzlarını ve iş ilişkilerini olumsuz etkiler	Kadın	58	2.24	0.001
	Erkek	71	2.92	
Kadınlar kişisel hayatlarını iş hayatlarından ayırmakta başarılı değildir	Kadın	58	2.07	0.001
	Erkek	71	2.72	
Kadınlar doğaları gereği olaylara genel bakamaz ve detaylara odaklandıkları için sonuca ulaşmaları zaman alır	Kadın	58	2.00	0.000
	Erkek	71	2.92	
Kadınlar çok detaycı oldukları için işlerde ihmal ve kaçak olur	Kadın	58	1.86	0.001
	Erkek	71	2.51	

Tablo 2’de görüldüğü gibi 31 ifadelik ölçeğin 11 ifadesi kadın ve erkek cevaplayıcılar için anlamlı farklılık göstermektedir. Kadın cevaplayıcılar ifadelere katılmama eğilimi gösterirken erkek cevaplayıcılar ise bu konularda kararsızlık yaşamaktadırlar. Bu kararsızlığın, erkek cevaplayıcıların cinsiyet ayrımı yapmamak ile gerçek görüşlerini beyan etmek arasında kalmalarından kaynakladığını düşünülebilir.

### SONUÇ

İş yaşamında kadının yeri ile ilgili yapılan çeşitli çalışmalara bakıldığında kadının temel görevinin evi ile ilgilenmek olduğu, iş yaşamında belli düzeylerde ve erkeklerden daha az maaşla çalışabildikleri ve çocuk sahibi olduktan sonra da işten ayrılarak tüm zamanını ve enerjisini çocuğuna yönelttiği için yönetici konumuna yükselmelerinin mümkün olmamasının normal karşılandığı görülmektedir. Bu tarz yaklaşımlara bir de kadınların erkeklerden fiziksel olarak daha güçsüz olduğundan çıkış yaparak kadınların hassaslığı, detaycılığı vb. özelliklerine dayanarak yapılan cinsiyet ayrımcılığı eklendiğinde kadın yöneticilerin toplam iş gücü içinde varlığının %5’i geçmediği görülmektedir. Antalya şehir içinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinin orta ve üst düzey yöneticilerine yönelik olarak yapılan bu araştırma sonucunda kadınların yöneticilik kademesine ulaşmasının önündeki engeller konusunda kadın ve erkek cevaplayıcılar arasında anlamlı görüş farklılıkları tespit edilmiştir. Ancak genel olarak bu engellerin varlığı konusunda olumlu görüşlere sahip olmadıkları, aksine bu engellerin hiç olmadığına ya da varlığı konusunda kararsızlık yaşadıklarına ilişkin görüş bildirdikleri görülmektedir. Kararsız olduğu yönünde görüş bildiren yöneticilerin ise gerçek görüşlerini bildirirlerse cinsiyet ayrımcılığı yaptıklarının düşünüleceğini

den duydukları endişe ile bu yönde yanıt verdikleri düşünülebilir. Böyle düşünülmesinin temelinde ise erkek yöneticilerin cinsiyet ayrımını ortaya çıkaracak sorularda daha ılımlı yanıtlar vermelerine karşın kadınların üst düzey yönetici olarak görev yapabilecekleri departmanlarla ilgili olarak bilinçli bir sınıflandırmaya gittikleri ve kadınların özellikle misafir ilişkileri, halkla ilişkiler, kat hizmetleri gibi departmanlarda orta düzey yönetici olmalarının doğru olacağı yönünde görüşler bildirdikleri görülmektedir. Söz konusu departmanlar ise genel müdürlük koltuğuna giden yol üzerinde olmadıkları gibi işletmenin vitrinini oluşturan işler olmakta ve erkek yöneticiler kadınların, işletmenin daha temel ve önemli işlerinde yer almasını uygun görmemektedir. Bu çalışma turizm sektöründe görev yapan kadınların önündeki engellere işaret etmesi bakımından önemlidir ancak çalışmanın gerek turizm sektörünün farklı alt sektörlerinin gerekse kıyaslamaların yapılabilmesi adına diğer sektörlerin dahil edilmesi ile genişletilmesi araştırmacılarca gerekli görülmektedir. Türkiye'deki turizmin kalbinin attığı şehir olan Antalya, konaklama işletmelerinin sayıca en çok olduğu bölgedir ve sadece 6 konaklama işletmesinin çalışanlarının görüşleri bir genelleme yapmakta sınırlı kalmaktadır. Bundan sonra aynı çalışmanın Antalya'daki farklı turizm merkezlerindeki konaklama işletmelerinde gerçekleştirilmesi ve bir sonraki aşamada da seyahat işletmelerinde uygulanması planlanmaktadır. Böylece konu, daha geniş bir perspektifte ele alınabilecek, farklı istatistiksel analizler yapılarak konu çok daha detaylı ve gerçekçi sonuçlarla ortaya konabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Anafarta, N., F. Sarvan ve N. Yapıcı (2008), "Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma", *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 14, 111-137.
- Aytaç, S. (2000), *Çalışma Yaşamında Kadının Kariyer Sorunu*, Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan, Ankara: Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Sendikası Yayını.
- Baxter, J. ve E. O. Wright (2000), "The Glass Ceiling Hypothesis: A Comparative Study of the United States, Sweden and Australia", *Gender and Society*, 14(2), 275-294.
- Bayram, N. (2004), *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bilir Güler, S. (2005), "Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İş Yerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayımlanmış Doktora Tezi.
- Çelikten, M. (2004), "Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 91-118.
- Dalkıranoglu, T. Ve F. G. Çetinel (2008), "Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 277-298.
- Genç Kuzuca, İ. (2007), "Türkiye'de Tıpta Uzmanlık ve Akademisyenlik Aşamalarında Cinsiyetçi Yaklaşımlar", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kadın Çalışmaları Anabilim Dalı, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- International Labour Organization (2008), *Through the Glass Ceiling*.  
[http://www.fen-netherlands.nl/media/glassceiling\\_20080128102800.pdf](http://www.fen-netherlands.nl/media/glassceiling_20080128102800.pdf), (Erişim: 12.02.2009).
- Örücü, E., R. Kılıç, ve T. Kılıç (2007), "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 117-135.
- Schneider, C.P. (2000), "The Glass Ceiling: How High is It. Remarks at the Women's International Network Meeting",  
<http://ihcrp.georgetown.edu/lifesciandsociety/pdfs/glassceiling022200.pdf>, (Erişim: 10.01.2009).
- Toker, B. (2007), "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.

## ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN CAM TAVAN SENDROMUNA İLİŞKİN TUTUMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Rıfat İRAZ

Selçuk Üni. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

rifat@selcuk.edu.tr

### ÖZET

20. yüzyılın son çeyreğinde bilişim teknolojilerinde meydana gelen hızlı ve etkileyici gelişmeler toplumsal yapı ve kurumların da içinde bulunduğu birçok alanda köklü bazı değişmelerin ve dönüşümlerin yaşanmasına neden olmuştur. Değişen toplum yapısı, küreselleşme ve teknik alanda meydana gelen gelişmeler işgücü bileşimini ve niteliklerini de değiştirmiştir. Bu alanda yaşanan değişimin göstergelerinden biri de, işgücü piyasasında yer alan kadınların her geçen gün daha da artmasıdır. Son yıllarda yapılan araştırmalar, kadınların iş hayatında artan oranda yer aldıklarını ancak bu katılımın genellikle alt yönetim kademeleri ile sınırlı kaldığını göstermektedir.

Bu çalışma, kadın yöneticilerde kariyer engelleri ve cam tavan sendromuna yönelik olarak hazırlanmış olup, kadın ve erkek yöneticilerin konuya ilişkin tutumlarını karşılaştırmayı amaçlamaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Kadın yöneticiler, cam tavan, kariyer engelleri, işgücü, bankacılık sektörü.

### 1. GİRİŞ

20. yüzyılın son çeyreğinden günümüze iş dünyasının yaşadığı belki de en büyük devrimlerden biri, kadınların yoğun bir biçimde iş dünyasındaki yerlerini alması olmuştur. Endüstri toplumunda çalışan prototipini yoğun bir biçimde erkekler oluştururken (Kocacık ve Gökçaya, 2005), içinde bulunduğumuz bilgi çağında ise kadınlar ön plana çıkmaya başlamışlardır.

Günümüzde kadınlar, özellikle toplumsal yapıda gözlenen değişmeler, işgücü piyasasındaki değişmeler ve kültür düzeyinin artması gibi nedenlerle eş ve anne rollerinin yanı sıra iş rolünü de üstlenmektedirler (Bircan, 1992; Kocacık, 2004). Bu bağlamda, geleneksel olarak erkekler tarafından yapılan işlerde bile kadınların sorumluluk üstlenmeye başlaması, istihdam uygulamalarına yansıyan en etkili değişmelerden biri olmaktadır.(French, 1998).

Çalışan kadın sayısının çoğalmasına ve iş dünyasında kadınların ağırlığının giderek artmasına karşın, üst düzey yönetici ve liderler arasında kadınların sayısı halen istenilen düzeyde gözükmemektedir. Yönetimin üst kademelerinde yer alan kadın yönetici sayısının gerek gelişmiş ve gerekse gelişmekte olan ülkelerde önemsenmeyecek kadar düşük olduğu görülmektedir (Tokol, 1999). Dünyadaki bu eğilime paralel olarak, ülkemizde de kadın yönetici sayısı erkek yönetici sayısına oranla oldukça düşüktür.

Yapılan araştırmalarda kadınların üst yönetim kademelerine yükselememelerini açıklayan birbirinden farklı birçok neden sıralanmaktadır (Bayrak ve Yücel, 2000; Akoğlan, 1997). Bunlardan biri de son yıllarda araştırmalara sıklıkla konu olan ve "cam tavan" adı verilen engellerdir.

### 2. CAM TAVAN SENDROMUNA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bilindiği gibi ücretli çalışma, kadına ekonomik, sosyal güvence ve toplumsal hayata etkin katılım olanağı sunmakta, böylece kadının toplumsal statüsünün yükselmesine de katkı sağlamaktadır. Ancak varolan bireysel, ailevi, kurumsal ve toplumsal faktörler, özellikle toplumun cinsiyet rollerine ve kadının çalışmasına karşı olan tutumu, kadınların gelişimini engellemeye devam etmektedir (Aytaç, 2001).

Ülkeden ülkeye değişen farklılıklar olsa bile kadının geleneksel rolü ev, çocuk ve ailesi ile sınırlandırılmakta, iş yaşamında belli mevkilere ulaşması çeşitli engellerle kısıtlanmaktadır.

Kadınlardan önce anne ve eş olarak toplumsal rolleri üstlenmesi beklenmekte, mesleki başarı ve kariyer ikinci planda kalmaktadır (Aytaç, 1999).

Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları ve çoğu kez görülemeyen engeller olarak nitelendirilen, "Cam Tavan (Glass Ceiling)" kavramı ilk olarak 1986 yılında Hymovitz ve Schellard tarafından kullanılmıştır. Buna göre cam tavan; "devlet ve şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek pozisyonlara gelmeyi arzulayan ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştıkları engeller" (Lockwood, 2004; Dreher, 2003) olarak tanımlanmıştır.

Önceleri kadınların yönetim düzeylerinde karşılaştıkları ayrımcı engelleri tanımlamak için kullanılan bu kavram, daha sonra aynı ya da benzer sorunlarla karşılaşan azınlık erkekler için de kullanılmaya başlanmıştır (Atay, 1998).

Cam tavan, kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan ve onların başarılarına ve liyakatlarına bakmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen (invisible), aynı zamanda aşılamayan engelleri nitelendirmektedir (Bell vd., 2002; Jackson, 2001). Bu engeller, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmek için gerekli olan farklı ve çeşitli yeteneklere sahip kişilerin üst düzey yönetim kademelerinde görev alamamalarına ve özelliklerine bakılmaksızın işletmenin verimliliğine katkıda bulunabilecek yeteneklerin kullanılmamasına neden olmaktadır (Aytaç, 1999).

Cam tavan örgütlerde kırılması oldukça zor bir engel olarak görülmektedir. Gerçekten de günümüzde çok az kadın bu engelleri aşarak tepe yönetimine ulaşabilmektedir (TISK, 2002). Bu kavramın tanımladığı engeller en azından üç nedenden dolayı örgüt performansında problemlere yol açmaktadır. İlk olarak; kadın yöneticilerin cinsiyetlerinden dolayı üst yönetim kademelerine ulaşmalarının engellendiğini hissetmeleri, onların çalışma istek ve motivasyonlarını azaltmaktadır. Dolayısıyla fazla çalışma ya da yüksek başarının ödüllendirilmeyeceği inancı örgütün tüm kademelerinde verimliliği olumsuz etkilemektedir. İkinci olarak; üst yönetim kademesi üyeleri arasında homojenliğin olması, kararlarda güçsüzlük ve yoksunluğa yol açmaktadır. Son olarak kadın yöneticilere karşı varolan cinsiyet temelli engeller, örgütün ihtiyaç duyduğu yetenek ve kaynaklardan yeterince yararlanamamasına neden olmaktadır (Dreher, 2003).

Cam tavan olarak nitelendirilen ve kadın yöneticilerin tepe yönetimi kademelerine ulaşmasını engelleyen, genellikle cinsiyet temelli bu engeller farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bu çalışmada, bütüncü bir bakış açısıyla örgütlerde cam tavan oluşumuna yol açan engeller, üç temel faktör etrafında toplanmış ve yapılan araştırma bu faktörler esas alınarak gerçekleştirilmiştir. Sözü edilen faktörler aşağıda yer alan tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Engelleri

Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çoklu Rol Üstlenme</li> <li>• Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgüt Kültürü</li> <li>• Örgüt Politikaları</li> <li>• Mentor Eksikliği</li> <li>• Informal İletişim Ağlarına (Networklara) Katılamama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesleki Ayrım</li> <li>• Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar)</li> </ul>

(Aytaç, 2005: 266)

### 3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bankacılık sektöründe yapılan bu araştırma, sektörde çalışan kadın ve erkek yöneticilerin cam tavan sendromuna ilişkin tutumları arasında bir fark bulunup bulunmadığını belirlemek üzere tasarlanmıştır. Ayrıca, kadın ve erkek yöneticilerin “cam tavan” sorununa ilişkin tutum farklılıklarının yanı sıra, bu farklılıkların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve mesleki deneyim gibi demografik değişkenlere göre değişip değişmediği de belirlenmiştir. Bu amaçlar doğrultusunda, araştırmanın temel hipotezleri şu şekilde belirtilebilir.

Hipotez 1: Kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 2: Kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar yöneticilerin yaşına göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 3: Kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar yöneticilerin medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 4: Kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar yöneticilerin eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 5: Kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar yöneticilerin mesleki deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.

### 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada literatür incelemesi yapıldıktan sonra uygulamanın gerçekleştirildiği araştırma evreni ve örneklem belirlenmiştir. Bankacılık sektörünün, hizmet sektörü içinde kadın istihdamında ilk sıralarda yer alması ve bünyesinde eğitimli, uzman işgücünü barındırması araştırma evreni olarak seçilmesini etkilemiştir. Ayrıca, yapılan araştırmalarda bankacılık sektöründe, kadınların daha çok orta yönetim kademelerinde toplandıklarının ve üst yönetim kademelerinde az sayıda yer aldıklarının görülmesi de, bu sektörde “cam tavan” sorununun incelenmesinin uygun olacağı görüşünü desteklemiştir.

Araştırma evreni ve örnekleme belirlendikten sonra, anket soruları Seyidoğlu (1997) ve Baş (2001) tarafından belirtilen ve anket formlarının hazırlanmasında dikkat edilmesi gerekli hususlar çerçevesinde hazırlanmıştır. Geri dönen anket formlarındaki cevaplar “SPSS for Windows 13.0 sürümü” istatistik Analiz Programına uygun olarak kodlanmış ve analiz edilmiştir.

### 5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Konya ilinde bulunan kamu ve özel toplam 26 bankanın 20’sinde uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, adı anılan bankaların 35 farklı şubesinde görev yapmakta olan 140 kadın ve erkek banka yöneticisine hazırlanan anketler ulaştırılmıştır. Dağıtılan anketlerden 55 erkek ve 45 kadın olmak üzere 100 tanesi istenilen nitelikte yanıtlanmış olarak geri dönmüştür. Buna göre, anketlerden sağlanan geri dönüşüm oranı %71’dir.

### 6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

#### 6.1. Araştırmaya Katılan Yöneticiler Hakkında Genel Bilgiler

Çalışmanın bu bölümünde ankete cevap veren kadın ve erkek yöneticilerin yaşları, medeni durumları, yönetim kademeleri ve mesleki deneyimleri ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 2), ankete katılan 100 yöneticiden 45’inin (%45) kadın, 55’inin (%55) ise erkek yönetici olduğu görülmektedir.

**Tablo 2. Cinsiyetlere Göre Dağılım**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	45	45,0
Erkek	55	55,0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde (Tablo 3) kadın yöneticilerin yarısından fazlasının (%66,7) 31-40 yaşları arasında olduğu görülmektedir. Bunu %22,2 ile 20-30 yaş grubu izlemektedir. 51 ve üzeri yaş grubunda kadın yöneticinin bulunmadığı görülmektedir. Erkek yöneticiler ise çoğunlukla (%45,5) 31-40 yaş grubu arasındadır. Bunu %43,6 ile 41-50 yaş grubu izlemektedir. Bu verilerden hareketle örneklem grubundaki kadın yöneticilerin daha çok dinamik bir kesimden oluştuğu söylenebilir. Ayrıca bankacılık sektöründe yapılan işlerin gereği olarak uzun mesai saatleri ve aşırı stresin getirdiği yorgunluk söz konusudur ve bu nedenle belli bir yaştan sonra aktif olarak çalışmak zorlaşmaktadır.

**Tablo 3. Yaş Gruplarına Göre Dağılım**

Yaş	KADIN		ERKEK	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
20-30	10	22,2	3	5,5
31-40	30	66,7	25	45,5
41-50	5	11,1	24	43,6
51 ve üzeri	-	-	3	5,5
<b>Toplam</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 4) kadın yöneticilerin %80'inin, erkek yöneticilerin ise hemen hemen tamamına yakınının (%94,5) evli olduğu görülmektedir. Evli kadın yönetici oranının fazlalığı, kadınların aile yaşamındaki rol ve sorumlulukları ile çalışma yaşamı ilişkisini anlamak açısından oldukça faydalı olacaktır.

**Tablo 4. Medeni Durumlara Göre Dağılım**

Medeni Durum	KADIN		ERKEK	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Evli	36	80,0	52	94,5
Bekar	9	20,0	3	5,5
<b>Toplam</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 5), doktora düzeyinde eğitime sahip kadın ya da erkek yöneticinin bulunmadığı görülmektedir. Erkeklerin yarısından fazlası (%67,3) üniversite mezunu olup, %12,7'si ise yüksek lisans eğitimine sahip bulunmaktadır. Kadın yöneticilerin de erkeklerde olduğu gibi, yarısından fazlasının (%57,8) üniversite mezunu olduğu görülmekte ancak erkeklere oranla yüksek lisans eğitimine sahip kadın sayısının daha az (%4,4) olduğu tespit edilmektedir. Elde edilen bu veriler kadın yöneticilerin ağırlıklı olarak üniversite mezunu olduğunu ve eğitilmiş kesimden oluştuğunu göstermektedir.

**Tablo 5. Eğitim Durumlarına Göre Dağılım**

Eğitim Durumu	KADIN		ERKEK	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Lise	2	4,4	6	10,9
Ön Lisans	15	33,3	5	9,1



Lisans	26	57,8	37	67,3
Yüksek Lisans	2	4,4	7	12,7
Doktora	-	-	-	-
<b>Toplam</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin yönetim kademelerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 6) erkek yöneticilerin %49,1'lik oranla en çok orta kademedede, ardından %38,2'lik oranla üst kademedede yer aldıkları görülmektedir. Kadın yöneticiler ise %46,7'lik oranla en fazla orta kademedede bulunmakta, sadece %15,6 oranındaki bir kesim ise üst kademedede yer almaktadır. Bu durum literatürdeki araştırmaları da destekler nitelikte kadın yöneticilerin daha çok orta kademe yönetim pozisyonlarında toplandıklarına işaret etmektedir.

**Tablo 6.** Yönetim Kademelerine Göre Dağılım

Yönetim Kademesi	KADIN		ERKEK	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Üst Kademe	7	15,6	21	38,2
Orta Kademe	21	46,7	27	49,1
Alt kademe	17	37,8	7	12,7
<b>Toplam</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin mesleki deneyimlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 7) erkek yöneticilerin %29,1'inin 6-10 yıl arası, %27,3'ünün ise 21 ve üzeri mesleki deneyime sahip bulunduğu görülmektedir. Kadın yöneticilerin büyük bir kısmı (%31,1) 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahipken bunu eşit oranlarda (%24,4) 1-5 ve 11-15 yıl arası mesleki deneyime sahip olanlar izlemektedir. 21 ve üzeri mesleki deneyime sahip olan kadın yönetici sayısının ise sadece %6,7 olduğu görülmektedir. Bu durum ankete katılan kadın yöneticilerin erkeklerden daha genç sayılabilecek yaş ortalamasına sahip olmaları ve erken emekliliğe ayrılmaları ile açıklanabilir.

**Tablo 7.** Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılım

Mesleki Deneyim	KADIN		ERKEK	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1-5 yıl	11	24,4	4	7,3
6-10 yıl	14	31,1	16	29,1
11-15 yıl	11	24,4	9	16,4
16-20 yıl	6	13,3	11	20,0
21 ve üzeri	3	6,7	15	27,3
<b>Toplam</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

## 6.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Toplam Tutum Puanlarının Demografik Değişkenler Bakımından Karşılaştırılması ve Hipotezlerin Testi

Çalışmanın bu bölümünde, yöneticilerin toplam tutum puanları demografik değişkenler bakımından karşılaştırılarak, hipotezlerin testi gerçekleştirilmiştir. Aşağıda her bir hipoteze ilişkin yapılan istatistiksel analizler ve sonuçları görülmektedir.

**Tablo 8.** Yöneticilerin Toplam Tutum Puanlarının Cinsiyet Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması (t testi sonuçları)

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart sapma	t	p
Kadın	45	139,44	17,35	-4,096	0,000*
Erkek	55	126,47	14,33		

\*p < 0,05

Tablodan da anlaşılacağı gibi, yöneticilerin toplam tutum puanlarının cinsiyet değişkeni bakımından karşılaştırılması bağımsız örneklem t testi ile yapılmış ve değişkenler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu saptanmıştır ( $p=0,000$ ). Elde edilen veriler neticesinde kadın yöneticilerin, kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlarının, erkek yöneticilere göre daha olumlu olduğu saptanmıştır.

Analiz sonucuna göre  $p < 0,05$  olduğundan 1 numaralı hipotezimizin desteklendiği söylenebilir. Yani, *kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir* şeklindeki hipotez kabul edilir.

**Tablo 9.** Yöneticilerin Toplam Tutum Puanlarının Yaş Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması (ANOVA Sonuçları)

Yaş	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	1044,316	3	348,105	1,218	0,308
Gruplar içi	27447,074	96	285,907		
Toplam	28491,390	99			

Tablodan da görüldüğü gibi, yöneticilerin toplam tutum puanlarının yaş değişkeni açısından karşılaştırılması ANOVA testi ile yapılmış ve değişkenler arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı saptanmıştır ( $F= 1,218$ ;  $p=0,308$ ).

Analiz sonucuna göre  $p > 0,05$  olduğundan 2 numaralı hipotezimizin desteklendiği söylenebilir. Yani, *kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar yöneticilerin yaşına göre farklılık göstermektedir* şeklindeki hipotez reddedilir.

**Tablo 10.** Yöneticilerin Toplam Tutum Puanlarının Medeni Durum Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması (t testi sonuçları)

Medeni durum	N	Ortalama	Standart sapma	t	p
Evli	88	132,52	16,94	-0,338	0,736
Bekar	12	130,75	17,85		

Tabloya göre, medeni durum değişkeni açısından yöneticilerin toplam tutum puanları bağımsız örneklem t testi ile karşılaştırılmış ve aradaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p=0,736$ ).

Analiz sonucuna göre  $p > 0,05$  olduğundan 3 numaralı hipotezimizin desteklendiği söylenebilir. Yani, *kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar yöneticilerin medeni durumuna göre farklılık göstermektedir* şeklindeki hipotez reddedilir.

**Tablo 11.** Yöneticilerin Toplam Tutum Puanlarının Eğitim Durumu Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması (ANOVA Sonuçları)

Eğitim Durumu	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	159,122	3	53,041	0,180	0,910
Gruplar içi	28332,268	96	295,128		
Toplam	28491,390	99			

Yöneticilerin toplam tutum puanlarının eğitim durumu değişkeni açısından karşılaştırılması ANOVA testi ile yapılmış ve tutumların eğitim düzeyine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ( $F=0,180$ ;  $p=0,910$ ).

Analiz sonucuna göre  $p>0,05$  olduğundan 4 numaralı hipotezimizin desteklendiği söylenebilir. Yani, *kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar yöneticilerin eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir* şeklindeki hipotez reddedilir.

**Tablo 12.** Yöneticilerin Toplam Tutum Puanlarının Mesleki Deneyim Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması (ANOVA Sonuçları)

Mesleki deneyim	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	764,966	4	191,242	0,655	0,625
Gruplar içi	27726,424	95	291,857		
Toplam	28491,390	99			

Tablodan da görüldüğü gibi, yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre yöneticilerin toplam tutum puanları mesleki deneyime göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ( $F=0,655$ ;  $p=0,625$ ).

Analiz sonucuna göre  $p>0,05$  olduğundan 5 numaralı hipotezimizin de desteklendiği söylenebilir. Yani, *kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar yöneticilerin mesleki deneyimlerine göre farklılık göstermektedir* şeklindeki hipotez reddedilir.

Tüm bu veriler neticesinde, yöneticilerin kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere ilişkin toplam puanları ile sadece cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu söylenebilir.

## 7. SONUÇ

Kadınların ekonomik üretim ve düzenleme faaliyetlerine katılımı insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen, emeğini bir ücret karşılığı vermesi ilk olarak Endüstri Devrimi ile başlamıştır. Birçok gelişme ve değişimi de beraberinde getiren Endüstri Devrimi'nin en önemli sonuçlarından biri de, bu süreçte kadının, çalışma yaşamına ilk defa ücretli olarak ve işçi statüsünde katılımı olmuştur. Günümüzde, çalışan kadın sayısının ve iş dünyasında kadınların oranının giderek artmasına rağmen, üst düzey yönetici ve liderler arasında kadınların sayısı halen istenilen düzeyde görülmemektedir.

Kadın yöneticilerin üst yönetim kademelerine ulaşmalarını engelleyen ve "cam tavan" olarak adlandırılan çok çeşitli engeller bulunmaktadır. Gerek dünyada gerekse ülkemizde konu ile ilgili yapılan araştırmalarda cinsiyet temelli bu engellerin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir.

Konya ilinde bulunan kamu ve özel banka yöneticileri üzerinde yapılan araştırmada, kadın yöneticilerin yükselmelerine engel olan cam tavan engellerine ilişkin kadın ve erkek yöneticilerin tutumları arasında fark bulunduğunu ortaya koyan varsayımın desteklendiği görülmüştür. Buradan hareketle, kadın yöneticilerin üst yönetim kademelerine yükselmelelerinde karşılaştıkları en önemli engelin cinsiyet temelli olduğu sonucuna ulaşılabilir. Zira, kadın ve erkek yöneticilerin kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere ilişkin toplam tutum puanları ile yaş, eğitim durumu, medeni durum ve mesleki deneyim arasındaki ilişkiyi sorgulayan diğer hipotezler reddedilmiştir.

Kadın yöneticilerde kariyer engelleri ve "cam tavan sendromu" teori ve uygulama noktasında incelemeye ve geliştirilmeye açık bir konudur. Yapılacak olan yeni çalışmalarda, cam

tavan olarak nitelenen engellerin, bu çalışmada olduğundan farklı şeklede sınıflandırılarak incelenmesinin konuya yeni boyutlar kazandıracağı da şüphesizdir.

### KAYNAKÇA

- Akoğlan, M. (1997), Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler, Eskişehir: T.C. Anadolu üniversitesi Yayınları, Yayın No:994.
- Ataay, N. A. (1998), "Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etmenleri", Ed. Oya Çiftçi, 20. Yüzyılın sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı, Ankara: TODAİE Yayınları, Yayın No:285.
- Aytaç, S. (1999), "Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer", Türkiye'de Kadın İşgücü Seminerleri I-II, Bursa: TİSK Yayınları.
- Aytaç, S. (2001), Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri, Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları.
- Aytaç, S. (2005), Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları, Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları.
- Baş, T. (2001), Anket, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Bayrak, S. ve Yücel A. (2000), "Kadın, Cinsiyet, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu?", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir, 25-27 Mayıs, 125-142..
- Bell, M. P. vd. (2002), "Discirimation, Harassment and the Glass Ceiling: Women Executive as Change Agents", Journal of Business Ethics, 37, 59-78.
- Bircan, İ. (1992), "Kadınların İşsizliği ve İstihdamı", İstihdam Seminerleri I, Ankara: İş ve İşçi Bulma Kurumu Yayını, No.272.
- Dreher, G. F. (2003), "Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work-Life Programs on Female Leadership at the Top", Human Relations, 56(5), 537-552.
- French, W. L. (1998), Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, Fourth Edition, New York.
- Jackson, J. C. (2001), "Women Middle Managers Perception of the Glass Ceiling", Women in Management Review, 16(1), 23-39.
- Kocacık, F. (2004), Türkiye'de Çalışma hayatından kesitler: İşsizlik-Sendikal Örgütlenme-Kadın Emeği-İşportacılık, Sivas: Cumhuriyet üniversitesi Yayınları, yayın No:94.
- Kocacık, F. ve Gökkaya V. B. (2005), "Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları", Cumhuriyet üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 6 (1).
- Lockwood, N. (2004), "The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives", HR Magazine, <http://www.findarticles.com> (07.09.2008).
- Seyidoğlu, H. (1997), Bilimsel Araştırma Yazma El Kitabı, 7. Baskı, İstanbul: Güzem Yayınları.
- TİSK, (2002), Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu:Bursa Örneği, Ankara: TİSK Yayınları.
- Tokol, A. (1999), "Dünyada kadın İşgücü", Türkiye'de Kadın İşgücü Seminerleri I-II, Bursa: TİSK Yayınları.

## CİNSİYET AYRIMCILIĞININ SONUÇLARI VE KONUyla İLGİLİ AMRİPİK BİR ARAŞTIRMA

**Meltem ONAY**

Celal Bayar Üniversitesi  
Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu  
meltemonay@gmail.com

### ÖZET

*Algılanan cinsiyet ayrımcılığının sonuçlarını açıklamaya yönelik araştırmanın amacı; bireylerin cinsiyet ayrımcılığı kavramını belirlenmesine yardımcı olan değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit edebilmektir. Bu değişkenler arasında; cinsiyet, cinsiyet kimliği, cinsiyet önyargısı ve cinsiyet ayrımcılığı bulunmaktadır. Ele alınan bu değişkenlerin aynı zamanda bireyin "işten ayrılma niyeti" ile "örgüte bağlılık" ilişkilerinde ne ölçüde etkili olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaca ulaşabilmek için, iki firmada "mavi ve beyaz yakalılara" konuyla ilgili anket çalışması yapılmıştır. Sonuçlar göstermiştir ki; her iki firmada oluşturulan hipotezler dikkate alındığında firmalarda "cinsiyet ayrımcılığı" yapılmaktadır ve kadın çalışanlar bu ayrımcılığı erkeklere göre daha çok algılamaktadırlar. Bunun dışında, çalışanlar arasında yaşanan cinsiyet ayrımcılığı çalışanların örgütsel olan bağlılığını" etkilediği gibi çalışanların işten ayrılma niyetini de pozitif yönde etkilemektedir.*

**Anahtar kelimeler:** Cinsiyet kimliği, cinsiyet önyargısı, cinsiyet ayrımcılığı, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti.

### 1. Giriş

Cinsiyet ayrımcılığı günümüz örgütlerinde önemli bir konu olmaya devam etmektedir. Bireylerin işyerinde cinsiyete dayalı ayrımcılığı algıladıklarını belirtmeleri de bunun en önemli göstergesidir (Gutek ve diğerleri,1996; 792). Cinsiyet ayrımcılığı ile algılanan cinsiyet önyargıları birbirinden farklı kavramlar da olsa, birbiriyle ilişkilidir. Kadınlara karşı algılanan cinsiyet önyargıları sistematik olarak erkeklerden ziyade kadınlar tarafından daha çok algılanmaktadır (Ngo ve diğerleri, 2002; 135; Foster, 2000; 94; Kobrynowicz ve Branscombe, 1997; 348; Foley ve diğerleri, 2004; 3). Bu tür algılamalar, kadın ve erkek çalışanların (meslektaşların) birbirlerine karşı sergiledikleri farklı davranışların karşılaştırılmasıyla şekillenmektedir.

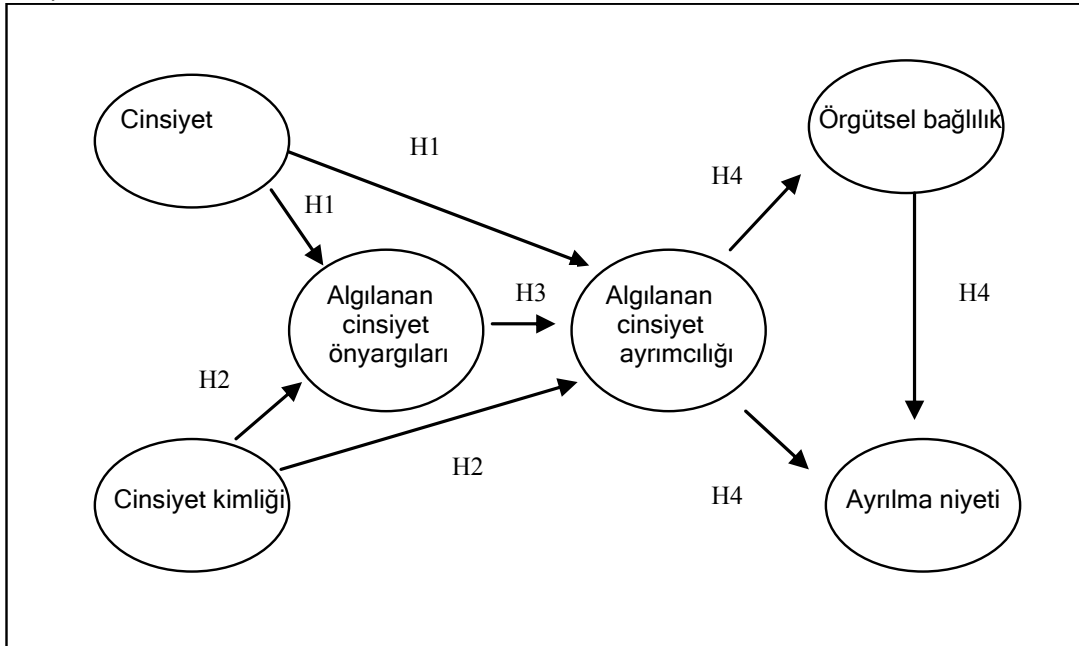
Cinsiyet ayrımcılığı, kişinin yetkinlikleri veya iş performansından ziyade, kişinin cinsiyetine bakılarak açıklanabilir (Gutek ve diğerleri, 1996;794). Algılanan cinsiyet ayrımcılığı, çalışan kişinin kadın veya erkek kimliği (cinsiyeti) nedeniyle işyerlerinde farklı veya benzer davranışlar göstermesiyle açıklanabilir. Erkeklerin ve kadınların, kendi cinsiyetlerine dayalı ayrımcılığı algılamaları çok önemlidir (Cameron, 2001; 744-745). Kadınlar için cinsiyet ayrımcılığının algılanması, belirli çıktılarla ilgilidir. Bu çıktılar arasında; iş hayatında algılanan prestij durumu ve düşük güç, yüksek iş çatışmaları, düşük özgüven, artan depresyon ve endişe durumu sayılabilir (Foster, 2000;96). İki grup arasındaki en temel farklılık; kadınların bu ayrımcılığı kişiselden ziyade, ait olduğu gruba yönelik olarak algılamasıdır. Algılanan cinsiyet ayrımcılığı, kişinin kendi iş hayatındaki deneyimleriyle ilişkiliyken, kadınlara karşı algılanan cinsiyet önyargısı tamamen kadınların ve erkeklerin kişisel kararlarında ve çalışma şartlarında karşılaştıkları durumlar nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Örneğin; kadınlar erkeklere göre daha az maaş aldıklarını hissettiklerinde veya kendilerine eşitsiz davranıldığını düşündüklerinde önyargılı davranmaktadırlar (Gurin ve Townsend, 1986; Elkins ve diğerleri, 2001; 4-5).

## 2. Algılanan cinsiyet önyargısı ve algılanan cinsiyet ayrımcılığı

Algılanan cinsiyet ayrımcılığı ve algılanan cinsiyet önyargısı birbiri ile ilişkili kavramlardır. Foley ve diğerleri (2004; 4)'in aktardığına göre; kadınlara yönelik cinsiyet ayrımcılığı genellikle daha bireysel algılanmaktadır. Yani bireyler yaptıkları işte gösterdikleri iş performansları nedeniyle bir ayrımcılığa uğradıklarını düşünmekten ziyade kendi cinsiyetlerinden ve kendilerine atfedilen rollerden dolayı cinsiyet ayrımcılığına uğradıklarını düşünmektedirler (Guttek, ve diğerleri, 1996; Ngo ve diğerleri, 2002,141). Cameron (2001: 745-747; Sanchez ve Brock,1996;704-705) ise iş yerinde sadece kadın çalışanların değil aynı zamanda erkeklerin de cinsiyetleri nedeniyle ayrımcılıkla karşı karşıya kalabileceklerini belirtmektedir. Kadınlar açısından, cinsiyet ayrımının farkına varılması (algılanması) işle ilgili olarak daha az sorumluluk ve prestij (statü, pozisyon) sağlanması, fazla iş verilmesi gibi durumların ortaya çıkması sonucu ile alakalıdır. (Foster, 2000; 96; Kobrynowick ve Branscombe, 1997;348-351).

## 3. Sosyal kimlik teorisi ve cinsiyet kimliği

Folley ve diğerleri (2004;5)'in aktardığına göre, sosyal kimlik teorisinde kişinin tavırları ya da tutumları, sosyal gruptaki üyeliği ile kişinin kendi grubu (örneğin cinsiyet, ırk, sınıf, meslek) dışındaki üyeleri değerlendirilmesi ile şekillenmektedir (Tajfel ve Turner, 1979;Amiot ve diğerleri,2007:558-559). Bu gruplar arasında yapılan kıyaslama grup içi tanımlamalar için anahtar bir kaynaktır (Yuki, 2003; 166-167) ve grup içindeki davranış ve önyargıların değerlendirilmesi için teorik bir taslak olarak değerlendirilebilir (Wilson ve Liu, 2003).



Şekil 1. Araştırmanın Hipotetik Modeli ve Hipotezler

Sonuç olarak araştırmanın temel amacı; bireylerin cinsiyet ayrımcılığı konusundaki algılamalarının ne ölçüde kadınlara karşı cinsiyete bağlı sosyal kimlik, cinsiyet ve algılanan cinsiyet önyargısını tespit edebilmek için bize yardımcı olacak olan Şekil 1' deki ilişkileri test etmektir.

#### 4. Araştırmanın hipotezleri ile hipotezleri destekleyen araştırmalar

##### 4.1. Cinsiyetin etkisi

Bulgular genel olarak işyerlerinde kadınların dezavantajlı durumda olduklarını göstermektedir. Bu durum özellikle hukuk ile ilgili mesleklerde bariz olarak görülmektedir (Miller ve Melloy, 2000; Miller ve Mailer, 2008; 534). Cinsiyet genellikle ödüller, kaynaklar ve fırsatlar konusunda farklılıklara ve sonuç olarak da adaletsiz tutumlara yol açmaktadır. Sosyal bir kimlik perspektifini uygulamak, sosyal yapı içindeki bir bireyin grup içindeki pozisyonu eşitsizliğe yönelik tavırlarda önemli bir etkiye sahiptir (Schmitt ve diğerleri, 2003; 162) ve bu noktada genellikle kadınlar cinsiyet grubunun dezavantajlı olan bireylerini oluşturmaktadır. Foley (2004; 9)'in aktardığına göre çalışan kadınlar bir işyerinde genel olarak kadınların dezavantajlı olduklarını görebilmektedirler, yani, kadınlar kolayca birlikte hareket edecekleri alanları fark etmektedirler (Crosby, 1982).

**Hipotez 1a** : “Kadınlar, erkeklere göre daha fazla cinsiyet önyargısına sahiptir”.

**Hipotez 1b** : “Kadınlar, erkeklere göre cinsiyet ayrımcılığını daha fazla hissetmektedirler”.

##### 4.2. Cinsiyet Kimliğinin Etkisi

Sosyal kimlik olgusundan ortaya çıkan düşünce cinsiyet önyargısı ve ayrımcılığının kişinin cinsiyet grubu ile tanımlanmasının gücünden etkilenmiş olmasıdır. Foley ve diğerlerinin (2004; 10) aktardığına göre; cinsiyet kimliği sosyal etkileşim kapsamı içinde ortaya çıkmaktadır ve cinsiyet kimlikleri belli sosyal kavramlar içerisinde gelişme gösterir ve farklı bir yerde ve farklı bir zamanda oldukça değişiklikler gösterebilir (Deaux ve Stewart, 2001). Kendini çok iyi tanımlayabilen birey, çeşitli konularda ve durumlarda grup üyeliğine uyan yorumlarda bulunabilir. Kendi grubuna odaklanmış kişiler çevresindeki diğer gruplarla kendini kıyaslar, tepki gösterir. Bu durum kişinin çevresinde “ayrımcılık” yapıldığını görme olasılığını artırır. (Major ve diğerleri, 2002; 222). Kadınlar açısından, cinsiyet önyargısı ve cinsiyet ayrımının algılanması pozitif grup kimliğinin sürdürülebilirliği ile bağlantılı olmaktadır çünkü bu durum alt statülü kadınların kurum içinde yaşadıkları bazı olaylar nedeniyle ortaya çıkmıştır (Haris ve diğerleri, 2004; 57-58). Sosyal kimlik teorisi bir işyerinde bulunan kadınların kendilerine yönelik olarak gerçekleştiğine inandıkları “cinsiyet önyargısı” “cinsiyet ayrımcılığını” kendi kişisel deneyimleri ya da başka kadınların deneyimleri ile şekillendirirler.

**Hipotez 2a** : “Cinsiyet kimliği kadınlara yönelik cinsiyet önyargısının algılanması ile pozitif ilişkilidir”.

**Hipotez 2b** : “Cinsiyet kimliği kadınlara yönelik cinsiyet ayrımcılığının algılanması ile pozitif ilişkilidir”.

##### 4.3. Cinsiyet Önyargısı ve Ayrımcılığı Arasındaki İlişki

Cinsiyet ayrımcılığı belirgin hale geldiği zaman, ayrımla ilgili durumu onaylamak ya da onaylamamak için başka bilgiler kullanılabilir. Foley (2004; 12) aktardığına göre; ayrımcılıkla ilgili olan belirtiler bu konudaki algılarımızı etkileyebilir (Major ve diğerleri, 2002; Major ve diğerleri, 2003; 221-223). Kadınlara yönelik cinsiyet ayrımının algılanması grup üyeliğine dayanan ayrımın algılanması olasılığını artıran durumsal bir ipucu aracı olarak işe yarayabilir. Genel olarak bakıldığında ortaya çıkan sonuçların kadın grup üyeliği ile bağlantılı olarak algılanan olasılığı artıran unsurların hem erkek hem de kadınların kendilerine yapılan ayrımcılığı bizzat yaşayan ve aynı zamanda da ayrımcılığa karşı spesifik olumsuz sonuçlar atfettiğini göstermektedir. Çalıştığı işyerinde kadınlara yönelik olarak bir cinsiyet ayrımı olduğunu tanımlayan bir erkek çalışanın kendi cinsiyetine dayalı olan “karşıt ayrımcılığı” algılaması daha yüksek bir olasılıktır. Buna göre:

**Hipotez 3** : “Kadınlara yönelik görülen cinsiyet önyargısı, cinsiyet ayrımcılığı yapılması ile pozitif ilişkilidir”

#### 4.4. Cinsiyet Ayrımcılığın Sonuçları

Ensher ve diğerleri (2001; 56-58)'inin yaptığı araştırma sonuçlarına göre, çalıştıkları kurumda cinsiyetlerine yönelik uygulamalarla karşılaşan çalışanların daha az iş memnuniyeti yaşadıkları, işe kendilerini veremediklerini ve tekrar seçme şansları bulunması durumunda aynı pozisyonu seçmeyeceklerini tespit etmiştir. Böyle olunca da, bireylerin çalıştıkları işyerinde ayrımcılığa dayalı olan uygulamalarla karşılaştıkları zaman, kendilerini işe verme özelliklerinin azalması nedeniyle muhtemelen işyerinden ayrılacakları düşünülebilir. Ters durumda ise işyerinde cinsiyet ayrımcılığını algılamayan çalışanların ise örgütlerine olan bağlılıklarının arttığı söylenebilir (Loi ve diğerleri, 2006;102-103). Bunun dışında cinsel taciz ve kariyer planlaması gibi işyerlerinde pek çok sorunla da karşılaşmaktadır (Shaffer ve diğerleri,2000;319- 320)

**Hipotez 4a** : “Algılanan cinsiyet ayrımcılığı, örgütsel bağlılıkla negatif yönlü ilişki gösterir”.

**Hipotez 4b** : “Örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyetiyle negatif yönlü ilişkilidir”.

**Hipotez 4c** : “Algılanan cinsiyet ayrımcılığı, işten ayrılma niyetiyle pozitif yönlü ilişkilidir”.

### 5. Araştırmanın örnekleme ve metodu

#### 5.1. Araştırmanın Örnekleme

Bu araştırmanın verileri, 2009 yılı Mart ayı içerisinde iki firmada çalışan beyaz ve mavi yakalı çalışanlara yapılan bir anket formu aracılığı toplanmıştır. Örneklem grubundaki iki firma, çalışmayı kabul eden firmalardır. Araştırmada, seçilen firmalardan birincisi (X firma) “örgütsel bağlılığı” sorgulayan altı sorudan ikisinin çıkartılması, Y firması ise araştırmanın sadece “mavi yakalılara” yapılması konusunda bir ön şart getirmişlerdir. Firmaların özellikle son günlerde çalışanların işten çıkartılması konusunda çok duyarlı davranmak durumunda olduklarını söylemeleri nedeniyle, bu şartlar kabul edilmiştir. Bu durumda “X firmasına” verilen 158; “Y firmasına” verilen 68 adet anket formunun tamamı iki gün içinde toplanmıştır. Bu nedenle de, %100 geri dönüşüm oranına ulaşılmıştır.

#### 5.2. Araştırmada Kullanılan Analizler

Araştırmada kurulan kavramsal model, “yapısal eşitlik modeli” (SEM) ile test edilmiştir. Oluşturulan modelin değerlendirilmesinde, LISREL 8.51 programı kullanılmıştır. Ayrıca tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve t-testi analizleri için SPSS paket programı da kullanılmıştır. Modelde hem gözlenen, hem de örtük değişkenler bulunduğu için, örtük değişkenleri oluşturan soruların aldığı skorların toplamı alınarak yeni değişkenler oluşturulmuş ve bu değişkenler kullanılarak gözlenen değişkenlerle yol (path) analizi yapılmıştır.

### 8. Tartışma ve sonuç

Kadının bireysel, toplumsal işlevlerini ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için sağlıklı olması, sağlığını koruyabilmesi içinde iyi bir toplumsal statüye sahip olması gerekir. Bunu gerçekleştirebilmesi de kadın erkek eşitliğine dayanır. Bütün toplumlarda kadının toplumsal statüsü erkeğin toplumsal statüsüne göre daha düşük olmakla birlikte özellikle gelişmekte olan toplumlarda bu oran daha da belirgindir (Küresel cinsiyet ayrımcılığı endeksine göre, Türkiye cinsiyet eşitsizliğinde 121.ci sırada olup, sondan 7.ci sıradır). Dolayısıyla gelişmekte olan toplumlarda, kadın ve erkek arasındaki ayrımcılık her alanda daha belirgin olarak (ekonomik, eğitim, sağlık, siyaset, cinsiyet, vb.) görülmektedir (<http://www.itusozluk.com>) . Bu alanlardan en önemlisinin “cinsiyet ayrımcılığı” olduğu düşüncesiyle yapılan araştırma, iki firmada uygulanmıştır. Araştırmanın temel amacı; bireylerin cinsiyet ayrımcılığı kavramının belirlenmesine yardımcı olacak değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit edebilmektir. Bu değişkenler arasında; cinsiyet, cinsiyet kimliği, cinsiyet



önyargısı ve cinsiyet ayrımcılığı bulunmakta olup, bu değişkenlerin de bireyin işe bağlılığında veya işten ayrılma niyetinde ne ölçüde etkili olduğu gösterilmeye çalışılmıştır.

Sonuçlar göstermiştir ki; her iki firmada çalışan kişinin cinsiyeti (kadın veya erkek olması) onun cinsiyet önyargısı ve cinsiyet ayrımcılığı konusundaki algılarını etkilemektedir. Bu algıların yoğunluğu daha çok kadın çalışanlar lehinedir. Ayrıca algılanan bu sonuçlar çalışanların örgüte bağlılığını olumsuz yönde etkilediği gibi, işten ayrılma niyetini de artırmaktadır.

Bu bulgular literatüre uygun olmayan bir şekilde gelişmemiştir. Zaten dünyada pek çok ülkede kadın çalışanlara yönelik "ayrımcılık" yapıldığı bilinen bir gerçektir. Ülkemizde sadece iki firmada gözlemlenen sonuçlar da bunun bir göstergesidir. Ancak burada önemli olan iş hayatında gözlemlenen ayrımcılığın çıktılarında ki; bu sonuçlar özellikle kadınlar açısından düşük özgüvene, artan depresyona, yüksek iş çatışmalarına yol açarken aynı zamanda da firmaya "aidiyet duyma" hissinin azalmasına ve işyeri için önemli maliyetler oluşturan "devir hızının yüksekliği" ve "kurum kimliği ve imajı" gibi olumsuz faktörlerin oluşmasına da neden olmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Amiot, C. E, Terry, D. J. ve Callan, V. (2007), "Status, Equality and Social Identification During on Intergroup Merger: A Longitudinal Study", *British Journal of Social Psychology*, 46, 558-559.
- Branscombe, N. R. (1998), "Thinking About One's Group's Privileges or Disadvantages: Consequences for Well-Being in Women and Men", *British Journal of Social Psychology*, 37, 167-184.
- Cameron, J. E. (2001), "Social Identity, Modern Sexism and Perceptions of Personal and Group Discrimination in Women And Men", *Sex Roles*, 45(11/12), 744-747.
- Cameron, J. E. ve Lalonde, R. N. (2001), "Social Identification and Gender-Related Ideology in Women and Men", *British Journal of Social Psychology*, 40, 60-61.
- Deaux, K., Reid, A., Mizrahi, K. ve Cotting, D. (1999), "Connecting The Person to The Social: The Functions of Social Identification", Eds. T.R.Tyler, R.M.KRAMER and O.P.JOHN, *The Psychology of The Social Self*, Mahwah, N. J. Erlbaum, 91-114.
- Deaux, K. ve Stewart, A. (2001), *Framing Gender Identity*, Eds. R. UNGER, *Handbook of The Psychology of Women and Gender*, New York: John Wiley.
- Elkins, T. J., Phillips, J. S., Konopaske, R., ve Townsend, J. (2001), "Evaluating Gender Discrimination Claims: Is There A Gender Similarity Bias?", *Sex Roles*, 44(1/2), 4.
- Ely, R. J. (1995), "The Power in Demography: Women's Social Constructions of Gender Identity at Work", *Academy of Management Journal*, 38, 589-590.
- Ensher, E. A., Grant-Vallone, E. J. ve Donaldson, S. I. (2001), "Effects of Perceived Discrimination on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Grievances", *Human Resource Development Quarterly*, 12, 56-58.
- Foley, S., Hang-yue, N. ve Loi, R. (2004), "Antecedents and Consequences of Perceived Gender Discrimination: A Social Identity Perspective", *Asia Pacific Journal of Management*, 1-30.
- Foster, M. D. (1999), "Acting Out against Gender Discrimination: The Effects of Different Social Identities", *Sex Roles*, 40, 168.
- Foster, M. D. (2000), "Positive and Negative Responses to Personal Discrimination: Does Coping Make A Difference?", *Journal of Social Psychology*, 140, 93-96.
- Foster, M. D. ve Dion, K. L. (2003), "Dispositional Hardiness and Women's Well-Being Relating to Gender Discrimination: The Role of Minimization", *Psychology of Women Quarterly*, 27(3), 198.
- Foley, S., Ngo, H. Y. ve Wong, A. (Forthcoming), "Perceptions of Discrimination and Justice: Are There Gender Differences in Out Comes", *Group and Organizations Management*.
- Guttek, B. A., Cohen, A. G. ve Tsui, A. (1996), "Reactions to Perceived Discrimination", *Human Relations*, 49(6), 791-814.

- Haris, M. M., Lievens, F. ve Van Hove, G. (2004), "I Think They Discriminated against Me: Using Prototype Theory and Organizational Justice Theory for Understanding Perceived Discrimination in Selection and Promotion Situations", *International Journal of Selection and Assessment*, 12(1/2), 55-56.
- Kobryniewicz, D. ve Branscombe, N. R. (1997), "Who Considers Themselves Victims of Discrimination? Individual Difference Predictors of Perceived Gender Discrimination in Women and Men", *Psychology of Women Quarterly*, 21, 348.
- Lee, E. W. Y. (2003), "Individualism and Patriarchy: The Identify of Entrepreneurial Women Lawyers in Hong Kong", Eds. E.E.Y.Lee, *Gender and Change in Hong Kong*, Hong Kong: Hong Kong University Pres. ,78-96.
- Major, B., Quinton, W. J. ve McCoy, S. K. (2002), "Antecedents and Consequences of Attributions to Discrimination: Theoretical and Empirical Advances", Eds. M. P. Zanna, *Advances in Experimental Social Psychology*, 34, 251-329.
- Miller, S. L. ve Meloy, M. L. (2000), "Women on The Bench: Mavericks, Peacemakers or Something Else? Research Question, Issues And Suggestions", Eds. R. Muraskin and T. Alleman, *It's a Crime: Women and Justice* , Englewood Cliffs,NJ: Regents-Pretince Hall, 53-68.
- Morrison, A. M., White, R. P. ve Van Velsor, E. (1992), *Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach The Top of American's Largest Corporation?*, MA:Addison-Wesley.
- Maccallum, R. C., Browne, M. W. ve Sugawara,H. M. (1996), "Power Analysis and Determining of Sample Size for Covariance Structure Modeling", *Psychology Methods*, 1(2), 130.
- Major, B., Quinton, W. ve Schmader, T. (2003), *Attributions to Discrimination and Self-Esteem: Impact of Group Identification And Situational Ambiguity*,Yayının Adı 39, 220.
- Maccallum, R. C. ve Austin, J. T. (2003), *Application of Structural Equation Modelling in Psychological Research*, Yayının Adı, 51, 202.
- Miller, S. L. ve Maier, S. L. (2008), "Moving Beyond Numbers: What Female Judges Say about Different Judicial Voices, *Journal Of Women*", *Politics and Policy*, 29, 4:530.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993), "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Ngo, H. Y., Tang, C. S. ve AU, W. W. (2002), "Behavioral Responses to Employment Discrimination: A Study of Hong Kong Workers", *International Journal of Human Resource Management*, 13: 135.
- Loi, R., Hang-Yue, N. ve Foley, S. (2006), *Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Psychology*, Yayının Adı, 79, 102-103.
- Rosin, H. M. ve Korabık, K. (1991), "Workplace Variables, Affective Responses, and Intention to Leave among Women Managers", *Journal of Occupational Psychology*, 64, 319-320.
- Sellers, R. M. ve Shelton, J. N.(2003), "The Role of Racial Identity in Perceived Racial Discrimination", *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(5), 1079-1080.
- Sanchez, J. I. ve Brock, P.(1996), "Outcomes of Perceived Discrimination among Hispanic Employees: Is Diversity Management A Luxury or A Necessity?", *Academy of Management Journal*, 39(3), 704-705.
- Şimşek, Ö. F. (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler Ve Lisrel Uygulamaları*, İstanbul: Ekinoks Yayınları.
- Stroh, L. K., Brett, J. M. ve Reilly, A. H.(1996), "Family Structure, Glass Ceiling, and Traditional Explanations for The Diddereential Rate of Turnover of Female and Male Managers". *Journal of Vocational Behavior*, 49, 99-118.
- Schmitt, M. T., Branscombe, N. R. ve Kappen, D. M. (2003), "Attitudes toward Group-Based Inequality: Social Dominance or Social Identity?", *British Journal of Social Psychology*, 42(2), 162-164.
- Steiger, J. H. (1990), "Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach", *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173-180.
- Steward, A. J. ve MC Dermott, C. (2004), "Gender in Psychohlogy", *Annual Rev.Psychology*, 55, 531-534.

- Shaffer, M. A. (2000), "Gender Discrimination and Job-Related Outcomes: A Cross-Cultural Comparison of Working Women in The United States And China", *Journal of Vocational Behavior*, 57, 396-397.
- Sherif, C. W. (1982), "Needed Concepts in The Study Of Gender Identity", *Psychology of Women Quarterly*, 6(4), 376-379.
- Tajfel, H. ve Turner, J. C. (1979), "An Integrative Theory of Intergroup Conflict", Eds. W. G. Austin and S. Worchel, *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Monterey, CA:Brooks/Cole, 33-47.
- Wilson, M. S. ve Liu, J. H. (2003), "Social Dominance Orientation and Gender: The Moderating Role of Gender", *British Journal of Social Psychology*, 42(2), 187-198.
- Yukı, M. ( 2003), "Intergroup Comparison Versus Intragroup Relationships: A Cross-Cultural Examination of Social Identity Theory in North American And East Asian Cultural Contexts", *Social Psychology Quarterly*, 66,166- 167.



## 13. Oturum

### **Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması**

*Çiğdem ASARKAYA MEMİŞ, Gaye KARAÇAY AYDIN, Hayat KABASAKAL,  
Behice ERTENÜ SARAÇER*

### **Öz Liderlik (Kendi Kendine Liderlik) Ölçeği Türkçe Formunun Uyarlama Çalışması**

*Akif TABAK, Dr. Ünsal SIĞRI, Tolga TÜRKÖZ*

### **Türk Örgütlerinde Bireylerarası Güven İlişkisi Üzerine Bir Ölçek Önerisi**

*Ferda ERDEM, Janset ÖZEN AYTEMUR*

## TÜRKİYE'DE OTANTİK LİDERLİK ÜZERİNE BİR KEŞİF ÇALIŞMASI

### Çiğdem ASARKAYA MEMİŞ

Boğaziçi Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme  
Bilgi Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme  
cigdemasarkaya@gmail.com

### Gaye KARAÇAY AYDIN

Boğaziçi Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme  
gaye.karacay@gmail.com

### Hayat KABASAKAL

Boğaziçi Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme  
kabasaka@boun.edu.tr

### Behice ERTENÜ SARAÇER

Boğaziçi Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme  
behice.ertenu@boun.edu.tr

### ÖZET

*Bu çalışmada batı literatüründe tanımlanmış olan otantik liderliğin Türkiye'deki bileşenleri, öncelleri ve astlar üzerinde yarattığı etki incelenmiştir. Keşif çalışması olarak yürütülen bu araştırmada odak grup çalışması ve derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Verilerin içerik analizine tabi tutulması sonucunda, literatürde daha önceden yer alan ve otantik liderliğin bileşenlerini oluşturan kendini tanıma, ilişkilerde şeffaflık, karar almada dengeli yaklaşım ve içselleştirilmiş ahlak anlayışının Türkiye'de de otantik liderlik özellikleri arasında görüldüğü bulunmuştur. Ayrıca, literatürde yer almayan bir bulgu olarak, Türkiye'de her bir otantik liderlik bileşeninin "kişi odaklı" ve "bütünleştirici" olmak üzere iki tamamlayıcı yaklaşımdan oluştuğu ortaya konmuştur. Otantik liderlikle en sık bağdaştırılan sonuçlar arasında saygı ve güven yer almıştır. Otantikliğe yol açan etmenler arasında ise liderin ayırıştırıcı bir hayat hikayesinin bulunması, lider ile astlarının değer yargıları arasında uyum ve astların belirli bir olgunluk seviyesine erişmesi bulunmuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** Otantik liderlik, saygı, güven, yaşam hikayesi.

### 1. GİRİŞ

Son yıllarda toplumsal hayatta, siyasette ve iş dünyasında liderlere karşı ciddi bir güven kaybı oluşmuştur. Bunun sonucunda araştırmacılar güven oluşturacak yeni liderlik yaklaşımları üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırmışlar ve otantik liderlik yaklaşımını ortaya atmışlardır. (Bass, 1999; Price, 2003; Avolio vd., 2004; Avolio ve Gardner, 2005; Walumbwa vd., 2008 vb.) Bu çalışmalar, otantik liderlik kavramının bileşenlerini kendini tanıma, ilişkilerde şeffaflık, karar almada dengeli yaklaşım ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı olarak tanımlamışlardır. Ancak bu çalışmalar, genellikle Batı dünyasında yapılmakta olup henüz kavramın özelliklerinin belirlenmesi ve karizmatik liderlik, dönüşümsel liderlik ve etik liderlik yaklaşımları gibi diğer liderlik yaklaşımlarından farklılaştırılması aşamasındadır. Diğer bir deyişle otantik liderlik kavramının içeriği henüz tam olarak kesinleşmemiştir (Bass, 1999; Cooper vd., 2005; Sparrowe, 2005; Walumbwa vd., 2008). Bu araştırmanın amacı, Türkiye'de otantik liderlik kavramının içeriğini belirlemek, çalışanlar tarafından nasıl görüldüğünü incelemek ve otantik liderliğin öncellerini araştırmaktır.

### 2. LİTERATÜR

#### 2.1. Otantiklik

Son yıllarda psikolojinin bir yaklaşımı olarak ortaya çıkan pozitif psikoloji çerçevesinde bakıldığında, otantiklik kavramı "kişinin deneyimleri, düşünce, duygu, ihtiyaç veya inançları ile bağlantılı bir biçimde kendini bilmesi" şeklinde tanımlanmaktadır (Harter, 2002: 382). Harter'ın (2002) bu tanımına göre, otantiklik insanın düşünce ve duyguları ile davranışlarının paralel olması anlamını taşımaktadır. Aslında bu anlamın yansımaları tarih boyunca çoğu kültürde bulunmuştur. Örneğin;

- Yunan Mitolojisi, "Kendin ol"

- Confiçyus (Çin'in en ünlü filozof ve politik teorisyeni, MÖ 551-479), "Üstün insan konuşmadan önce hareket eder ve sonrasında hareketlerine göre konuşur"
- Sokrates (Eski Yunan filozofu, MÖ 470-399), "Görünmek istediğin gibi ol"
- Mevlana Celaleddin Rumi (Anadolulu filozof ve şair, 1207-1273), "Ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol"
- William Shakespeare (İngiliz oyun yazarı ve şair, 1564-1616), "Düşündüğün gibi söyle ve ruhtan söyle"
- Benjamin Franklin (Amerikan yazarı, mucit, 1706-1790), "Nasıl görünüyorsan gerçekten o ol"

Erikson (1995) otantikliğin gerçekte ya hep ya hiç durumu olmadığını, yani insanlara ya tamamen otantik ya da hiç otantik değil şeklindeki keskin bir yaklaşımın doğru olmadığını, buna karşın kişilerin az veya çok otantik olabileceklerini öne sürmüştür. Bu sav, hem liderlerin hem de astlarının gelişim süreçleri ile paralel olarak daha fazla otantik olma şanslarının olduğunu vurgulamaktadır.

Erikson'un fikrine paralel olarak Luthans ve Avolio (2003) otantik liderliği "bireyin pozitif psikolojik kapasitesinden veya zengin tecrübeler sağlayan bir kurumsal ortamdan doğan, kişisel farkındalık ve oto kontrol içeren pozitif davranışlar ile sonuçlanan, böylece pozitif gelişmeyi destekleyen bir süreç" olarak tanımlamaktadırlar (s.243).

Otantiklik üzerine literatürde en etkili çalışma Kernis (2003) tarafından yapılmıştır. Bu çalışma, otantikliği "kişinin günlük girişimlerinde engellenmemiş gerçek, öz benlik" (s.1) olarak tanımlamış ve dört bileşen belirlemiştir. Bunlar: Farkındalık, önyargısız değerlendirme, davranış ve ilişkisellik. Bu bakış açısına göre otantiklik kişinin nasıl yaşadığı ve kimlerle iletişim içinde olduğuna göre değişmektedir. Otantiklik ile kendine fazla güven yerine optimal kendine güven sağlanabilmektedir. Optimal kendine güven; içten gelen, gerçek, doğru, dengeli, ahenkli iken; kendine fazla güven savunma amaçlı, şartlı ve tutarsız niteliklerinden dolayı kırılabilirlik içermektedir (Kernis, 2003).

Cooper, Scandura ve Schriesheim (2005), ortamın önemli olduğu çalışmalarda kültürün de ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, otantiklik kavramının ve otantik lidere duyulan ihtiyacın da kültürden kültüre değişebileceğini vurgulamışlardır (s.484). Bu çalışmada da ağırlıklı olarak batı kültürlerinde yapılan çalışmalara ek olarak, doğu ile batı arasında bir köprü olan Türk kültüründe otantiklik kavramından yola çıkılarak, otantik liderlik incelenmektedir.

## 2.2. Otantik Liderlik

Kernis'in (2003) tanımladığı otantikliğin dört ana bileşenini kullanarak Illies, Morgeson ve Nahrgang (2005) dört bileşenli bir otantik liderlik modeli oluşturmuşlardır. Modellerindeki bileşenler, kişisel farkındalık, önyargısız değerlendirme, otantik davranış ve otantik ilişki eğilimleridir.

Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa (2005) da yine Kernis'in (2003) modelinden etkilenmiş ve otantik liderlik üzerine literatürde yer alan diğer yaklaşımları da birleştirerek kişi odaklı otantik lider ve takipçi modelini önermişlerdir. Modellerinde otantik otokontrol sürecini incelemiş ve bu süreçte otokontrol, bilginin objektif olarak değerlendirilmesi, ilişkilerde şeffaflık ve otantik davranış olmak üzere dört ana bileşenin bulunduğunu belirtmişlerdir.

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008); Gardner vd.'nin (2005) ve Illies vd.'nin (2005) çalışmalarının üzerine katkıda bulunarak otantik liderliğin bileşenlerini belirlemiş ve otantik liderlik ölçümünü geliştirerek test etmişlerdir. Çalışmalarında otantik lider-

liğin liderin pozitif psikolojik kapasitesinden veya etik değerler taşıyan kurumsal bir ortamdan doğduğunu belirtmişlerdir. Böylece, otantik liderliğin özelliklerini kişisel gelişime yol açan kişisel farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve ilişkilerde şeffaflık olarak ileri sürmüşlerdir.

Kişisel farkındalık ya da kendini tanıma, kişinin dünyayı algılama şekli ve bu algıların kendini çözümlemesine katkıda bulunması sonucunda kişinin kendi olumlu ve olumsuz özelliklerini tanımasıdır. İlişkilerde şeffaflık kişinin başkaları ile gerçek benliğini paylaşmasıdır. Karar almada dengeli yaklaşım, karar vermeden önce farklı görüşleri dinleyerek bilgileri objektif olarak ele almaktır. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı ise kişinin özümlediği ahlaki değerleri davranışlarına her koşulda yansıtmalarıdır.

### 3. TEORİK ÇERÇEVE

Bu çalışmada Walumbwa vd. (2008) tarafından ortaya konulan otantik liderlik tanımı esas alınmış ve bu tanımın ne ölçüde Türkiye'ye uyduğu, varsa hangi yeni öğelerin emik özellikler olarak ortaya çıktığı incelenmiştir. Böylelikle, bu araştırmanın otantik liderlik kavramının derinleşmesine ve tanımlanmasına katkı sağlayacağı; ayrıca toplumumuza özgü olarak ortaya çıkan öncellerinin ve astlar üzerindeki etkilerinin anlaşılmasına yardımcı olacağı düşünülmüştür.

Otantik liderlik oldukça yeni bir kavram olarak ortaya çıktığından, diğer liderlik yaklaşımlardan ayrılan noktalarının neler olduğunu incelemekte fayda olabilir. Liderlik literatürüne bakıldığında otantik liderliğin etik, dönüşümcü ve karizmatik liderlik yaklaşımları ile bazı noktalarda birleştiği, ancak otantik liderliğin astların işteki tutum ve davranışlarını diğer liderlik yaklaşımlarına kıyasla daha iyi açıkladığı vurgulanmıştır (Walumbwa vd., 2008). Otantik liderliğin etik liderlikle tam örtüştüğü, karizmatik ve dönüşümcü liderlik ile daha kısıtlı benzerlikleri olduğu saptanmıştır (Walumbwa vd. 2008; George, 2003).

Bir başka bakış açısına göre, otantik liderliğin diğer liderlik yaklaşımlarından en fazla ayrılan tarafı otantik liderliğin bir "kök kavram" olarak tanımlanması; bir başka deyişle otantikliğin bir liderin temel yapı taşı olduğu ve diğer liderlik yaklaşımlarının bunun üzerine inşa edilebileceği görüşüdür (Avolio ve Gardner, 2005). Bu çerçevede, otantik-karizmatik; otantik-dönüşümsel; otantik-edimsel liderlik yaklaşımlarından söz edildiği gibi, tam tersine sahte-karizmatik; sahte-dönüşümsel gibi otantik olmayan liderlik yaklaşımları ortaya konmuştur (Bass ve Steidlmeier, 1999). Bu çalışmada otantik liderlik bir kök kavram olarak ele alınmış ve değerlendirilmiştir.

İyilikseverlik, ahlak ve otorite kullanımı bileşenlerinden oluşan paternalist yaklaşımların (Pellegrini ve Scandura, 2008 ; Aycan vd., 2000), yüksek güç aralığı ve grup içi toplulukçuluk (Hofstede, 1980; House vd., 2004) gibi kültürel özelliklerin Türkiye'de ve yakın coğrafyada geçerli olduğu bilinmektedir. Bu etkileşimin temelinde, astın lideri ile özdeşleşmesi gösterilmiştir (Cheng vd., 2004; Pellegrini ve Scandura 2008). Lider ile özdeşleşmenin önemli ön şartı olarak karşılıklı değerlerin uyumu öne çıkmaktadır (van Knippenberg ve Hogg, 2003; Shamir ve Eilam, 2005: 408). Bu çerçeveden bakıldığında, Türkiye gibi paternalist liderlik beklentileri olan toplumlarda, liderin otantik olarak algılanabilmesi için astların değerleri ile kendi değerlerinin örtüşmesi önem kazanmaktadır.

Literatürde otantik liderlik kavramı tanımlanırken, otantik liderliğin hayat boyu gelişime açık dinamik bir süreç olduğu öne sürülmüştür (Luthans ve Avolio, 2003). Kişiliğin ve kişisel değerlerin bireyin hayat hikayesi ile oldukça paralellik gösterdiği varsayılırsa, bir liderin otantik olması ile hayat öyküsü ve yaşanmışlıklarındaki orijinallik arasında bir bağ olduğu düşünülebilir (Shamir ve Eilam, 2005). Otantik olmanın özünde kişinin davranışlarının kendi ile uyumu arandığına göre (Luthans ve Avolio, 2003; Gardner vd., 2005), gerçek yaşan-



mışlıkların ve birikimlerin tezahürü kişiyi daha sahici kılabılır. Bu yaklaşımdan hareketle yaştan bağımsız olarak elde edilen yaşam tecrübesinin bireysel gelişimi desteklediği ve kişiyi daha otantik yaptığı düşünülebilir.

Kişinin kendine sahici olması başkaları ile de sahici ilişkiler kurma çabası içinde olmasını getirebilir. Yapaylıktan uzak iletişim kurabilen liderlerin astları için olumlu rol model oluşturacakları, onların daha fazla saygı, sevgi ve güvenini kazanabilecekleri öne sürülebilir. Ancak yapay olmayan değerlerin daha kalıcı ve tutarlı olacağı düşünülürse, ahlak anlayışının içselleştirilmiş olması şartı ortaya konabilir. Dolayısıyla, Walumbwa vd.'nin (2008) de önerdiği gibi, liderin otantik olarak algılanabilmesi, yüksek etik değerlere sahip olmasına ve bunlara her hal ve şartta sahip çıkmasına bağlıdır.

Bu çerçevede, Walumbwa vd. (2008) tarafından ortaya konan otantik lider kavramının kültürlerden bağımsız olarak her coğrafyada geçerli olacağını düşünmek pek yanlış olmayabilir. Ancak, her kültür ve topluluğun otantikliğı öz değerlerine uygun olarak tanımlayacağı varsayımından hareketle Türkiye'de geçerliliğı test edilmiş olan güç aralığı ve toplulukluk gibi değişkenlerin Walumbwa vd. (2008) tarafından ortaya atılan otantik liderlik kavramına emik nitelikler ilave edeceği düşünülebilir. Örneğin, lidere saygının güç aralığı yüksek olan topluluklarda önem kazanması ve liderin bu saygıyı korumak adına astları ile arasına mesafe koyması; bunu yaparken şeffaflıktan ödün vermesi olağan addedilmektedir. Bir başka örnek olarak, bağlı olduğu grubun çıkarını kendi çıkarlarının önüne koyarak kişisel risk alan, problem karşısında başkalarına karşı astlarının haklarını savunan veya ekip ruhunu vurgulayan liderlerin daha otantik olarak algılanmaları beklenebilir. Öte yandan, Türkiye gibi yüksek güç aralığı olan toplumlarda, liderden, problemlere çözüm bulması ve astlarına yol göstermesi beklendiğinden, otantik liderlerin pozitif psikolojik sermaye (Seligman, 1999; Luthans ve Avolio, 2003) olarak isimlendirilen özelliklere (umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve direnç) sahip olması astlarının onlara duyduğu güven, saygı ve sevgiyi pekiştirebilir.

#### **4. YÖNTEM:**

Keşif amaçlı bu çalışmada, Türkiye'de çalışanların bakış açısıyla otantik liderliğin emik uygulamaları ve çalışanlar üzerindeki etkisini anlamak amacıyla bir dizi derinlemesine mülakat ve odak grup çalışması gerçekleştirilmiş ve bant kayıtları üzerinden içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizi en az üç hakem tarafından yapılarak hakemler arası güvenilirlik derecesi ölçülmüştür.

##### **4.1. Örneklem Grubu**

Farklı aşamalarla gerçekleştirilen bu keşifsel araştırmada toplam 39 kişi örneklem grubunda yer almıştır. İki odak grup çalışmasına toplam 12 kişi; derinlemesine mülakatlara ise çeşitli meslek gruplarından, farklı yaş grubu ve iş deneyimleri olan toplam 27 kişi katılmıştır. Tüm örneklem grubunun %38'i kadın, %62'si erkek; eğitim seviyesi en az üniversite mezunudur.

##### **4.2.Uygulama**

İlk aşamada otantik liderlik kavramının Walumbwa vd. (2008) tarafından öne sürülen boyutlarının geçerliliklerinin test edilmesi ve varsa Türkiye'ye özgü emik özelliklerin belirlenmesi amacıyla iki odak grup çalışması yapılmıştır. Bunların ilki bir grup doktora öğrencisinin katılımı ile; ikincisi ise farklı iş kollarından gelen bir grup çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Bulgular üzerinden yapılan içerik analizi sonuçları çalışmanın bir sonraki aşamasına zemin hazırlamıştır. Bu çalışmanın esas hedefi, otantik liderlik kavramının Türkiye'deki toplumsal değerler ve beklentilere uygun özelliklerini ortaya koymak olduğundan, veri toplamak için niteliksel çalışmalarda en çok kullanılan teke tek, derinlemesine görüşme yöntemi uygu-

lanmıştır. Ortalama 1,5 saat süren ve teybe kaydedilen görüşmelerde katılımcılardan otantik lideri nasıl tanımladıkları, otantik lidere uyan ve uymayan özelliklerin ve davranış biçimlerinin neler olduğu ve canlı örnekler üzerinden görüşlerini paylaşmaları istenmiştir. Bunun yanı sıra, otantik liderliğin öncelleri ve sonuçları üzerinde de görüşleri alınmıştır. Görüşme notları görüşmeci/ katılımcı/ fikir bazında kategorize edilerek detaylı bir içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizini gerçekleştiren üç hakem arasındaki güvenilirlik %83 olarak hesaplanmıştır.

## 5. SONUÇLAR

Araştırmanın bulguları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. Bu bulgular, Türkiye’de otantik liderlik özelliklerinin batı literatüründe ortaya çıkan dört ana boyut çerçevesinde incelenebileceğine işaret etmektedir. Diğer bir deyişle, otantik liderler, kendi zayıf ve kuvvetli yönlerini tanıyan, ilişkilerinde şeffaf olan, karar vermeden önce farklı görüşleri değerlendiren ve yüksek ahlaki değerlere sahip kişiler olarak belirlenmiştir.

Bu çalışmada, literatürde yer almayan önemli bir katkı olarak, her bir boyutun, kendi içinde “kişi odaklı” ve “bütünleştirici” olmak üzere iki tamamlayıcı yaklaşımdan oluştuğu bulunmuştur. Bütünleştirici yaklaşımın Türk kültüründeki “toplulukçu” özelliğin (Hofstede, 1980; Kabasakal ve Bodur, 2007) emik bir göstergesi olabileceği düşünülmektedir. Buna ilaveten kök kavram olarak ele alınan otantikliğin Türkiye’de optimum liderlik olarak algılanabilmesi için liderlerin mutlaka güçlü olması gerektiği, “bilgili olmanın” da en önemli güç kaynaklarından biri olduğu vurgulanmıştır.

**Tablo 1.** Keşif Çalışmasının Sonuçları

<b>KİŞİSEL FARKINDALIK</b>	<b>İLİŞKİLERDE ŞEFFAFLIK</b>
<b>Kişi Odaklı Bakış Açısı</b>	<b>Kişi Odaklı Bakış Açısı</b>
Olumlu ve olumsuz yönlerinin farkında olma	Açık ve dürüst iletişim kurabilme
Hatalarını ve zayıflıklarını açığa çıkartmaktan çekinmeme	Dürüst geribildirim verme
Kendini geliştirme	Hatasını kabul etme
Kendine yönelik eleştiri yapabilme	Duygularında samimi ve içten olabilme
<b>Bütünleştirici Bakış Açısı</b>	<b>Bütünleştirici Bakış Açısı</b>
Toplumsal çıkarı öne koyma	Astlarını kırmadan doğru geribildirimde bulunma
Astlarının değerlerinin farkında olma	İlişkilerde adaleti ve dürüstlüğü gözetme
Astlarının güçlü ve zayıf yönlerini fark etme	Çift taraflı iletişim kurma
Kırıcı olmadan astlarında farkındalık yaratma	Nazik ve aşamalı geribildirim verme
Astlarının başarılarını görme ve takdir etmeyi bilme	Astların fikirlerine değer verme
Astlarına akıl hocalığı, koçluk ve danışmanlık yapma	Grup dayanışması yaratma
Müşfik ve candan olma	Sosyal mesafeyi dengeleme
Astlarına yetki devri yapma	
Gerektiğinde kendini feda etmeyi bilme	
Empati gösterme	

KARAR ALMADA DENGE	İÇSELLEŞTİRİLMİŞ AHLAK ANLAYIŞI
<b>Kişi Odaklı Bakış Açısı</b>	<b>Kişi Odaklı Bakış Açısı</b>
Karar alma sürecinde başkalarının fikirlerine danışma	Yüksek ahlaki değerlere sahip olma
Bilgi ve verileri objektif gözle değerlendirme	Öz değerlerinin arkasında sıkı bir şekilde durabilme
Ortama ait hususları da karar alma sürecinde değerlendirme	Prensiplerini özümseme ve içselleştirme
<b>Bütünleştirici Bakış Açısı</b>	Düşünce, değer ve inanışları ile gösterdiği davranışlar arasında tutarlılık sergileme
Farklı fikirlere önyargısız yaklaşma	<b>Bütünleştirici Bakış Açısı</b>
Fikirleri değerlendirmede adil olma	Hayat tarzı ve değerleri ile astlarına örnek olma
Karar almada katılımı destekleme ve sağlama	Mütevazi olma
	Sabır gösterme
	Bütünleştirici bir misyona sahip olma
	Başkalarına saygı ve hoşgörü gösterme

Araştırmanın diğer bir katkısı, otantik liderlik özelliklerinin astlar arasında lidere karşı saygı ve güvene yol açtığını göstermiş olmasıdır. Türk kültüründe güvenin oldukça düşük olduğu ve bireylerin çok yakın aile üyeleri dışındakilere güvenmediği daha önceki çalışmalarda ortaya konmuştur (Ergüder vd., 1991). Bu nedenle otantik liderliğin, lidere olan saygıyı ve güveni artırdığı bulgusu özellikle önemlidir.

Astlar arasında olumlu bir liderlik özelliği olarak algılanan otantik liderliğin öncelleri arasında; liderin ayrıştırıcı bir "hayat hikayesi"nin olması, lider ile astlarının değer yargılarının uyumlu olması, ve astların belirli bir olgunluk seviyesine erişmesi bulunmaktadır. Daha önce yapılan çalışmalarda da, liderlerin ayrıştırıcı hayat hikayesinin bulunmasının liderlerin kendini tanımasına katkıda bulunduğu, bir yandan birlikte çalıştığı kişileri ve ortamı daha iyi değerlendirirken, diğer taraftan da kendi özelliklerini göz önüne alarak ortama uyum sağlayabilmesine katkıda bulunduğu belirtilmiştir (Shamir ve Eilam, 2005). Otantik liderliğe yol açan etmenlere bakıldığında, liderlerin hayat hikayelerinin otantikliği beslediği görülmektedir. Dolayısıyla, liderlerin yaşanmışlıklarıyla birlikte zamanla otantikleşmeleri beklenbilir.

Otantik liderliğin bir kök kavram (Gardner vd., 2005) olduğu göz önüne alınırsa, otantikliğin liderliğin özünü oluşturduğu ve bu özün üstüne her grup ve toplumun kendi değerlerini koyması ile farklı optimum liderlik tarzlarının benimsenmesi söz konusu olabilir.

Sonuç olarak, yabancılara ve liderlere güvenin en alt seviyede olduğu bir toplumda, otantik liderlik, saygı ve güven oluşturan bir yaklaşım olarak ele alınabilir. Buna bağlı olarak, otantik liderler toplumda ve kurumlarda saygı ve güven yoluyla motivasyonu artıran ve amaçlar doğrultusunda bireyleri harekete geçirerek olumlu sonuçlara katkı sağlayan unsurlar olarak düşünülebilir.

İleride liderlik konusunda yapılacak araştırmalar, otantik liderliğin öncel ve bileşenlerine ek olarak, astlarda yarattığı duygu ve düşünceleri ve kurumsal sonuçları niteliksel ve sayısal yöntemlerle incelemelidir.

**KAYNAKÇA**

- Ali, A. ve Schaupp, D. (1985), "Iraqi Managers' Beliefs about Work", *Journal of Social Psychology*, 125 (2), 253-259.
- Amabile, T. M., Schatzela, E. A., Moneta, G. B. ve Kramer, S. J. (2004), "Leader Behaviors and The Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support", *The Leadership Quarterly*, 15, 5-32.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. ve May, D. R. (2004), "Unlocking The Mask: A Look at The Process By Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors", *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Avolio, B. J. ve Gardner, W. L. (2005), "Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership", *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Aycan, Z.; Kanungo, R. N.; Mendonca, M.; Yu, K.; Deller, J.; Stahl, G.; Kurshid, A. (2000), "Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison", *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-221.
- Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (1999), "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior", *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bryman, A. (2004), "Review: Qualitative Research on Leadership: A Critical but Appreciative Review", *The Leadership Quarterly*, 15, 729-769.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. ve Quinn, R. E. (2003), *Positive organizational scholarship*, 55-74, San Francisco: Barrett-Kohler.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P. ve Farh, J. L. (2004), "Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations", *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89-117.
- Conger, J. A. (1999), "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research", *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-169.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T. ve Mathur, P. (1997), "Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of the Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(3), 290-302.
- Conger, J. A. ve Hunt, J. G. (1999), "Overview: Charismatic and Transformational Leadership: Taking Stock of The Present and Future (Part I)", *The Leadership Quarterly*, 10(2), 121-127.
- Conger, J. A.; Kanungo, R. N. ve Menon, S. T. (2000), "Charismatic Leadership And Follower Effects", *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747-767.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A. ve Schriesheim, C. A. (2005), "Looking Forward but Learning from Past: Potential Challenges to Developing Authentic Leadership Theory and Authentic Leaders", *The Leadership Quarterly*, 16, 475-493.
- Eagly, A. H., "Achieving Relational Authenticity in Leadership: Does Gender Matter?", *The Leadership Quarterly*, 16, 459-474.
- Erickson, R. J. (1995), "The Importance of Authenticity for Self and Society", *Symbolic Interaction*, 18, 121-144.
- Ergüder, Ü., Esmer, İ. ve Kalaycıoğlu, E. (1991), *Türk Toplumunun Değerleri*, İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- Gardner, William L. ve Avolio, Bruce J. (1998), "The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective", *Academy of Management Review*, 23(1), 32-58.
- Gardner, W. L. ve Schermerhorn, J. R. (2004), "Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership", *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. ve Walumbwa, F. O. (2005), "Can You See The Real? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development", *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- George, George, W. (2003), *Authentic Leadership: Rediscovering The Secrets to Creating Lasting Value*, Jossey-Bass, San Francisco.

- George, B., Sims, P., McLean, A. N. ve Mayer, D. February (2007), "Discovering Your Authentic Leadership", *Harvard Business Review*, 129-138.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D. ve Beattie, R. S. September (2006), "Coaching At The Heart of Managerial Effectiveness: A Cross-Cultural Study of Managerial Behaviours", *Human Resource Development International*, 9 (3), 305 – 331.
- Harter, S. (2002), "Authenticity", Ed. C. R. Snyder ve S. Lopez, *Handbook of Positive Psychology*, UK: Oxford University Press, Oxford, 382–394.
- Hofstede, G. (1980), *Culture`S Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. ve Gupta, V. (2004), *Leadership, Culture, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Illies, R., Morgeson, F. P. ve Nahrgang, J. D. (2005), "Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes", *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- Insch, G. S., Moore, J. E. ve Murphy, L. D. (1997), "Content Analysis in Leadership Research: Examples, Procedures, and Suggestions For Future Use", *The Leadership Quarterly*, 8(1), 1-25.
- Jensen, S. M. ve Luthans, F. (2006), "Entrepreneurs As Authentic Leaders: Impact on Employees` Attitudes", *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-666.
- Kabasakal, H. ve Bodur, M. (200),. "Leadership and culture in Turkey: A Multifaceted Phenomenon", Eds. J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck and R. J. House, *Culture and Leadership Across the World: In-Depth Studies of 25 Societies*, Routledge: 833-875.
- Kernis, M. H. (2003), "Toward A Conceptualization of Optimal Self-Esteem, *Psychological Inquiry*", 14, 1–26.
- Luthans, F., ve Avolio, B. J. (2003), "Authentic leadership: A positive developmental approach", Eds. K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn, *Positive organizational scholarship*, San Francisco: Barret-Koehler, 241–261.
- Michie, S. ve Gooty, J. (2005), "Values, Emotions, and Authenticity: Will The Real Leader Please Stand Up?", *The Leadership Quarterly*, 16, 441-457.
- Murphy, S. E. ve Ensher, E. A. (2008), "A Qualitative Analysis of Charismatic Leadership in Creative Teams: The Case of Television Directors", *The Leadership Quarterly*, 19, 335–352.
- Norman, S. M. (2006), *The Role of Trust: Implications for Psychological Capital and Authentic Leadership*, A Dissertation, University of Nebraska, 1-207.
- Novicevic, M. M. ve Harvey, M. G. (2006), "Authentic Leadership: A Historical Perspective", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 64-76.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2008), "Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research", *Journal of Management*, 34, 566-593.
- Price, T. L. (2003), "The Ethics of Authentic Transformational Leadership", *The Leadership Quarterly*, 14, 67-81.
- Rahim, M. A., Khan, A. A ve Uddin, S. J. (1994), "Leader Power and Subordinates' Organizational Commitment and Effectiveness: Test of A Theory in A Developing Country", *The International Executive*, 36(3), 327-341.
- Sagie, A., Zaidman, N., Amichai-Hamburger, Y., Te'eni, D. ve Schwartz, D. G. (2002), "An Empirical Assessment of The Loose–Tight Leadership Model: Quantitative and Qualitative Analyses", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 303–320.
- Scandura, T. ve Dorfman, P. (2004), "Theoretical Letters: Leadership Research in an International and Cross-Cultural Context", *The Leadership Quarterly*, 15, 277–307.
- Seligman, M. (1999), "Positive Social Science", *Journal of Positive Behavior Interventions*, 1, 181-182.
- Shamir, B., House, R. J. ve Arthur, M. B. (1993), "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory", *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Shamir, B. ve Eilam, G. (2005), "What`s Your Story? A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development", *The Leadership Quarterly*, 16, 395-417.

- Sparrowe, T. S. (2005), "Authentic Leadership and The Narrative Self, The Leadership Quarterly", 16, 419-439.
- Van Knippenberg, D. ve Hogg, M. A. (2003), "A social identity model of leadership effectiveness in organizations", In Shamir, B. ve Eilam, G. (2005), "What's Your Story? A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development", The Leadership Quarterly, 16, 395-417.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. (2008), "Authentic Leadership: Development and Validation of A Theory-Based Measure", Journal of Management, 34(1), 89-126.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. ve Chen, Z. X. (2005), "Leader-Member Exchange As A Mediator of The Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior", Academy of Management Journal, 48(3), 420-432.

## ÖZ LİDERLİK(KENDİ KENDİNE LİDERLİK) ÖLÇEĞİ TÜRKÇE FORMUNUN UYARLAMA ÇALIŞMASI

**Akif TABAK**  
Kara Harp Okulu  
atabak@kho.edu.tr

**Ünsal SİĞRİ**  
Kara Harp Okulu  
usigri@kho.edu.tr

**Tolga TÜRKÖZ**  
Kara Harp Okulu  
turkoz@kho.edu.tr

### ÖZET

*Bu çalışmanın amacı, ilk olarak Anderson ve Prussia (1997) tarafından geliştirilen ve daha sonra Houghton ve Neck (2002) tarafından doğrulayıcı çalışmalar yapılan Öz Liderlik Ölçeği'nin (Self Leadership Questionnaire) Türkçeye uyarlanması kapsamında çalışmalar yapılmasıdır. Ölçeğin uyarlanması esnasında ilk örneklemeden elde edilen veriler ile öncelikle Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA) yapılmış uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeyde olmadığından Keşfedici Faktör Analizi (EFA) ile yapılmıştır. Katılımcılar ve uzman görüşleri alınarak geliştirilen ölçekle ikinci örnekleme uygulanmış ve doğrulayıcı ve keşfedici işlemler tekrar edilmiştir. Analizler sonucunda, ölçeğin orijinal ölçekte olduğu gibi üç boyutlu olduğu ancak farklı olarak sekiz alt ölçekten oluştuğu görülmüştür. Ortaya çıkan üç boyut; "Davranış Odaklı Stratejiler", "Doğal Ödül Stratejileri" ve "Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri" olarak tanımlanmıştır. Ölçeğin güvenilirliği kapsamında yapılan çalışmada Cronbach alpha değeri ( $\alpha=.886$ ) olarak bulunmuştur. Sonuç olarak, Öz Liderlik Ölçeği'nin Batı Kültürü'nden Türkçeye uyarlamasının, özgün ölçekten çok farklı olmadığı görülmüştür. Bu kapsamda ölçeğin, değişimin odağı olan örgütlerde, liderlerinin yetkilendirilmesinde, terfi edecek personelin seçiminde ve diğer önemli karar mekanizmalarına katkı sağlayabilmesi açısından kullanılabilir, güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu söylenebilir.*

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, öz liderlik, kendi kendine liderlik, öz liderlik ölçeği, ölçek uyarlama.

### 1. GİRİŞ

Liderlik konusu tarihin en eski dönemlerinden bugüne kadar yönetim işlevinin olduğu her alanda çok farklı anlamlar yüklenerek, hep var olan ve dikkat çeken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin Sokrates'in, "iyiyi kötüden ayırma yeteneği konusunda, neyi yapıp neyi yapmayacağını bilmek" olarak tanımladığı erdem, bir liderin sahip olması gereken önemli niteliklerden birisidir (Dural, 2002). Sokrates'in öğrencisi Platon'a göre ise, lider olabilmek için asgari 30–50 yıl arası çok güçlü ve felsefe ağırlıklı eğitimden geçilmesi gerekmektedir. "Ya filozoflar kral olmalı ya da krallar filozof" görüşüne sahip olan yaşlı bilge filozofların kral olmasını öngörmektedir (Dural, 2002).

Bazı araştırmacılar tarafından Rönesans döneminin psikologu olarak da adlandırılan William Shakespeare de, oyunlarında karakterlerinin gizli düşüncelerini ve kimi zaman da anlaşılmasız hareketlerini gözler önüne sererek, gerçek kişiliklerini ön plana çıkarmanın yollarını aramıştır. Machiavelli de 1513 yılında yazdığı "Prens" adlı kitabında, liderlikte realistik (gerçeklik) ölçütünü ortaya atarak, "İnsanların doğuştan kötü olduğu" ve bu nedenle devleti iyi yönetmek için iktidarı mutlaka ele geçirmek gerektiğini vurgulamıştır. Ona göre "erk", tanrıdan değil kuvvetten doğar ve insanlar için korku, sevgi ve merhametten önce gelir. Bu yolda gerekirse şiddet dâhil her türlü yola başvurulmalıdır. Zira ikna ile başarı sağlanamaz. Machiavelli'ye göre iktidarı ele geçirmek için bir liderin sahip olması gereken iki nitelik ise yetenek ve şansdır (Machiavelli, 1999). Görüldüğü üzere, her ne kadar yönetim yazınında liderlik konusundaki araştırmalar sanayi devrimi sonrasında başlatılıp, sistematik hale getirilmiş olsa da liderlik konusunun tarihsel arka planı çok eski dönemlere dayanmaktadır.

20 nci yüzyıla gelindiğinde ise; özellikle 1900–1950 yılları arasında liderlik üzerine araştırma yapan yazarların, ilgi alanlarına göre liderliği değişik şekillerde tanımlama eğiliminde oldukları ve bu tanımlamalarında genellikle gücün merkezileşmesi ve kontrol üzerinde durulduğu görülmektedir (Rost, 1993). Bu dönemde liderlikte "Özellikler Yaklaşımı" parale-

linde yapılan çalışmalar da ister lideri tanımlarken gücü ve kontrolü vurgulasın, ister grubu ön plana çıkarsın, varılmak istenen nokta, bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel karakteristiklere ve kabiliyetlere sahip oldukları düşüncesidir (Yukl, 1991).

1950–1970 yılları arasında yer alan “Davranışçı Liderlik Teorileri”nin ana fikri ise; liderleri başarılı ve etkili yapan unsurun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışları olduğudur. Bu dönemde araştırmacılar temel olarak iki liderlik biçimi üzerinde durmuşlardır. Bunlar; göreve dönük liderlik tarzı ve insana dönük liderlik tarzıdır. Yapılan çalışmalarda insana dönük liderliğin daha başarılı olduğu hipotezi doğrulanmış, buna rağmen net bir sonuca ulaşılmamıştır (Clark, 1994).

1970–1980 yılları arasındaki durumsallık yaklaşımlarında da etkili lider özelliklerinin ne olduğu ve ne yaptığı konusuna ilave olarak “(içinde bulunulan) durum” da eklenmiştir. Böylelikle değişik koşulların değişik liderlik biçimini gerektirdiği varsayımından yola çıkılarak birçok araştırma yapılmıştır (Rost, 1993).

1980 yılından günümüze kadar liderlik konusuyla ilgili çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Ancak, bu dönemde yapılan çalışmaların “durumsallık teorileri”nin bir uzantısı olduğu da dikkat çekmektedir (Rost,1993). 1980’lerde ortaya çıkan ve araştırmacılar tarafından, “Yeni Liderlik Yaklaşımı” olarak belirtilen bu dönem; “ileriye gören” (Sashkin, 1988), “karizmatik” (Conger ve Kanungo,1988; House,1977) ve “dönüşümsel” (Bass,1985; Bass ve Avolio,1994) olarak adlandırılmıştır. Peterson ve Hunt (1997), Adler (1991), Ayman (1993), Smith ve Bond (1993) ve Triandis (1993) gibi yazarlar tarafından ise, kültürel farklılaşmanın liderlik üzerine etkileri araştırılmıştır (Alban ve Alimo, 2000).

Günümüzde, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi ve etkili liderlik tarzının ortaya çıkarılabilmesi için, lider ve izleyicilerin özellik ve davranışlarının belirlenerek, bunların organizasyon yapısı, teknolojisi ve çevresi gibi durumsal faktörler ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir (Daft, 1999). Böylelikle liderlik süreci; liderin, takipçilerin ve koşulların (durumun) bir fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. O halde organizasyonların etkililik ve verimliliğini sağlamak üzere liderlik tarzının belirlenmesinde önemli değişkenlerden birisi de onun takipçileridir. Bilindiği üzere astlık ve liderlik günün değişik saatlerinde aynı çalışan tarafından sergilenen farklı rollerdir. Her geçen gün eğitim seviyesi ve dolayısıyla yeterliliği eski dönemlere oranla artan takipçilerin organizasyon içerisinde sergiledikleri tutum, davranış ve beklentileri de değişmektedir. Sonuç olarak günümüzde takipçiler klasik bakış açısının gördüğü gibi “pasif, modern işin yapısal güçleri tarafından kurban edilmiş, kişiler” yani organizasyon içerisindeki tüm kural ve direktiflere uyan bir “mekanik robotlar” gibi görülmemektedirler (Tabak,2005). Her bireyde belli bir düzeyde liderlik özellik ve yeteneğinin olduğu, 1060’lı yıllarda Yusuf Has Hacıp’in “Kutadgu Bilig” (Mutluluk Veren Bilgi” eserinde olduğu gibi “içi maden dolu bir dağ” ve “içi inci dolu bir deniz” benzetmeleriyle (Sığı ve Ercil, 2007) birlikte, o tarihten bu yana hayat bulan ancak pek de araştırılmayan bir olgudur. İşte bu bildirinin amacı, son dönemde liderlik yazınında tartışılan self-leadership (öz liderlik) kavramını tanıtmak ve ayrıca ülkemizde öz liderlik anketinin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin tarafımızdan yapılan çalışmaları aktarmaktır.

## 2. ÖZ LİDERLİK

Liderlik (leadership), lider (leader) ve liderlik etmek (lead) kelimeleri etimolojik olarak incelendiğinde; bu kelimelerin Anglo-Saxon köklerinin ‘yol’ veya ‘yön’ anlamına gelen ‘laed’ ve ‘Seyahat etmek’ veya ‘gitmek’ anlamına gelen ‘lead’ olduğu görülmektedir. Anglo-Saxon’ların denizcilik geleneği nedeniyle bu kelimeyi denizdeki geminin rotası anlamında da kullandıkları görülmektedir. Ancak dikkat çekici olan Latince’de de geminin dümencisi



anlamına gelen governor (yönetici) kelimesinin varlığıdır. Ayrıca bazı Kuzey Avrupa Ülkeleri bu kelimelerin eski dillerden gelen farklı şekillerine sahiptir. Örneğin Flemenkçe’de ‘leider’, İskandinav dilinde ‘laeder’ ve Almanca’da ‘leiter’ kelimelerinin tümü lider kelimesinin İngilizce karşılığını bilenler için yabancı değildir (Adair,2005).

Öz liderlik kavramı ise; Manz,(1986)’a göre; “kişinin bireysel ve örgütsel başarıyı elde etmesi için kendisini motive etmesi ve kendini yönlendirme süreci” olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, organizasyon süreçlerinde kendi kendini etkileme teorisinin daha gelişmiş bir şekli (Manz,1986) olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilindiği üzere, yönetimde klasik bakış açısına göre, organizasyonlar içerisinde çalışanlar kendi kendini kontrol edebilmekte ve bu olguya yönetim yazınında “kendi kendine yönetim” adı verilmektedir (Manz ve Sims, 1980). Aynı şekilde yönetimde modern bakış açısına göre çalışanların kendi kendini düzenlemeleri ise, sibernetik kontrol modeline benzer şekilde tanımlanmaktadır. (Godwin, Neck, vd., 1999). Bu bağlamda, öz liderlik, kendini düzenleme teorisinin içinde yer almakta ve kendini etkileme ile kendi kendini yönetme kavramlarını da içine alarak onlardan daha geniş kapsamlı bir anlam ifade etmektedir (Manz, 1986). Bu nedenle öz liderliğin, bireyin kendi kendini motive etmesinin üzerinde bir kavram olduğu söylenebilir (Manz, 1986).

Pearce ve Manz’a (2005) göre; öz liderlik kendi kendine yöneticiliğin ötesinde, yönetimde her zaman “ne-neden-nasıl” sorularına yanıt arayan ve tüm çalışanların bir bilgi işçisi olarak görülmesi gerektiğini de ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. Öz liderlik, kendi kendine fayda sağlama algılamalarıyla yakın ilişkili liderlik tarzlarından birisi olan, paylaşımcı liderliğin temelini teşkil etmektedir. Çünkü insanlar öncelikle kendilerine liderlik edebilmeli ve daha sonra de diğerleriyle bu süreci paylaşabilmelidirler (Houghton, Neck, vd., 2003). Ayrıca yetkilendirici liderlik tarzı için de etkili öz liderlik davranış modellemesi gerekmektedir (Pearce ve Manz, vd, 2008).

Günümüzde, öz liderlik kavramıyla kişilik kavramı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya yönelik yapılan deneysel çalışmalarda; öz liderlik eğitimini alan bireylerin tutum ve davranışlarında olumlu yansımalara neden olduğu ve böylelikle öz liderliğin kişilikten farklı, ancak birbiriyle ilişkili kavramlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Houghton, Bonham, vd., 2004). Araştırmacılar tarafından bugüne kadar yapılan çalışmalarda; öz liderlik uygulamalarının iş stresi ile başa çıkmada pozitif etkiler yarattığı ve ayrıca aktif iş çevresi oluşturmada katkıları sağladığı bulguları elde edilmiştir (Lovelace, Manz, vd., 2007). Takım oluşturma, personel güçlendirme gibi insan kaynağını etkili kullanmak isteyen organizasyonların yönetim politikalarında çalışanların, öz liderlik becerilerinin geliştirilmesi, bireysel verimin ve örgütsel performansın yükseltilmesinde önemli stratejilerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Doğan, Şahin, 2008).

### **3. ÖZ LİDERLİK ÖLÇEĞİ GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI**

Öz liderlik ölçeğini geliştirmek için yapılan ilk çalışmalar 1983 yılında Manz ve Sims tarafından başlatılmıştır, daha sonra Anderson ve Prussia (1997) öz liderlik özelliklerini ölçmek için bir çalışma yaparak, 90 maddelik bir ölçek hazırlamışlardır. Çalışmaları sonunda, ölçeği 50 maddeye indirmişlerdir.

Houghton ve Neck (2002), Anderson ve Prussia’nın (1997) çalışmasını esas alarak, 50 maddelik ölçeğin belirsizlikler içerdiğini ve psikometrik özelliklerinden dolayı geçerli olamayacağını ileri sürmüşlerdir. Yeniden ölçek hazırlama çalışmasında, 50 maddelik ölçeği 33 madde olacak şekilde sadeleştirmişler ve Anderson ve Prussia’nın çalışmalarının da esin kaynağı olan J.F.Cox’un 1993 yılında geliştirdiği çalışmadan 2 madde alarak toplam 35 maddelik ölçeğe son halini vermişlerdir. Houghton ve Neck (2002) revize edilmiş bu ölçeğin bireysel ve örgütsel araştırmalarda kullanılabilir türde olduğunu belirtmişlerdir. Öz

liderlik kuramını temel alma sebebiyle, her iki anlamda da karşılaşılabilecek bütün öz liderlik davranışlarını içerdiğini savunarak, Anderson ve Prussia (1997) tarafından geliştirilmiş ölçeklerdeki belirsizlikleri ve yanlışları giderdiği için güvenilir ve geçerli olduğunu ileri sürmektedirler.

Öz liderlik kavramının yeni yüzyılda popülerliğini artırmaya devam etmesi nedeniyle konuya tüm dünyada ilgi artmıştır. Neubert ve Wu (2006), Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilen ölçeğin yapı geçerliği ve psikometrik özelliklerini belirlemek ve Çin kültürüne uygunluğunu test etmek istemişler, çalışmalarında ilave olarak öz liderliğin yaratıcılık ve üstlenilen rol performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Doğrulayıcı faktör analizi neticesinde aslında 9 alt faktörden oluşan ölçeğin çalışmalarında 6 faktör üzerinde toplandığını, bunun nedenin de örnekleme kullanılan çalışanlardan ve Çin kültürünün kolektivist yapısından kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca, eğer öz liderlik ölçeği her kültürde farklı sonuçlar verecekse, öz liderlik kavramının da değişik kültürler açısından ne anlam ifade ettiğinin yeniden tartışılması gerektiğini savunmuşlardır (Neubert, Wu, 2006).

Türkiye’de ise Doğan ve Şahin (2008) tarafından ölçek Türkçeye çevrilerek, ölçeğin bireylerin “kendi kendine liderlik” stratejilerini ölçmede güvenilir bir ölçme aracı olduğu saptanmıştır, fakat ölçeğin geçerliliği elde edilen verilerle doğrulanamamıştır.

Yönetim yazınında ölçeğin Türkçeye yapılan çevirisinde “self-leadership” kavramının Doğan ve Şahin (2006) gibi araştırmacılar tarafından “Kendi kendine liderlik” ismiyle kullanıldığı görülmektedir. Ancak, tarafımızdan yapılan bu çalışmada “self-leadership” kavramının Türkçesi olarak “Öz liderlik” kavramı tercih edilmiştir. Bu tercihin temel nedeni ise; öz liderlik (self-leadership) kavramının daha çok bireyin iç dünyasıyla ilgili bilişsel ve psikolojik boyutları içine alan bir kavram olduğunun düşünülmesidir. Çünkü kendi kendine liderlik ifadesi, okuyucuya daha çok “karizmatik lider, otantik lider, dönüşümcü lider vb.” gibi liderlik tarzlarını çağrıştıran bir anlam yüklemesine neden olabilecektir.

#### 4. YÖNTEM

##### Örnekleme

Analizler iki farklı örnekleme üzerinde yapılmıştır. Öncelikle öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerden oluşan 119 kişilik bir gruba uygulanmıştır. Bu gruptaki öğretmenlerin yaş ortalaması 45.97 olup %54’ü kadındır. Eğitim Enstitüsü mezunu %27, Fakülte ve Yüksek Lisans mezunu %73’dür. Katılımcıların %15’i Müdür ve Müdür Yardımcıları iken %85’ini öğretmenler oluşturmaktadır.

İkinci örnekleme ise özel ve kamu sektörlerinde faaliyet gösteren beş farklı şirketteki, toplam 202 çalışan yer almaktadır. Örnekleme yaş ortalaması 36.32’dir. Denekler büyük oranda işgörenlerden oluşmakta (%50) ve katılımcıların yaklaşık olarak %90’ı en az lisans mezunu seviyesindedir. Kamuda görev yapanların oranı %49’dur. Deneklerin ortalama çalışma süresi 12.79 yıl iken kadınlar katılanların %32’sini oluşturmaktadırlar. İkinci örnekleme grubunu oluşturan savunma sanayi çalışanlarının örnekleme denekleri olarak seçilmiş olmalarının temel nedeni, orijinal ölçekteki deneylerin hepsinin öğrenci olmaları ve yazarların bu konunun ölçeğin genellenebilirliği için bir sınırlama getirdiğini belirtmeleridir (Houghton, Neck, 2002).

##### Öz Liderlik Ölçeği

Öz liderlik ölçeği 35 maddelik, 5 basamaklı Likert tipinde (Sıklık seviyesi 1:Hiçbir zaman, 2:Nadiren, 3:Ara sıra, 4:Genellikle, 5: Her zaman) oluşmaktadır. Ölçek; 3 boyutlu ve 9 alt faktörlü bir yapıdadır. Bu faktörler; Tablo-1’de gösterilmektedir; Davranış Odaklı Stratejiler (Hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendini cezalandırma, kendini gözlemleme, ipuçları), Doğal Ödül Stratejileri (Doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama) ve Yapıcı Düşün-

ce Modeli Stratejileri (Başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma, düşünce/varsayımları değerlendirme) olarak sıralanmıştır.

**Tablo1.** Houghton ve Neck (2002) Tarafından Geliştirilen Öz Liderlik Ölçeğinin Yapısı

Temel Unsurlar	Davranış Odaklı Stratejiler	Doğal Ödül Stratejileri	Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri
Alt Ölçekler ve Madde Numaraları	Hedef Belirleme (2,11,20,28,34) Kendini Ödüllendirme (4,13,22) Kendini Cezalandırma (6,15,24,30) Kendini gözlemleme(kendini izleme) (7,16,25,31) İpuçları (hatırlatıcılar) (9,18)	Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama (8,17,26,32,35)	Başarılı Performans Hayal Etme (1,10,19,27,33) Kendi Kendine Konuşma (3,12,21) Düşünce/Varsayımları (Fikirleri)Değerlendirme (5,14,23,29)

Mevcut çalışmaya, Öz Liderlik Ölçeği'nde yapılan sınıflandırma esas alınarak (Houghton, Neck, 2002; Doğan, Şahin, 2008) önceki araştırmalardaki (Doğan ve Şahin, 2008; Neubert ve Wu, 2006) sonuçlar da göz önünde tutularak başlanmıştır. Bu kapsamda, yapılan araştırmada öncelikle Türkçe madde havuzu oluşturulmuş ve 35 madde gözden geçirilmiştir. Ardından, oluşturulan maddelerin geçerliliğinin sınanması ve kontrolünü kapsayan görece küçük bir gruba ön uygulama yapılmıştır. Daha sonra, elde edilen verilerden istifadeyle, ölçeğin yapı geçerliğini ortaya çıkarmak üzere, doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizi yapılmış, çıkan sonuçlar esas alınarak keşfedici faktör analizine dönülmüştür. Soru formunda uzman görüşleri ve anketi uygulayanların görüşleri doğrultusunda anket tekrar düzenlenmiş ve ikinci örnekleme uygulanmak üzere hazır hale getirilmiştir. İkinci örnekleme soru formu uygulandıktan sonra, tekrar doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu çalışmada, uyum iyiliği değerlerinin istenilen düzeyde çıkmaması üzerine tekrar keşfedici (exploratory) faktör analizi yapılmış ve tadil edilen soru formu son kez doğrulayıcı faktör analiziyle test edilmiştir.

## 5. BULGULAR

Birinci örnekleme yapılan çalışmada, öncelikle elde edilen veriler için Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Analiz neticesinde modelin özgün çalışmadan oldukça farklı bir yapıda olduğu görülmüştür. Uyum iyiliği testlerinde üç farklı yapısal model arasında en iyi uyumu sağlayan; ikinci düzey faktör modelinin olduğu ve buna ilişkin ölçüm değerlerinin ise;  $\chi^2/sd=1.56$ , GFI=0.88, NFI=0.78, RMSEA=0.06, IFI=0.90, CFI=0.91 olduğu belirlenmiştir. Uyum iyiliği testlerine ilişkin sonuçların kabul edilebilir aralıklarda olmadığı görülmüştür. Bu nedenle, keşfedici faktör analizi ile ölçeğin yapısı incelendiğinde, 11 faktörden oluşan ve toplam varyansın %68,3'ünün açıklandığı bir yapı ile karşılaşmıştır. Bu yapıda özellikle son iki faktör yalnızca birer madde ile açıklanmış ve diğer maddeler de özgün ölçekten oldukça farklı şekillerde faktörlere ayrılmıştır. Birinci örneklemeden elde edilen veriler sonucunda anketin Türkçe formunun tekrar gözden geçirilmesine karar verilmiştir. Ölçeğin uygulandığı deneklerle yapılan görüşmelerden elde edilen bilgiler ve yapılan analizler neticesinde toplam on iki maddenin ifade şekli yenilenerek düzenlemeler yapılmıştır.

Bu düzenlemelerin yapıldığı soru kağıdıyla ikinci örneklemeden elde edilen verilerin değerlendirilmesinde tekrar ilk olarak doğrulayıcı faktör analizi, AMOS 6.0 yazılımı kullanılarak

yapılmıştır. Özgün çalışmadaki üç model bu yöntemle test edilmiştir. Çalışmadan elde edilen veriler ışığında modellerin karşılaştırmasındaki uyum iyiliklerinden, ikinci düzey faktör modelinin diğer iki modele nazaran veriye daha iyi uyum sağladığı görülmektedir ( $X^2/sd=2.70$ , GFI=0.88, NFI=0.80, RMSEA=0.09, IFI=0.86, CFI=0.86). Ancak bu durumda da uyum iyilikleri değerlerinin kabul edilebilir aralıklarda olmadığı görülmüştür (Byrene, 2001). Yapısal eşitlik modelinin verdiği uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir aralıklarda olmaması nedeniyle yeniden keşfedici faktör analizi yapılarak modelin faktör yapısının incelenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.

İkinci örneklemden toplanan veriler yapı geçerliliğinin testi için keşfedici faktör analizi ile incelenmiştir. Keşfedici faktör analizi neticesinde, ölçeğin özgün ölçekte olduğu gibi 9 faktörden oluşan, toplam varyansın %66.5'ini açıklayan bir yapıda olduğu görülmüştür. Her ne kadar özgün ölçekle aynı sayıda faktör sayısı elde edilmiş olsa da bazı maddelerin farklı faktörler altında yer aldığı görülmüştür. Yapılan incelemeler neticesinde; faktör yük değerleri 0.30'dan düşük olan, faktör ortak varyansları yüksek olan, ikili bağlantıları bulunan ve birden çok faktörde yüksek yük değeri bulunan maddeler (altı madde) (Büyüköztürk, 2008) basit bir yapıya ulaşılmasını engellediği için çıkartılmıştır. Maddelerin çıkarılmış halleriyle verilere yeniden keşfedici faktör analizi yapılmış, sonuçların olumlu çıkmasıyla yeniden doğrulayıcı faktör analiziyle yapısal model test edilmiştir.

Yapılan işlemler neticesinde; Öz liderlik Türkçe formunun 3 boyutlu, 8 alt ölçekli ve 29 maddeden oluşması gerektiği kabul edilmiştir (6 maddenin çıkartılmış olmasıyla özgün ölçekteki iki ayrı faktör tek bir faktör adı ile yeniden adlandırılmıştır). Yeni oluşan modele ait doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ise şu şekildedir; ( $X^2/sd=2.10$ , GFI=0.95, NFI=0.87, RMSEA=0.07, IFI=0.93, CFI=0.92)

## 6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada; Houghton ve Neck'ten (2002) Türkçeye çevrilen Öz Liderlik Ölçeği'nin uyarlanması kapsamında, Doğrulayıcı ve Keşfedici faktör analizleri yapılmıştır. Keşfedici faktör analizi sonucunda; ölçeğin Türkçe formunun faktör yapısının orijinal ölçekte olduğu gibi dokuz faktörden oluşmadığı, sekiz faktörden meydana geldiği görülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ise; üç boyutlu ve sekiz alt faktörden oluşan yapıdaki ikinci düzey faktör modeli ile en iyi uyum iyiliği değerleri elde edilmiştir.

Araştırmaya katılanların yaklaşık %90'ının üniversite ve üstü mezunu oldukları göz önüne alındığında; Öz Liderlik Ölçeği Türkçe Formu'ndaki maddelerin çalışmaya katılan denekler tarafından oldukça anlamlı bir şekilde ayırt edilebildiği görülmektedir.

Öz Liderlik Ölçeği Türkçe Formu ile yapılan çalışmadan elde edilen bulgulardan hareketle, ölçeğin psikometrik öğeleri ölçebildiği, dolayısıyla Türkiye'de yapılabilecek liderlik ve yöneticilik bağlamındaki çalışmalarda kullanılabileceği söylenebilir. Orijinal ölçekte de olduğu üzere bu çalışmada da alt ölçeklerden elde edilen güvenilirlik katsayıları ve faktör yüklemelerinin çok yüksek olmasının nedeninin, alt ölçeklerdeki madde sayısının azlığından veya seçmiş olduğumuz örneklemin niteliklerinden kaynaklanabileceği düşünülebilir. Tüm ölçeğin güvenilirlik değerine bakıldığında,  $\alpha = .886$  olduğu görülmektedir. Orijinal ölçekte olduğu gibi maddeler genellikle aynı faktör içerisinde toplanmışlardır. Yalnızca iki faktörün güvenilirlik oranları .60 ile .70 arasındadır. Diğer altı faktörün güvenilirlik oranları için  $\alpha = .70$  değerinin üzerindedir.

Bu çalışmada kullanılan örneklemden elde edilen bulguların, ölçeğin genellenebilirliğini sınırlandırdığı göz önünde tutulmakla birlikte, Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilen Öz Liderlik Ölçeği'nin Türkçe Formu'nun konuyla ilgili araştırmalarda kullanılabilecek bir ölçme aracı olduğu görülmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Adair J. (2005), *Kışkırtıcı Liderlik*, Çev: Pelin Ozaner, İstanbul: Alteo Yayıncılık.
- Alban, R. J., Alimo B. (2000), "The Transformational Leadership Questionnaire (Tlq-Lgv): A Convergent And Discriminant Validation Study", *Leadership and Organization Development Journal*, 21(6), 280-296
- Anderson, J. S., Prussia, G. E. (1997), "The Self-Leadership Questionnaire: Preliminary Assessment of Construct Validity", *The Journal of Leadership Studies*, 4(2), 119-143.
- Byrene, B. M. (2001), *Structural Equation Modeling With Amos, Basic Concepts, Applications, and Programming*, London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Büyüköztürk, Ş. (2008), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi Elkitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Clark, K, Miriam C., David C. (1994), *Impact of Leadership*, Center for Creative Leadership Publications, North Carolina.
- Daft, R. (1999), *Leadership*, New York: The Dryden Press, Forth Worth.
- Doğan, S., Şahin, F. (2008), "Kendi Kendine Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 139-164.
- Dural, B. (2002), *Atatürk'ün Liderlik Sırları*, İstanbul: Okumuş Adam Publications.
- Godwin, J. L., Neck, C. P., Houghton, J. D. (1999), "The Impact of Thought Self-Leadership on Individual Goal Performance: A Cognitive Perspective", *The Journal of Management Development*, 18(2), 153-169.
- Houghton, J. D., Neck, P. C. (2002), "The Revised Self-Leadership Questionnaire: Testing A Hierarchical Factor Structure For Self-Leadership", *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-692.
- Houghton, J. D., Neck, C. P., Manz, C. C. (2003), "We Think We Can, We Think We Can, We Think We Can: The Impact of Thinking Patterns and Work Team Sustainability", *The Performance Management: An International Journal*, 9(1/2), 31-41
- Houghton, J. D., Bonham, T. W., Neck, C. P., Singh, K. (2004), "Research Note: The Relation Between Self-Leadership and Personality: A Comparison of Hierarchical Factor Structures", *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 427-441.
- Lovelace, K. J., Manz, C. C., Alves, J. C. (2007), "Work Stress and Leadership Development: The Role of Self-Leadership, Shared Leadership, Physical Fitness and Flow in Managing Demands and Increasing Job Control", *Human Resource Management Review*, 17, 374-387
- Machiavelli, N. (1999), *Prens, Çeviren, Bekir Toksoy*, İstanbul: Oğlak Yayınları.
- Manz, C. C., Sims, H. P.Jr. (1980). "Self-Management as a Substitute a Social Learning Theory Perspective", *Journal of Managerial Psychology*, 5(3), 361-367.
- Manz, C. C. (1986), "Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations", *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600.
- Neubert, M. J., Wu, J. C. (2006), "An Investigation of the Generalizability of the Houghton and Neck Revised Self-Leadership Questionnaire to a Chinese Context", *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 360-373
- Pearce, C. L., Manz, C. C. (2005), "The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self-and Shared Leadership in Knowledge Work", *Organizational Dynamics*, 34(2), 130-140
- Pearce, C. L., Manz, C. C., Sims, H. P. (2008), "The Roles of Vertical and Shared Leadership in the Enactment of Executive Corruption: Implications for Research and Practice", *The Leadership Quarterly*, 19, 353-359
- Rost, J. (1993), *Leadership For The 21 Century*, Connecticut: Praeger Pub.
- Sığı, Ü., Ercil, Y. (2007), *Türklerde Yönetim Gelenekleri ve Türk Yönetim Tarihi*, İstanbul: IQ Kültür Sanat Yay.
- Tabak A. (2005), *Lider ve Takipçileri*, Ankara: Asil Yayıncılık.
- Yukl, G. (1991), *Leadership in Organizations*, New Jersey: Prentice Hall Pub.

## TÜRK ÖRGÜTLERİNDE BİREYLERARASI GÜVEN İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ÖLÇEK ÖNERİSİ\*

**Ferda ERDEM**

Akdeniz Üniversitesi, İİBF  
İşletme Bölümü  
ferdem@akdeniz.edu.tr

**Janset ÖZEN AYTEMUR**

Akdeniz Üniversitesi, İİBF  
İşletme Bölümü  
janset@akdeniz.edu.tr

### ÖZET

*Türk örgütlerinde, farklı ilişki düzeylerinde bireylerarası güven ilişkisi üzerine bir ölçek geliştirmek amacıyla yürütülen bu çalışma Mart 2008-Mart 2009 arasında tamamlanmıştır. Türkiye'nin çok çeşitli illerindeki firmalarda çalışan orta kademe yöneticilerinden oluşan geniş bir örneklem üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları ile "yönetici-yönetici", "yönetici-patron" ve "yönetici-ast" şeklindeki üç ilişki düzeyinde güveni ölçen üç ayrı ölçek önerilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel güven, Türk örgütlerinde güven ilişkisi, güven ölçeği.

Güven, bireylerarası ilişkilerin niteliğini, dolayısıyla sonuçlarını yakından etkileyen karmaşık bir olgudur. Konuya yönelik giderek zenginleşen yazına rağmen halen daha kapsamlı ve özgün araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle beşeri olgulara yönelik araştırmalarda kullanılan araçların bazı istatistikî desteklere rağmen bağlama özgü anlamları yakalamada zayıflıklar içermesi sorunu, güven araştırmaları için de önemli ölçüde geçerlidir. Ancak tek sorun, farklı bilişsel kurgularla üretilmiş ölçüm araçlarının, güvenin boyutları ve anlamları konusundaki dayatması değildir; diğer önemli bir sorun ise güven ilişkisinin farklı analiz düzeylerine özgü sorgulanmasındaki sınırlı çabalardır.

Bu çalışmanın yazarları toplumsal bağlamın, bireylerin olguları anlamlandırma süreçlerini etkilediği savına yakın durmakta ve bu nedenle güven olgusunun *bize özgü* anlamlarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadırlar. Çalışmanın önemli diğer amacı ise güvenin ilişki tipine göre analizini mümkün kılan bir ölçüm aracı geliştirebilmektir.

Türk örgütlerinde güven ilişkisi üzerine sürdürülen bu çalışmanın ilk aşaması 2006 yılında yapılan bir pilot çalışmadır<sup>11</sup> (Erdem ve Aytemur, 2006). Bu çalışmada, ara kademe çalışanlarından, üstlerine, astlarına ve meslektaşlarına yönelik güvenlerini tanımlayan sıfatlar belirtmeleri istenmiştir. İlk sonuçlar, tüm ilişki tiplerinde geçerli bazı ortak nitelermelerle

\* Bu bildiri, Mart 2008-Mart 2009 arasında yazarları tarafından tamamlanan, 107K548 no'lu ve "Türk Örgütlerinin Sosyal Sermaye Birikimini Geliştirmede Belirleyici Unsurların Anlaşılmasına Yönelik Özgün Bir Ölçek Geliştirme Projesi" başlıklı TÜBİTAK projesinin sonuçlarını aktarmak üzere kaleme alınmıştır.

<sup>11</sup> Çalışmanın yazarlarının örgütsel güven üzerine 1999 yılında gerçekleştirdikleri ilk araştırmaları (imalat sektöründe) takımlarda güven ilişkisi üzerinedir. 2000 yılındaki diğer araştırmalarında bu kez takım çalışmalarında güven ve güvensizlik yapıları ele alınmıştır. 2003 yılında yaptıkları araştırmalarda ise takım performansı ve güven ilişkisi ile takımlardaki güven ilişkisinin duyuşsal ve bilişsel boyutları araştırılmıştır. Yazarların örgütlerde güven üzerine yaptıkları ikinci grup araştırmalar ise akademik örgütlerdeki mentoring ilişkisi üzerinedir. 2002, 2003 ve 2005 (basım tarihi 2008) yılında gerçekleştirdikleri bu araştırmalarla mentoring ilişkisinin temelde bir güven ilişkisi olduğu bulgulanmıştır. Takımlarda güven konulu araştırmalarda yabancı yazında kullanılan ölçeklerden uyarlanmış formlar kullanılırken akademik örgütlerde 2003 ve 2005 yılında yapılan araştırmalarda ise derinlemesine mülakat tekniğinden yararlanılmıştır. Bu yöntemle yapılan araştırmalardan sağlanan verilerin, güven yapısı üzerine öngörüldüğünden daha detaylı ve özgün değerlendirmelere imkan sağlaması, araştırmacıları 2006 yılından itibaren Türk örgütlerinde güven ilişkisi üzerine özgün bir ölçek geliştirmeye yöneltmiştir (Sözü edilen araştırmaların referans bilgileri kaynakçada yer almaktadır).

birlikte, her ilişki düzeyine özgü farklı nitelermelere de dikkat çekmektedir. Örneğin yöneticiye güvende *hamilik*, *adalet* ve *yetkinliğin yönetsel boyutu*; asta güvende *itaat beklentisi*; meslektaş güvende ise *yardımseverlik* öne çıkmıştır. Bunun üzerine 2007 yılında farklı illerdeki (Antalya, Denizli, Bursa, Çorum, Gaziantep ve Trabzon) firmalardan oluşturulan bir örnekleme yeni bir araştırma daha yapılmıştır (Erdem ve Aytemur, 2007). Nitekim bu araştırmada da ilkinde olduğu gibi, her ilişki tipi için farklı nitelermelerin varlığı bulgulanmıştır. Örneğin, yönetici için *liderlik*, *hamilik*, *adalet* konuları öne çıkarken, meslektaş için *yardımseverlik*, *iyiniyet*; astlar için *bağlılık* ilişkiye özel öne çıkan boyutlardır. Diğer yandan üç ilişki tipi için belirlenen güvenin alt boyutlarının içeriği de yine ilişki tipine göre değişmektedir. Örneğin yöneticinin yetkinliği (daha çok *işe hâkimiyet*) ile meslektaşın (*işte beceriklilik*) ya da astın yetkinliği (*yüksek görev bilinci*) farklı anlamlar ifade etmektedir. Bu ön çalışmalarla elde edilen boyutlar ve içerikler araştırmacıları yeni bir aşamaya taşımıştır. 2008 yılı içinde gerçekleştirilen ve ilk iki araştırmanın devamı niteliğindeki üçüncü aşamada ise araştırmacılar, daha önce elde ettikleri sıfatlardan çok sayıda önerme üretmişler ve bir taslak soru formu geliştirmişlerdir. Antalya, Burdur ve Isparta'da faaliyet gösteren firmaların ara kademelerinde çalışan 161 kişiye gönderilen formlar, önerme sayısının azaltılması ve ifadelerin düzeltilmesi amacıyla analiz edilmiş ve soru formu ana örnekleme uygulanabilecek şekilde rafine hale getirilmiştir. Formun son hali, 2008 Mart-2009 Mart döneminde İstanbul, İzmir, Ankara, Bursa, Denizli, Eskişehir, Kayseri, Konya, Mersin, Antalya, Sakarya, Gaziantep öncelikli olmak üzere çok sayıda ildeki firmalarda çalışan yaklaşık 1500 ara kademe yöneticisine gönderilmiştir. Katılımcılara, Organize Sanayi Bölgeleri, Sanayici ve İşadamları Dernekleri, çeşitli meslek odalarının üye listeleri ve firma web sayfaları aracılığıyla ulaşılmaya çalışılan araştırmada, her üç ilişki düzeyi için de 1/3'lük bir geri dönüş oranına ulaşılmıştır. Yapılan analizler, Türk örgütlerinde farklı düzeylerdeki bireylerarası güven ilişkisini ölçmek üzere önerilebilecek bir ölçüm aracına ulaşıldığını göstermektedir.

## İNCELENEN ÖLÇEKLER VE ARAŞTIRMALAR

- Brashear, T.G. vd. (2003), "An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 3(2), 189-200.
- Brower, H.H. vd. (2000), "A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member Exchange", *The Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- Bürger, J. vd. (2006), "Interpersonal trust in German-Czech work relations: Mutual expectations and suggestions for improvement", *Organisational Transformation and Social Change*, 3(2), 173-199.
- Chowdhury, S. (2005), "The role of affect- and cognition-based trust in complex knowledge sharing", *Journal of Managerial Issues*, 17(31).
- Clark, M.C. ve Payne, R. L. (1997), "The nature and structure of workers' trust in management", *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 205-224.
- Costigan, R.D. vd. (2004), "Predictors of Employee Trust of Their CEO: A Three-Country Study", *Journal of Managerial Issues*, 16(2).
- Davis, J. vd. (2000), "The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 21(5), 563-576.
- Dirks, K.T. ve Ferin, D. (2000), "The Role of Trust in Organizational Settings", *Organization Science*, 12, 450-467.
- Erdem, F. ve Özen, J. (1999), "Örgütlerde Güven ve Güvensizlik: Takım Çalışmaları için Sonuçlar", 7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul.
- Erdem, F., Özen, J. (2000), "Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans için Optimum Güven mi, Koşulsuz Güven mi?", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir.

- Erdem, F., Özen, J. (2002), "Akademik Örgütlerde Rehberine Duyulan Güvenin bir Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutu Olarak Sivil Erdem Davranışını Geliştirmeye Etkisi", 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya.
- Erdem, F., Özen, J., Atsan, N. (2003), "The Relationship Between Trust and Team Performance", *Work Study*, 52(6/7), 337-341.
- Erdem, F., Özen, J. (2003), "Cognitive and Affective Dimensions of Trust in Developing Team Performance", *Team Performance Management*, 9(5/6), 131-136.
- Erdem, F., Özen, J. (2003), "Akademik Örgütlerde Rehberine Duyulan Güvenin Boyutları ve Sonuçları", 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon.
- Erdem, F., Aytemur, Ö. J. Karaman, T. (2007), "Farklı İlişki Düzeylerinde Güvenin Anlamı Üzerine Bir Araştırma", 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya.
- Erdem, F., Özen Aytemur J., Karaman, T. (2006), "Güven ve Güvensizliğe Yönelik Toplumsal Yargılara Ulaşmanın İlk Adımı Olarak Bireysel Kurgular", 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.
- Erdem, F., Özen, J. (2008), "Mentoring- A Relationship Based On Trust: Qualitative Research", *Public Personnel Management*, 37(1), 55-65.
- Ferrin, D. ve Dirks, K.T. (2003), "The Use of Rewards to Increase and Decrease Trust: Mediating Processes and Differential Effects", *Organization Science*, 14(1), 18-31.
- Goudge, J. ve Gilson, L. (2005), "How can trust be investigated? Drawing lessons from past experience", *Social Science & Medicine*, 61(7), 1439-1451.
- Hubbell, A.P., Chory-Assad, R.M. (2005), "Motivating factors: perceptions of justice and their relationship with managerial trust", *Communication Studies*, 56(1), 47-70.
- Hui, C. H. vd. (2003), "Psychological Collectivism as a Moderator of the Impact of Supervisor-Subordinate Personality Similarity on Employees' Service Quality", *Applied Psychology*, 52(2), 175-192.
- Hurley, R. (2006), "The Decision to Trust", *Harvard Business Review*, September, 55-62.
- Jarvenpaa, S.L. vd. (2004), "Toward contextualized theories of trust: the role of trust in global virtual teams", *Information Systems Research*, 15, 250-67.
- Lagace, R.R. (1991), "An exploratory study of reciprocal trust between sales managers and salespersons", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(2), 49-58.
- Laurent, M.L. (2007), "Supervisor Trustworthiness and Subordinates' Willingness to Provide Extra-Role Efforts", *Journal of Applied Social Psychology*, 37(2), 272-297.
- Lester, S. W. (2003), "In the Eyes of the Beholder: The Relationship Between Subordinates' Felt Trustworthiness and their Work Attitudes and Behaviors", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10 (2), 17-33.
- Malloch, K. (2002), "Trusting Organizations: Describing and Measuring Employee-to-Employee Relationships", *Nursing Administration Quarterly*, 26(3), 12-19.
- Mcallister, D.J. (1995), "Affect- And Cognition-Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organizations", *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Webber, S.S. ve Klimoski R. J. (2004), "Client-project manager engagements, trust, and loyalty", *Journal of Organizational Behavior*, 25 (8), 997-1013.
- Wong, Y.T. vd. (2003), "Antecedents and Outcomes of Employees' Trust in Chinese Joint Ventures", *Asia Pacific Journal of Management*, 20(4), 481-499.



## 14. Oturum

**Kaybolmuş Girişimsel Fırsatların Girişimci Türleri Ekseninde Yerel Bağlamda Analizi: Çanakkale İli Biga İlçesinde Yapılan Bir Araştırma**

*Ramazan UYGUN, Murat KASIMOĞLU*

**Kurumsal Girişimcilik ve Performans İlişkisi**

*Ahmet Murat FİŞ, Dilek ÇETİNDAMAR*

**Sahip Oldukları İşletme Türlerine Göre Kadın Girişimcilerin Aralarındaki Farklılıkların Analiz Edilmesi**

*Sevgi GÖNÜLLÜOĞLU, İsa İPÇİOĞLU, Atıl TAŞER*

## KAYBOLMUŞ GİRİŞİMSSEL FIRSATLARIN GİRİŞİMCİ TÜRLERİ EKSENİNDE YEREL BAĞLAMDA ANALİZİ: ÇANAKKALE İLİ BIGA İLÇESİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

Ramazan UYGUN  
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi,  
Biga İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
kahramanuygun@gmail.com

Murat KASIMOĞLU  
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi,  
Biga İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
mkasimoglu@comu.edu.tr

### ÖZET

*Girişimciler işletmelerini tanımladıkları ya da keşfettikleri girişimsel fırsatlara dayanarak kurmaktadır. Geçmiş yıllarda var olmuş girişimsel fırsatlar teknolojinin, yeniliğin, tüketici tercihlerinin vb. gibi faktörlerin etkisiyle kaybolmuş ya da farklı iş sahasına dönüşmüştür. Bu süreçte kaybolan girişimsel fırsatın başlangıcından son bulmasına kadar, belli bir ekolojide faaliyette bulunan girişimcilerin davranışları, sektöre giriş ya da çıkışları girişimci türleri ekseninde benzer midir? Yoksa türler açısından farklılıklar bulunmakta mıdır? Bu çerçevede 1950'li yıllardan günümüze Biga bölgesinde kaybolan girişimsel fırsatlar biçiminde değerlendirilen iş alanları ve bu iş alanlarında faaliyette bulunmuş 77 kurucu girişimci tespit edilerek, bu girişimcilerin kaybolmuş girişimcilik alanlarından çekilme süreçleri değerlendirilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik, girişimci türleri, yerel piyasalar, de novo, de alio

### 1. GİRİŞ

Teknolojik ikame, değişen demografi ve ihtiyaçlardaki değişimler temel olarak bir sektörün gerilemesinin nedenleri arasında bulunmaktadır (Gelb, 1983). Gerilemenin temel olarak üç nedeni bulunmaktadır: teknolojik eskime ya da teknolojinin değişmesi, sosyolojik ya da demografik değişimler, modanın değişmesi. Genellikle demografik nedenlerle ya da moda yüzünden gerileyen sektörlerde endüstrinin geleceği ile ilgili beklentilerde büyük belirsizlikler bulunmakta iken teknolojik değişim sonucu gerileyen sektörlerde gidişat çok daha iyi öngörülebilmektedir (Harrigan, 1980b).

Gerileyen sektörlerin çevreleri farklı olduğundan düşüşte olan taleple baş edebilmek için çok farklı stratejiler izlenebilir. Talep ve müşteri özellikleri, ürün nitelikleri, tedarikçi davranışları, rakiplerin özellikleri ve çıkış engelleri gerileyen sektördeki firma tarafından dikkate alınmalıdır (Harrigan, 1980a). Gerileyen sektörlerde faaliyette bulunan firmaların 5 farklı türde majör stratejik tepki geliştirdikleri görülmüştür: Firmanın yatırımlarını artırma (firmanın rekabet konumunu güçlendirmek için), sektörle ilgili belirsizlikler çözülene kadar firmanın yatırım düzeyini sabit tutma, firmanın yatırım mevcudunu seçici olarak azaltma, tüketici gruplarının tercih etmediği modelleri kaldırarak talebin devam edebileceği karlı boşluklarda firmanın yatırım durumunu güçlendirme, hasat (ya da kaymağını toplama) ile firmanın konumuna yapacağı etkileri dikkate almadan yatırımları hızlı biçimde nakite çevirme ve son olarak işi hızlıca tasfiye etme (Harrigan, 1980b).

### 2. GİRİŞİMCİ TÜRLERİ

Girişimci türleri ile ilgili literatürde farklı sınıflandırmalar olmakla birlikte son yıllarda deneyimli ve deneyimsiz girişimci ayrımı yaygınlık kazanmıştır. Girişimciler homojen bir yapıya sahip değildir. Araştırmalar farklı girişimci türlerinin var olduğunu ileri sürmektedir. Örneğin Westhead ve Wright (1998a) deneyimsiz, seri ve paralel girişimciler arasındaki farklılıkları vurgulamıştır. Girişimcilik yeni bir firmanın kurulmasını kapsadığı gibi satın alınmasını ya da miras yoluyla devir alınmasını da içermektedir (Ucbasaran ve diğerleri, 2001). Deneyimsiz girişimciler önceden kurucu olarak, miras yoluyla ya da satın alma ile büyük ya da küçük bir işletme sahipliği deneyimi olmamış; yeni ya da miras veya satın alma yoluyla

bağımsız bir işletmenin büyük ya da küçük oranda ortaklık payı olan bireylerdir (Westhead ve diğerleri; 2003; Westhead ve diğerleri, 2005). Literatür genel olarak deneyimli girişimcileri seri ve paralel biçiminde iki alt türe ayırmıştır (Rosa, 1998). Seri girişimciler birbirini izleyen biçimde işletmelere sahip olan ama bir seferde etkin bir şekilde sadece tek işletmeye sahip olan bireyler biçiminde tanımlanmıştır. Paralel girişimciler ise aynı anda birden fazla işletmeye sahip olmaktadır (Wright ve diğerleri, 1998). Seri kurucular, kendi asıl işlerini devir ettikten sonra ileriki bir tarihte başka bir iş kuran ya da devir alan (ya da satın alan) bireylerdir. Bir paralel kurucusu ise kendi kurduğu asıl işi elinde tutarak daha sonraki bir tarihte yeni bir iş kuran ya da devir alan (ya da satın alan) bireydir (Westhead ve Wright, 1998b). Hem seri hem de paralel kurucular, daha önceleri mutlaka en az bir işletme kurmuşlardır fakat bu önceki işlerinin elden çıkartılmış ya da tasfiye edilmiş (seri kurucunun sahip olduğu işletme) olup olmadığı ya da hala sahip olup olmadıkları (paralel kurucunun sahip olduğu işletme) hususunda farklılık göstermektedirler. Deneyimli kurucular, çoğu zaman yeni bir işletme başlattıktan sonra başka bir ya da birkaç işletmenin daha kurulmasında rol oynayan kurucular biçiminde tanımlanmıştır (Alsos ve Kolvereid, 1998).

### 3. ÇALIŞMANIN TEORİK TASARIMI

Gerileyen sektörlerle ilgili literatürde genel olarak firmaların izleyebilecekleri stratejilerin neler olduğu, çıkış engelleri, sektörün kendine özgü nitelikleri, sektördeki rekabet gibi faktörlerin üzerinde durulmakta ve makro bir yaklaşım çerçevesinde izlenebilecek alternatif stratejiler önerilmektedir. Harrigan ve Porter (1983) çalışmalarında bir çıkış engeli olarak tepe yönetimine de bireysel ve duygusal engeller alt başlığı altında yer vermekle beraber gerileyen sektörde firmanın davranışını temelde yönlendiren girişimci ya da girişimci takımı göz ardı edilmiştir. Ek olarak yöneticilere yapılan vurgu da yetersizdir. Öyle ki birey gömülü bulunduğu çevrenin ya da firmanın çevresinin mahkumu gibi ele alınmış, kararlarını çevrenin yönlendirdiği varsayımından yola çıkılmıştır. Bakış açısı makro düzeyde olduğu için yerel bir ekolojideki davranışları da açıklamakta yetersiz kalabilir. Çalışmamızın teorik tasarımında bağlantı kurulması gereken teorik bakış açıları girişimciyi ve yerel piyasadaki mikro davranışları açıklamamakta, izlenebilecek stratejileri makro perspektiften ele almaktadır.

Yeni kurulan işletmeler çevresel koşulların zorlama ya da rastgele oluşturdukları yan ürünler değildir. Aksine bireylerin niyetlerinin ve eylemlerinin doğrudan sonuçlarıdır. Bu nedenle girişimcilik fenomeninde öncelikle birey dikkat çekmektedir. Ancak çevresel koşulların işletme kurma eyleminde bireyden sonra yer alması çevrenin bir fırsat kaynağı olarak önem taşımadığını ya da birey ve çevre arasında bir etkileşimin var olmadığını göstermektedir (Shook ve diğerleri, 2003). Bu nedenle girişimcilik fenomeninin aydınlatılmasında birey merkeze alınmalı ve bağlamsal koşulların da rolü bireyin yanında değerlendirilmelidir (Herron ve Sapienza, 1992).

Diğer taraftan girişimcilik literatüründe tartışılan deneyimli ve deneyimsiz girişimci modeline dayanarak kaybolmuş girişimsel bir fırsatta bu girişimci türlerinin iş alanına giriş ve çıkışları ile ilgili genel eğilimler belirlenebilir mi? Çalışmanın teorik tasarımında literatürdeki ayrım (deneyimsiz, seri ve paralel) ek olarak, de novo ve de alio kavramları girişimci türleri ile birleştirilmiştir. De novo ve de alio kavramları genellikle firmaların herhangi bir sektöre giriş yöntemlerinde tartışılmaktadır. Çalışmamızda, kaybolan sektörde girişimci ilk girişimcilik deneyimini yaşamış ise de novo, kurduğu, devir ya da satın aldığı işletmesi ilk girişimcilik faaliyeti değilse de alio olarak kodlanmıştır.

Deneyimli kurucular, daha önceki girişimcilik faaliyetlerinden ders almakta, neyin yanlış ve neyin doğru gittiğine dair analizler yapma fırsatı yakalamakta ve sonuç olarak girişimciliğin

teknolojisini öğrenmektedirler (Alsos ve Kolvereid, 1998). Bu argümandan yola çıkarak deneyimli girişimciler seri de novo, seri de alio, paralel de novo ve paralel de alio olarak ayrıma tabi tutulmuştur. Deneyimsiz girişimciler (kaybolan iş alanında işletme kurmuş, devir ya da satın almış ancak daha sonrasında başka bir girişimsel davranış sergilememiş) ise tek iş kuranlar olarak kodlanmıştır. Bu modeller kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir:

**Tek iş kuranlar:** incelenen iş alanında sıfırdan iş kurmuş/devir ya da satın almış ancak bu işi kapattıktan sonra başka bir girişimsel faaliyette bulunmamış bireylerdir.

**Seri de novo'lar:** seri girişimci olmakla birlikte ilk girişimcilik faaliyetlerini incelenen iş alanında sıfırdan kuran/ devir ya da satın alan ve işi kapattıktan sonra girişimcilik faaliyetlerine devam eden bireylerdir.

**Seri de alio'lar:** seri girişimci olmakla beraber incelenen iş alanında sıfırdan kurdukları/devir ya da satın aldıkları işletmeleri ilk girişimcilik faaliyetleri olmayan bireylerdir.

**Paralel de novo'lar:** paralel girişimci olmakla beraber ilk girişimleri incelenen sektörde sıfırdan kurdukları/devir ya da satın aldıkları işletme olan bireylerdir.

**Paralel de alio'lar:** paralel girişimci olmakla beraber ilk girişimleri incelenen sektörde sıfırdan kurdukları/devir ya da satın aldıkları işletme olmayan bireylerdir.

#### **4. AMPİRİK ÇALIŞMANIN MODELİ**

Araştırmanın odağı son 50 yıl içinde yerel piyasada kaybolmuş girişimsel fırsatlar olarak nitelenen iş alanları ve bu alanlarda iş kurmuş, devir ya da satın almış girişimcilerdir. Bu çerçevede mikro ölçekte ve girişimcilerin davranışları temelinde çalışma gerçekleştirilmiştir. Ek olarak girişimci türleri açısından da gerileyen bir sektördeki davranışlar incelenerek literatüre katkı verilmeye çalışılmıştır.

Bu kapsamda Biga ekolojisinde iş alanlarının yani girişimsel fırsatların kaybolma nedenleri, yerlerini hangi iş fırsatlarının aldığı, gerileyen iş alanlarında girişimsel deneyimin rolü ortaya konarak, girişimcilik davranışı sergileme niyetine giren potansiyel girişimcilere ve mevcut girişimcilere yol gösteren temel noktalara dikkat çekilmesi hedeflenmiştir.

Literatürde genellikle araştırmacılar tek disiplinli bakış açıları ile girişimsel dinamikleri analiz etmektedirler. Sadece örgüt formlarının evriminin incelenmesi, girişimciliğin baş aktörü olan girişimcinin dışlanmasına neden olmakta, aşırı deterministik yorumlarla girişimciyi içinde bulunduğu çevrenin mahkumu haline getirmektedir. Diğer taraftan girişimciyi çevresini dışlayarak atomik karar alan birey bazında inceleyen çalışmalarda ise girişimcinin faaliyette bulunduğu çevrenin dinamikleri ihmal edilmektedir. Oysa girişimciliğin araştırılması çok disiplinli yaklaşımları gerektirmektedir. Bu nedenle araştırmada girişimci ve davranışları temel analiz birimi olmakla birlikte yerleşik olduğu bağlamda dikkate alınmış ve çalışma bu kapsamda tasarlanmıştır.

Zengin veri elde etme imkanı, araştırmanın tarihsel özellik arz etmesi açısından nitel araştırma perspektifi benimsenmiştir. Ucbasaran ve diğerleri (2003)'te tartışıldığı üzere, yeni araştırma alanlarında amaç keşifsel bulgular aracılığıyla mevcut bilgi birikimine katkı sağlayarak alanda gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalara teorik bakış açıları geliştirmek ise nitel araştırma teknikleri uygun bir seçim olmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak arşiv kayıtlarından ve açık uçlu sorular kullanılarak derinlemesine mülakat tekniklerinden yararlanılmıştır.

Araştırmada boylamsal bir yaklaşımla arşiv kayıtlarından elde edilen veriler öncelikle Biga ekolojisinde son 50 yıl içinde kaybolmuş girişimsel fırsatların tespitinde kullanılmıştır. Yine arşiv kayıtları kullanılarak bu iş alanlarında faaliyet göstermiş girişimciler belirlenmiştir. Bu girişimcilerle yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilerek üç düzeyde veri toplanmıştır: Girişimciyle ilgili demografik veriler,

Kaybolmuş girişimsel fırsatla ilgili veriler,

Spesifik olarak girişimcinin bu iş alanına girme ve ayrılma davranışları ile ilgili veriler.

#### 4.1. Örneklem Yapısı

Çalışmanın örneklem yapısı günümüzde piyasa etkinliği kaybolmuş girişimsel alanlar üzerine odaklanmıştır. Bu çerçevede Biga Esnaf ve Sanatkarlar Odası'na kayıtlı girişimciler dikkate alınarak araştırmanın örneklem yapısı oluşturulmuştur. Örneklem popülasyonu ile ilgili detaylı bilgileri tablo 1'de açık bir şekilde görülmektedir.

Tablo 1. Örneklem Yapısı

Kayıbolan Girişimsel Fırsatlar	Gerçekleştirilen Mülakat Sayısı	Geçersiz Mülakat Sayısı	Mülakat Yapmak İstemeyen	Yanlış Meslek Kaydı	İl Dışına Taşınan	Sağ	Vefat	Toplam
Biriket İmalı	15	0	4	2	2	23	7	30
At Arabacısı	30	0	3	0	1	34	5	39
Araba Sat. Ve Tamirciliği	2	0	7	0	1	10	10	20
Araba İmalciliği	3	0	2	0	0	5	6	11
Kireç Ocağı	1	0	1	0	0	2	0	2
Kalaycı	1	1	1	0	0	3	7	10
Hamam Müsteciri	3	0	1	0	1	5	3	8
Hasırcılık	11	0	2	1	1	15	4	19
Tüfek Tamiri	3	0	0	0	0	3	0	3
Fıçı	1	0	0	0	0	1	1	2
Mozaik İmalı	1	0	0	0	0	1	4	5
İtriyat Alım Satım	1	0	0	1	1	3	0	3
Semerci	1	0	0	0	0	1	0	1
Ağaç Oymacılığı	1	0	0	0	0	1	0	1
Oto Cam Tamiri	1	0	0	0	0	1	0	1
Nalbantlık	2	0	0	0	0	2	1	3
Toplam	77	1	21	4	7	110	48	158

#### 4.2. Veri Analizi

Çalışmada temel analiz birimi kaybolmuş girişimsel fırsat çerçevesinde faaliyette bulunmuş girişimcilerdir. Yarı yapılandırılmış mülakatlara üç düzeyde toplanan veriler temel olarak kaybolmuş girişimsel fırsatla ve girişimcilerle ilgilidir. Örneğin kaybolmuş girişimsel bir fırsat olarak biriketçilik iş alanında faaliyette bulunmuş girişimcilerle gerçekleştirilen mülakatlarda biriketçilik sektörünün ortaya çıkışı ve gerileyip kaybolmasıyla ilgili veriler biriketçilik iş alanı başlığı altında analiz edilmiş, bu alanda faaliyette bulunmuş girişimciler ise öncelikle türlerine göre ayrılarak ilgili iş alanındaki girişimcilik faaliyetlerini başlatmaları ve işletmelerini kapatarak sektörden çıkışları biriketçilik başlığı altında girişimci türlerine göre analiz edilmiştir. Literatürdeki ayrım ek olarak de novo ve de alio kavramları, girişimci türlerine eklenmiştir. Bu kapsamda temelde iki analiz düzeyi bulunmaktadır: Deneyimsiz girişimciler (tek iş kuranlar) – deneyimli girişimcilerin (seri ve paralel girişimciler) karşılaştırılması ile de novo ve de alio girişimcilerin kıyaslanması. Tek iş kuran girişimciler de novo türü dahilinde değerlendirilmiştir.

Çalışmada girişimciyle ilgili demografik ve spesifik olarak girişimcinin ilgili iş alanına girme - ayrılma davranışları ile ilgili veriler aşağıdaki faktörlere göre analiz edilmiştir: Girişimcilik rütbesi, doğum tarihi ve yaşı, eğitim geçmişi, aile meslek hikayesi, aile girişimcilik geçmişi, girişimcinin eğitim geçmişinin / aile iş geçmişinin ve aile girişimcilik geçmişinin kaybolan girişimsel fırsat ile ilgisi, işe bulaşma yaşı ve yılı, kaybolan sektördeki işletmesini kurma yaşı, ilk girişimcilik yaşı ve yılı, iş deneyimleri ve girişimcilik deneyimleri, sektörden çıkış yaşı ve yılı, iş deneyimi ile kaybolan sektörde iş kurma arasındaki ilişki araştırılmıştır.

## 5. BULGULAR

Çalışmanın kapsamında gerçekleştirilen mülakatlardan sağlanan verilerin analizi sonucu elde edilen genel bulgu ve eğilimler aşağıdaki gibidir:

Girişimcilik rütbesi olarak devir alma (aileden miras olarak) oranı de novo türünde de alio türüne göre daha yüksektir.

Deneyimli girişimcilerde sıfırdan kurma oranı deneyimsiz girişimcilere göre daha yüksektir. Aile girişimcilik hikayesi, deneyimli girişimcilerde deneyimsiz girişimcilere göre daha düşüktür.

Aile girişimcilik hikayesi, de alio türünde de novo türüne göre daha düşüktür.

Aile iş geçmişinin ve aile girişimcilik geçmişinin bireyin faaliyette bulunduğu kaybolmuş girişimsel fırsatla ilgisi de novo türünde de alio türüne göre, deneyimsiz girişimcilerde deneyimli girişimcilere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

İlgili sektörde işe bulaşma yaşları deneyimsiz girişimcilerde deneyimli girişimcilere göre, de novo türünde de alio türüne göre daha düşüktür.

İlgili sektörde işi sıfırdan kurma ya da devir veya satın alma yaşları deneyimsiz girişimcilerde deneyimli girişimcilere göre, de novo türünde de alio türüne göre daha düşüktür.

Girişimcilerin türlerine göre sınıflandırılıp ortalama sektöre giriş yılları ele alındığında ise deneyimli girişimcilerin deneyimsiz girişimcilere göre, de alio girişimcilerin de novo girişimcilere göre daha erken yıllarda sektöre giriş yaptıkları görülmüştür. Paralel de alio'lar genel olarak ilgili sektörlerde diğerlerine göre ilk giriş yapan tür olarak bulgulanmıştır (hem işe bulaşmada hem de işi kurmada).

Girişimcilerin türlerine göre sınıflandırılıp ortalama sektörden çıkış yılları ele alındığında ise deneyimli girişimcilerin deneyimsiz girişimcilere göre, de alio girişimcilerin de novo girişimcilere göre daha erken yıllarda sektörden çıkış yaptıkları görülmüştür. Paralel de alio'lar genel olarak ilgili sektörlerden diğerlerine göre ilk çıkış yapan tür olarak bulgulanmıştır.

Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, deneyim sahibi girişimcilerin deneyimsiz girişimcilere göre girişimsel fırsatın tanımlanmasında, tanımlanan iş fırsatında faaliyette bulunmak üzere işletme kurmada, faaliyette bulunan iş alanıyla ilgili gelişmelere karşı duyarlı olmada daha üstün oldukları görülmektedir. Çalışmada girişimcilik deneyimi ve girişimciliğin öğrenilmesi ile ilgili yaklaşımları destekler bulgular elde edilmiştir.

## KAYNAKÇA

- Alsos, G. A. ve Kolvereid, L. (1998), "The Business Gestation Process of Novice, Serial, and Paralel Business Founders", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 22(4), 101-114.
- Gelb, B. D. (1983), Case Study: A Disadvantaged Competitor in a Declining Industry; *Marketing Strategies and Needs Segmentation* Journal Of Consumer Marketing, 1(1), 40-45.
- Harrigan, K. R. (1980a), "Strategy Formulation in Declining Industries", *Academy of Management Review*, 5(4), 599-604.
- Harrigan, K. R. (1980b), "Strategies For Declining Industries", *Journal of Business Strategy*, 1(2), 20-34.

- Harrigan, K. R. ve Porter, M. E. (1983), "End-Game Strategies For Declining Industries", Harvard Business Review, July-August, 111-120.
- Herron, L. ve Sapienza, H. J. (1992), "The Entrepreneur and the Initiation of New Venture Launch Activities", Entrepreneurship: Theory And Practice, 17(1), 49-55.
- Rosa, P. (1997), "Entrepreneurial Processes of Business Cluster Formation and Growth by Habitual Entrepreneurs", Entrepreneurship: Theory and Practice, 22(4), 43-61.
- Shook, C. L., Priem, R. L. ve Mcgee, J. E. (2003), "Venture Creation and the Enterprising Individual a Review and Synthesis", Journal Of Management, 26, 379-399.
- Ucbasaran, D., Westhead, P. ve Wright, M. (2001), "The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues", Entrepreneurship Theory and Practice, 25, 57-80.
- Ucbasaran, D., Wright, M. ve Westhead, P. (2003), A Longitudinal Study of Habitual Entrepreneurs: Starters and Acquirers", Entrepreneurship Regional Development, 15, 207-228.
- Westhead, P. ve Wright, M. (1998a), "Novice Serial And Portfolio Founders: Are They Different?", Journal of Business Venturing, 13(3), 173-204.
- Westhead, P. ve Wright, M. (1998b), "Novice, Portfolio, and Serial Founders in Rural and Urban Areas. Entrepreneurship: Theory and Practice, 22(4), 63- 100.
- Westhead, P., Ucbasaran, D. ve Wright, M. (2003), "Differences Between Private Firms Owned by Novice, Serial and Portfolio Entrepreneurs: Implications for Policy Makers and Practitioners", Regional Studies, 37(2), 187-200.
- Westhead, P., Ucbasaran, Deniz ve Wright, M. (2005), "Decisions, Actions, and Performance: Do Novice, Serial, and Portfolio Entrepreneurs Differ?", Journal of Small Business Management, 43(4), 393-417.
- Wright, M., Westhead, P. ve Sohl, J. (1998), "Habitual Entrepreneurs and Angel Investors", Entrepreneurship: Theory and Practice, 22(4), 5-21.

## KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

**Ahmet Murat Fiş**

Sabancı Üniversitesi  
Yönetim Bilimleri Fakültesi  
muratfis@sabanciuniv.edu

**Dilek ÇETİNDAMAR**

Sabancı Üniversitesi  
Yönetim Bilimleri Fakültesi  
dilek@sabanciuniv.edu

### ÖZET

Yazında hala “kara kutu” olarak tanımlanan kurumsal girişimcilik ile performans arasındaki ilişkiyi netleştirmek amacıyla gerçekleştirilen çalışmamızda, Schumpeter’in girişimcilik kuramı baz alınarak girişimcilik yöneliminin girişimcilik davranışı ile eş tutulmasının yanlış ve eksik olduğundan hareketle, kurumsal girişimcilik değişkeninin girişimcilik yönelimi ile performans arasında davranışsal bir ara değişken rolü üstlendiği hipotezi test edilmiştir. Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülke ortamında yapılan görgül çalışmadan elde edilen sonuçlar hipotezimizi destekler niteliktedir.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik yönelimi, kurumsal girişimcilik, firma performansı.

### 1. GİRİŞ

Kurumsal girişimcilik, rekabetin giderek yoğunlaştığı ve arttığı bugünün “kurumsal olimpiyatlarında” (Kanter, 1989) rekabet avantajı yaratmak ve daha da önemlisi bu avantajı sürdürülebilir kılmak için gerekli bir değer yaratma sürecinin örgüt içerisinde uygulanmasıdır. Kısaca kurumsal girişimcilik, paradoksal bir biçimde, varolan düzeni koruyarak devam ve idare ettirmeyi hedefleyen süregelen örgütler içinde girişimciliğin bizzat uygulanması çabası diye de tanımlanabilir (Guth ve Ginsberg, 1990).

Bu tebliğ 1002 Akademik Destek Programı çerçevesinde 106K213 nolu proje kodu ile Tübitak’ca desteklenen ve süregelen kapsamlı araştırmamızın bir bölümünden oluşmaktadır. Araştırmamızın bu tebliğe konu olan kısmındaki amacımız, bir eğilim ve niyet olarak tanımladığımız girişimcilik yöneliminin kurumsal girişimcilik performansına ve dolaylı olarak firma performansına sebep olduğu hipotezini ve bağlı hipotezleri araştırmaktır. Bu amaca ulaşabilmek için Schumpeter’in girişimcilik kuramı (Cetindamar ve Fis, 2007) baz alınmış olup mevcut kurumsal girişimcilik yazınından faydalanılmıştır (özelikle Lumpkin ve Dess’in 1996; 2001; Wiklund’un 1998; ve Wiklund ve Shepherd’in 2005 çalışmaları). Bu kuramsal çerçevede, girişimcilik yöneliminin, yazında çokça yapıla geldiği şekli ile girişimcilik davranışı ile eş tutulmasının yanlış ve eksik olduğundan hareketle, bilindiği kadarı ile yazında ilk defa olarak kurumsal girişimcilik değişkeninin girişimcilik yönelimi ile performans arasında davranışsal bir ara değişken rolü üstlendiği hipotezi test edilmiştir.

Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülke ortamında yapılan görgül çalışma ile desteklenen modelimizin, yazında hala “kara kutu” (Dess vd. 2003) olarak tanımlanan, kurumsal düzlemde girişimcilik faaliyetleri ile performans arasındaki ilişkiyi netleştirme çalışmalarına katkıda bulunacağı umulmaktadır.

### 2. YÖNTEM

#### 2.1. Örneklem

Çalışmamız için gerekli veriler, İMKB’de işlem gören firmaların yanı sıra 2003-2005 yıllarında ISO ilk 500 sıralamasına girmiş kuruluşlardan toplanmıştır. Örneklem setimiz yeni kurulmuş firmaların hayatta kalma mücadelesinin olası yanlış yönlendirmelerinden uzak olabilmek amacıyla (Zahra ve Garvis, 2000) en az beş yıldır (Biggadike, 1979) faaliyetlerini sürdüren ve ürün yelpazesinin olası karmaşıklaştırıcı etkilerinden kurtulmak için satışlarının



% 70'ini (Rumelt, 1974) tek bir endüstriden karşılayan firmalardan oluşturulmuştur. Örgüt yapısının etkilerini inceleyebilmek için en az 10 işçi çalıştıran örgütler hedeflenmiştir (Lumpkin, 1996).

Anket formu İngilizce'den Türkçe'ye tercüme ve Türkçe'den İngilizce'ye geri tercüme yöntemi (Brislin, 1980) ile hazırlanmış olup orijinal İngilizce sorularla çeviri İngilizce sorular anadili İngilizce olan bir "dil uzmanınca" kontrol edilerek düzeltilmiştir. En son Türkçe sorular ile orijinal İngilizce sorular iki ayrı çift dilli kişi tarafından kontrol edilmiştir. Soru formu üç farklı grup ile görüşülerek ön test aşaması ile son haline getirilmiştir. Endüstride çalışanlardan oluşan ilk ön test grubu örneklem grubumuzdakine benzer müdür ve üstü yönetici pozisyonundaki sekiz farklı kuruluşta çalışan 15 kilit bilgi sahibinden oluşmuştur. Bu 15 kişinin 10'u ile yüz yüze mülakat yapılarak soru grubu, anlaşılabilirlikleri ve uygunlukları açısından irdelenmiştir. Anket ayrıca, değerlendirmeleri için iki farklı üniversitede çalışan üç akademisyen ve iki doktora öğrencisinden oluşan bir akademik gruba ve iş dünyasından bağımsız ve tamamen farklı alanda eğitim almış iki kişiden oluşan bir diğer gruba daha verilmiştir. Bu ön test aşamasının ardından son hali verilen sorular ve anket, pilot test amacıyla 88 firmadan 132 kişiye yollanmış olup 32 firmadan 50 katılımcının katılımı ile sonuçlandırılan pilot çalışma sonuçları ölçeklerin geçerliliğini destekler görünmektedir.

Sözü edilen aşamalardan sonra son halini alan sorular ve anket, Dillman'ın (2000) cevap artırıcı teknik ve beş dalga postalama yöntemi uygulanarak kuruluşlara yollanmıştır. Örneklem grubundaki her firmadan üç kilit bilgi sahibine (key informant) anketler gönderilmiş olup son dalgada, sadece bir kişinin cevap verdiği firmalar hedeflenmiştir. 14 haftalık veri toplama sürecinin sonunda, 347 firmadan 520 kullanılabilir ankete ulaşılmıştır. Bu 347 firmanın 156'sı ankete iki veya daha fazla katılımcı ile katılmışlardır. Bu katılım seviyesi firma bazında %51'lik, katılımcı seviyesinde %25'lik geri dönüş oranlarına karşılık gelmektedir.

## 2.2. Ölçekler

### 2.2.1. Girişimcilik Yönelimi

Khandwalla (1977) tarafından temelleri atılan ölçek, Miller ve Friesen (1982) tarafından geliştirilmiş ve Covin ve Slevin (1989) tarafından son haline getirilmiştir. Miller ve Friesen tarafından ortaya atıldığı haliyle ölçek birbirine bağımlı risk alma, yenikçilik, ve proaktiflik boyutlarından oluşmaktadır. Ölçek, halihazırda firma düzeyinde girişimciliği ölçmek için kullanılan başlıca ölçektir (Zahra vd. 1999). Yazarlardan birinin de içinde bulunduğu son zamanlarda yapılan bir araştırmada (Bulut vd., 2007) firma seviyesinde girişimcilik alanında yapılmış 41 görgül çalışmanın 31'inde ölçeğin kurumsal anlamda girişimciliği ölçmek için kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu popüleritesine rağmen ölçeğin teorik ve pratik problemleri olduğu da çeşitli araştırmalarda ortaya atılmıştır (Wiklund, 1998; Wiklund ve Shepherd, 2005; Lumpkin ve Dess, 1996). Çoğu araştırmada dokuz unsur yerine sekiz sorulu ölçek kullanılmış olup tüm boyutlar her çalışmada ortaya çıkmamıştır. Ayrıca Lumpkin ve Dess (1996), büyük ilgi ve atıf toplayan çalışmalarında ölçeğin alt boyutlarının birbirinden bağımsız olabilecek olmalarını iddia etmenin yanı sıra rekabetçi agresiflik ve otonomi alt boyutlarının da eklenmesi gerektiğini savunmuşlardır. Yazarlar 2001 çalışmalarında rekabetçi agresiflik alt boyutunun varlığını görgül olarak göstermiş olmakla birlikte, ölçek beş boyutlu haliyle yazında çok ender olarak kullanılmıştır (Hughes ve Morgan, 2007). Bu araştırmada ise girişimcilik yönelimi Lumpkin ve Dess (1996) tarafından önerildiği hali ile beş alt boyut ile çalışılmıştır. Alt boyutların bağımsızlığı da tartışıla gelen diğer bir konudur. Covin ve arkadaşlarının (2006) da belirttiği gibi konu istatistiksel veya ölçümsel bir konu olmaktan çok kuramsal bir durum arz etmektedir. Bu çalışmada da bu kuramsal görüş

çerçevesinde girişimcilik yönelimi, beş alt boyuttan oluşan tek boyutlu bir ölçek olarak ele alınacaktır. Proaktiflik Covin ve Slevin (1989) ve Lumpkin ve Dess'ce (2001) geliştirilip kullanılan üç madde ile, yenilikçilik yönelimi ve risk alma Covin ve Slevin'ce (1989) geliştirilen üçer madde ile, rekabetçi agresiflik Lumpkin ve Dess (2001), Khandwalla (1977) ve Venkatraman'ca (1989) geliştirilip kullanılan üç madde ile 7'li Likert tipinde iki uçlu maddeler ile ölçülmüştür. 1'den 7'ye eş aralıkla derecelendirilen bu ölçeklerdeki değerlendirme seçenekleri ise şu şekilde yapılmıştır: 1= Sol sütundaki ifadeyi en iyi yansıtır, 2= Sol sütundaki ifadeyi oldukça yansıtır, 3= Sol sütundaki ifadeyi az yansıtır, 4= Tam arada bir durumu ifade eder, 5= Sağ sütundaki ifadeyi az yansıtır, 6= Sağ sütundaki ifadeyi oldukça yansıtır, 7= Sağ sütundaki ifadeyi en iyi yansıtır. Otonomi ise Shane vd. (1995) tarafından geliştirilip kullanılan dört madde ile ölçülmüştür. 1'den 5'e eş aralıkla derecelendirilen bu ölçeklerdeki değerlendirme seçenekleri ise şu şekilde yapılmıştır. 1= Hiç katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Tamamen katılıyorum.

### 2.2.2. Kurumsal Girişimcilik

Yazarlara göre kurumsal girişimcilik, girişimcilik yöneliminin diğer tüm değişkenlerle bir ilişki halinde eyleme dönüştürülmüş halidir ve "bir kuruluşun tüm yenilikçilik, stratejik yenilenme ve yeni iş kurma faaliyetlerinin bütünü" (Guth and Ginsberg, 1990; Zahra 1996) olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda kurumsal girişimcilik, kurum içinde veya dışında yeni bir iş kurma, örgütün tümüne yayılan stratejik bir yenilenme ve yenilikçilik alt boyutlarından oluşmaktadır ve Zahra (1996), Simsek (basımda), ve Zahra vd. (2000) tarafından geliştirilen/kullanılan üç boyutlu kurum içi girişimcilik ölçeği ile ölçülmüştür. Yeni bir iş kurma alt boyutu dokuz, stratejik yenilenme boyutu sekiz ve yenilikçilik boyutu dokuz maddelik 5'li Likert tipinde maddeler ile ölçülmüştür. 1'den 5'e eş aralıkla derecelendirilen bu ölçeklerdeki değerlendirme seçenekleri girişimcilik yönelimi ölçeğindekiyle aynıdır.

### 2.2.3. Firma Performansı

Çok boyutlu yapısı dikkate alınarak bağımlı değişken firma performansı, karlılık, büyüme ve finansal olmayan performans boyutları ile ölçülmüş olup üç başlıkta da ayrı ayrı analize tabii tutulmuştur. Dess ve Robinson (1984) tarafından önerilen teknikler ışığında karlılık ve büyüme üç, finansal olmayan sonuçlar da dört maddelik 5'li Likert tipinde sorular ile ölçülmüştür. 1'den 5'e eş aralıkla derecelendirilen bu ölçeklerdeki değerlendirme seçenekleri yetersizden çok iyiye doğru sıralanmaktadır.

### 2.2.3. Kontrol Değişkenleri

Kontrol değişkenleri olarak firma çalışan sayılarının logaritmik değerleri ile ölçülen firma büyüklüğü ve firmanın yaşı yanında, firmanın imalat sanayinde faaliyet gösterip göstermediği kullanılmıştır.

### 2.3. Veri Analiz Yöntemi

Öncelikle detaylı olarak tüm ölçekler bir takım boyutsallık, geçerlilik ve güvenilirlik testlerine tabii tutulmuşlardır. Ölçek geçerleme analizinin ilk aşamasında ölçeklerin içsel tutarlılık katsayıları belirlenmiş, sonrasında ölçekler faktör analizine tabii tutulmuştur. Ölçeklerin güvenilirlik analizlerinde Cronbach'ın alfa değeri dikkate alınmıştır. Güvenilirlik analizleri için, her bir faktöre ait ölçeğin alfa katsayıları SPSS 13.0 istatistiksel paket programında hesaplanmıştır. Tüm değişkenler için güvenilirlik analizi sonuçları, kabul edilebilir düzey olan 0.70'in üzerindedir (Singelis vd., 1995).

Sonrasında tüm ölçekler, bu halleri ile ilk kez test edilecekleri için psikometrik özelliklerinin test edilmesi amacıyla keşifsel faktör analizine ve teyit edici faktör analizlerine tabii tutulmuştur. Keşifsel faktör analizleri için SPSS programı kullanılarak temel bileşenler analizi prosedürü uygulanmıştır. Veri indirgeme prosedüründe faktör sayısı belirlenirken özdeğeri

1 ve daha yüksek olan faktörler dikkate alınmıştır. Bu faktörlere varimax rotasyonu uygulanmıştır. Teyit edici faktör analizleri, EQS 6.1 (Bentler, 1995) yazılım programı aracılığıyla yürütülmüş, tek faktörlü modeller ile kullanılan ölçekler kıyaslanmıştır. Aynı yapıyı yapan bu analizlerden sonra Anderson ve Gerbing (1988) tarafından da önerildiği üzere iki aşamalı yapısal eşitlik modeli yaklaşımı uygulanmıştır. Birinci aşama olan ölçüm modelinde ölçülen her bir faktör bir arada doğrulayıcı faktör analizine tabii tutulmuştur. Bu analiz sonucunda Fornell ve Larcker'ın (1981) ortaya koyduğu prosedürler çerçevesinde birleşik güvenilirlik hesaplanmış ve her bir ölçek için ortalama öz değişim değerleri (Anderson ve Gerbing, 1988) bulunmuştur. Oranlar tatmin edici düzeyde yakınsak geçerliğine işaret etmektedir (Bagozzi vd., 1991). Ayrışma geçerliği ise tüm olası ölçek çiftleri arasındaki paylaşılan öz değişim oranının ortalama değişim oranından düşük olması ile gösterilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Sonuçlar göstermiştir ki her bir ölçek için hesaplanan öz değişim oranları her bir değişkenin diğer değişkenlerle olan ilişki katsayılarının karesinden büyüktür. Bu da ayrışma geçerliğine işaret etmektedir. Tüm bu sonuçlar ışığında geçerliği ve güvenilirliği kanıtlanmış iyi ölçeklere ulaşıldığı iddia edilebilir.

Bu aşamalardan sonra, kurumsal girişimcilik değişkeninin girişimcilik yönelimi ile performans arasında ara değişken rolü taşıdığı ana hipotezi hiyerarşik regresyon yanında path analiz yöntemi de uygulanarak analiz edilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizi ile ara değişken rolü Baron ve Kenny'nin (1986) yöntemi ile test edilmiştir. Analizler ışığında kurumsal yenilikçiğin girişimcilik yönelimi ile performans arasındaki ilişkiye her üç bağımlı değişken (karlılık, büyüme ve finansal olmayan sonuçlar) bazında da tam olarak aracılık ettiği bulunmuştur. Kurumsal stratejik yenilenmenin ise girişimcilik yönelimi ile performans arasındaki ilişkiye karlılık dışındaki bağımlı değişkenler bazında kısmi olarak aracılık ettiği gözlemlenmiştir. Kurumsal yeni iş kurma faaliyetlerinin ise hiçbir durumda girişimcilik yönelimi ile performans arasındaki ilişkiye aracılık etmediği bulunmuştur.

### 3. BULGULAR VE TARTIŞMA

Sonuç olarak gösterilmiştir ki kurumsal yeni iş kurma dışındaki kurumsal girişimcilik faaliyetleri ile performans arasında doğrudan olumlu bir ilişki bulunmaktadır ve kurumsal girişimcilik faaliyetleri, girişimcilik yönelimi ile performans arasındaki ilişkide ara değişken rolü üstlenmektedir. Diğer bir deyişle, diğer stratejik yönelimlerde olduğu gibi girişimcilik yönelimi ile performans arasında davranışsal bir değişken yer almaktadır. Ancak bu ayırım ve rollerle, kurumsal çerçevedeki girişimcilik davranışları ile performans arasındaki ilişkinin tutarlı ve doğru bir şekilde tesis edilebileceği düşünülmektedir. Yeni iş kurma faaliyetlerinde benzer olumlu ilişkinin bulunmamasının sebebi boyutun daha fazla sermaye ve yatırıma ihtiyaç duyan riskli yapısı olabileceği gibi ülke genelinde ve örneklem bazında kurumsal yeni iş kurma faaliyetlerinin sınırlı sayısı olabilir.

Ayrıca çalışmamız hem kurumsal girişimcilik hem de performans değişkeninin çok boyutlu yapısını bir kez daha ortaya koymuştur. Farklı girişimcilik faaliyetlerinin farklı performans boyutları üzerindeki değişik etkileri gösterilmiştir. Yine yazını destekler şekilde, etkisini göstermek için belirli bir zaman sürecine daha çok ihtiyaç duyan karlılıkla kıyaslandığında büyüme üzerindeki etki daha açık ve net olarak görülebilmektedir. Ayrıca çalışmamız, girişimcilik faaliyetlerinin genel anlamda göz ardı edile gelen finansal olmayan sonuçları da olumlu etkilediği gösterilmiş olup finansal olmayan sonuçları gündeme taşımıştır.

Umut ederiz ki, kurumsal girişimcilik mekanizmasını hem bağımlı hem de bağımsız anlamda girişimciliğe son derece fazla ihtiyaç duyan, girişimcilik açısından teşvik edici şartların olduğu (ekonomik ve kültürel anlamda), gelişmekte olan bir ülke ekonomisinde incelemiş olmak yazındaki bilgi birikiminin zenginleştirilmesine önemli bir katkı sağlayacaktır. Ayrıca

çalışmanın pratik bulgularının Türkiye'deki firmalara ve politika oluşturucu merkezlere farklı stratejiler geliştirmeleri açısından yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Andersen, J. C. ve Gerbing, D. W. (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y. ve Philips, L. W. (1991), "Assessing Construct Validity in Organizational Research", *Administrative Science Quarterly*, 36(Eylül), 421-458.
- Baron, R. M., and 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), 1173-1182.
- Bentler, P. M. (1995), *EQS Structural Equations Program Manual*, Los Angeles: Multivariate Software.
- Biggadike, R. (1979), "The Risky Business of Diversification", *Harvard Business Review*, 103-111.
- Brislin, R. (1980), "Translation and Content Analysis of Oral and Written Materials", Eds. H. C. Triandis; J. W. Berry, *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Boston: Allyn ve Bacon, 389-444.
- Bulut, C., Fis, A. M., Aktan, B., ve Yılmaz, S. (2007), "Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma", *Journal of Yasar University*, 10(3).
- Cetindamar, D., ve Fiş, A. M. (2007), "Schumpeter's twins: Entrepreneur and intrapreneur", Ed. E. G. Carayannis, *Re-Discovering Schumpeter*, Palgrave Macmillan, New York, 199-217.
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1989), "Strategic management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Covin, J. G., Green, K. M. ve Slevin, D. P. (2006), "Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation – Sales Growth Rate Relationship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57-81.
- Dess, G. G., ve Robinson, R. B., Jr. (1984), "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit", *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J. ve Lane, P. J. (2003), "Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship", *Journal of Management*, 29(3), 351-378.
- Dillman, D. A. (2000), *Mail ve Telephone Surveys: The Total Design Method*, 2nd Edition, New York: John Wiley ve Sons.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18(February), 39-50.
- Guth, W. D. ve Ginsberg, A. (1990), "Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 11 5-15.
- Kanter, R. M. (1989), *When Giants Learn to Dance, Mastering the challenge of strategy, management, and careers in the 1990's*, New York: Simon and Schuster.
- Hughes, M. ve Morgan, R. E. (2007), "Deconstructing the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth", *Industrial Marketing Management*, 36, 651-661.
- Khandwalla, P. N. (1977), *The Design of Organizations*, New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Lumpkin, G. T. (1996), *The Entrepreneurial Orientation (EO) of New Entrants: Performance Implications of Alternative Configurations of EO, Environment, and Structure*, Ph.D. Dissertation, The University of Texas at Arlington.
- Lumpkin, G. T., ve Dess, G. G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, 21(1) 135-172.
- Lumpkin, G. T., ve Dess, G. G. (2001), "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: the Moderating role of Environment ve Industry Life Cycle", *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.
- Miller, D. ve Friesen, P. H. (1982), "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum", *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.

- Rumelt, R. P. (1974), *Strategy, Structure ve Economic Performance*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Shane, S. (1995), "Is the Independent Entrepreneurial Firm a Valuable Organizational Form?", *Academy of Management Journal*, 110-113.
- Simsek, Z. (basımda), "A test of the theory of complementarities", *Organization Science*.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. ve Gelfand, M. J. (1995), "Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: a Theoretical and Measurement Refinement, Cross-Cultural Research", *The Journal of Comparative Social Science*, 29, 240–275.
- Venkatraman, N. (1989), "The Concept of Fit in Strategy Research: toward Verbal and Statistical Correspondence", *Academy of Management Review*, 14(3), 423-444.
- Wiklund, J. (1998), "Entrepreneurial Orientation As Predictor of Performance ve Entrepreneurial Behavior in Small Firms - Longitudinal Evidence, Eds. P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, N. M. Carter, S. Menigart, C. M. Mason, ve P. P. McDougall, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College.
- Wiklund, J., ve Shepherd, D. (2005), "Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach", *Journal of Business Venturing*, 20, 71–91.
- Zahra, S. A. (1996), "Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities", *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.
- Zahra, S. A., ve Garvis, D. (2000), "International Corporate Entrepreneurship and Company Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility, *Journal of Business Venturing*, 15, 469–492.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O. ve Huse, M. (2000), "Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems", *Journal of Management*, 26(5), 947-976.

## SAHİP OLDUKLARI İŞLETME TÜRLERİNE GÖRE KADIN GİRİŞİMCİLERİN ARALARINDAKİ FARKLILIKLARIN ANALİZ EDİLMESİ

**Sevgi GÖNÜLLÜOĞLU**  
Bilecik Üniversitesi, İİBF,  
İşletme Bölümü  
sgonulluoglu@hotmail.com

**İsa İPÇİOĞLU**  
Bilecik Üniversitesi, İİBF,  
İşletme Bölümü  
isaipcioglu@yahoo.com

**Atıl TAŞER**  
Bilecik Üniversitesi, İİBF,  
İşletme Bölümü  
taseratil@hotmail.com

### ÖZET

*Bu araştırmanın amacı kadın girişimcilerin sahip oldukları işletmelerin tek kişi işletmesi ya da ortaklık şeklinde olmasından kaynaklanan bazı farklılıkların olup olmadığını incelemektir. Araştırmanın kapsamını Bilecik Esnaf ve Sanatkarlar Odası ve Bilecik Ticaret Odası'na kayıtlı kadın girişimcilerden rastgele seçilen 26 kadın girişimci oluşturmaktadır. Bunlardan 12 tanesi ticaret odasına, 14 tanesi de esnaf ve sanatkarlar odasına kayıtlı kadın girişimcilerdir. Bu araştırmanın sonucunda gruplar arasında yaş, eğitim, iş hayatı süresi, destek aldığı kişiler, girişimcilik nedeni, kaynak temini, gelecek planları gibi yönlerden farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Girişimci, kadın girişimci, işletme türleri

### 1. Giriş

Girişimcilik üzerine yapılan çalışmaların çoğunda farklı tanımlar geliştirilmekte ve yapılan bu tanımlamalar aracılığıyla girişimcilerin ortak kişilik özellikleri belirginleşmektedir. Girişimcilik faaliyetini kolaylaştıran ve girişimci olmaya izin veren kişilik özelliklerinin neler olabileceği ve nasıl olması gerektiği yönünde yapılan çalışmalarda genellikle yaratıcılık, rekabetçilik, başarı yönelimli olma, risk alma gibi vasıflar sıralanmaktadır. Bu çerçevede girişimcilik sadece ekonomik faaliyet alanı olarak değil, başarı gereksinimine dayalı bir kişilik yapısı olarak ele alınmaktadır. Girişimciler yenilikçi, yaratıcı, risk alan, ortaya çıkan fırsatları azami ölçüde değerlendirebilen özellikleri ile ekonomik gelişmelere hız kazandıran, yeni firmaları kuran ve geliştiren bireysel oyunculardır. Uzun yıllar boyunca girişimci kavramı, erkekler için kullanılmış, hatta yukarıdaki tanımlamalar yapılırken bu özelliklere sahip olarak yeni işletmeler kuran ve geliştirenler aktör olarak ifade edilmiştir. Ancak dünya genelinde 1980'li yıllardan sonra kadın girişimciliği farklı disiplinlerin ilgi alanı haline gelmiştir. Kadın girişimciler üzerine yapılan çalışmalar, genellikle kadınların sosyo-demografik özelliklerinin belirlenmesi, iş kurma nedenleri, işi kurma ve sürdürmede karşılaştıkları sorunlar, örgütlenme eğilimleri, kadın olmaktan kaynaklanan avantaj ve dezavantajlar üzerine yoğunlaşmıştır. Bu araştırmanın amacı ise kadın girişimcilerin sahip oldukları işletmelerin tek kişi işletmesi ya da ortaklık şeklinde olmasından kaynaklanan bazı farklılıkların olup olmadığını incelemektir.

### 2. Girişimcilik ve Kadın Girişimci Kavramı

İnsanoğlunun en önemli sermayesi olan beyni ve yaratıcılığı, girişimciliği yansıtmaktadır. Girişimcilik, yirminci yüzyılın dördüncü üretim faktörü olarak, hem işletme hem de iktisat literatüründe yer almıştır. Girişimcilik, yeni bir şey yaratan ve bu işlevi yerine getirirken ortaya çıkan sonucun riskine veya ödülüne katlanma süreci olarak (Hisrich ve Peters, 1998) girişimcilerin risk alma, fırsatları kovalama, hayata geçirme ve yenilik yapma süreçleri (TÜSİAD, 2002) olarak ifade edilebilir. Girişimci ise emek, sermaye ve doğa faktörlerini üretim sürecine dahil eden, üretim sürecini tasarlayan, örgütleyen ve onun tüm riskini üzerine alan kişidir. Bir ekonominin girişimcilik yeteneğini; o ekonomide iyi yetişmiş, cesur, bilgili, zeki ve uzağı gören insanların sayısı belirler. Bu niteliklere sahip insanları yetiştir-

mek, toplumsal birikim ve ortam sorunudur. Eğitim ve öğretimin yanı sıra, bir toplumun gelenekleri, tarihi, coğrafyası, kurumları ve değer yargıları, o toplumun girişimci gücünü belirleyen etkenlerdir (Bulmuş, 2003).

Kadın girişimciler gelişmiş ve gelişmekte olan pek çok ülke gibi Türkiye’de de gündemi daha fazla işgal eden konulardandır. Girişimcilik konusundaki çalışmalar girişimcilik sürecinin açıklanmasına, kimlerin girişimci olabileceğine veya hangi koşulların veya şartların insanları girişimciliğe zorladığına odaklanmıştır. 1980 sonrası girişimcilik ile ilgili konularda “kadın girişimciliği” üzerine artan bir şekilde çalışma ve araştırmalar kendini hissettirmektedir. Özellikle aile sorumluluğu ve annelik rollerinin etkisiyle kariyerlerine ara vermek zorunda kalan, eşler tarafından resmi ortamlarda çalışma izni verilmeyen vb. durumlarla karşılaşan kadınlar, girişimcilik noktasında daha özgür, bir o kadar da annelik rolü ve aile sorumluluklarını sağlıklı bir şekilde yerine getirme fırsatını yakalamaktadırlar (Orhan ve Scott, 2001). Aslında girişimci nedir sorusuna verilen cevaplarda cinsiyet faktörü söz konusu olmamakla beraber Ecevit (2007) kadın girişimci için aşağıdaki tanımı yapmaktadır:

- Evinde veya ev dışı bir mekanda, kendi adına kurduğu bir ya da birkaç işyeri sahibi olan
- Bu işyerinde tek başına ya da istihdam ettiği diğer kişilerle çalışan, işin sahibi olma sıfatıyla ortaklık kuran
- Herhangi bir mal ya da hizmetin üretilmesiyle ilgili faaliyetleri yürüten, bu mal ve hizmet dağıtım, pazarlama ve satışını yapan
- İşle ilgili olarak gerekli kişi, kurum ve kuruluşlarla kendi adına ilişki kuran
- İşle ilgili bütün süreçlerle ilgili kendisi karar veren
- İşinden elde ettiği kazançla ilgili yatırım ve kullanım alanları üzerinde söz sahibi olan kadınlar, kadın girişimci tanımı kapsamında yer almaktadır (Fidan ve Yılmaz, 2006).

### 3. Kadın Girişimcilerin Özellikleri

Kadın girişimcilerin giderek artan önemleri, kadın girişimcilerin karakteristik özelliklerinin neler olduğu konusunu da önemli kılmaktadır. Bir iş kurmada kadın ve erkeği motive eden ya da harekete geçiren unsurlar benzerlik göstermekle beraber, yapılan araştırmalar kadın ve erkeğe özgü olan bazı farklılıkların olduğunu ortaya koymaktadır (Kutaniş ve Hancı, 2004). Erkek girişimciler gibi kadınlar da bağımsız olmayı, yüksek gelir elde etmeyi, otonomi ve kendi işlerinin patronu olmayı isterler (Mckay, 2001). Bu noktada erkekler için bir iş kurma nedeni olarak ekonomik nedenler ön planda iken, kadınlar için “aile ihtiyaçlarının daha rahat giderilmesi önceliği oluşturmaktadır. Bu nedenle girişimcilik erkekler için bir “iş kararı” iken kadınlar için bu durum “yaşam tercihi- aile ve kariyer beklentilerinin ortak bir paydada buluşturulması” olarak kendini göstermektedir (Fidan ve Yılmaz, 2006). Kadın girişimcilerin kişisel özellikleri olarak dinamik, bağımsız, özgüvenli, rekabetçi ve amaç yönelimli olduğu ve girişimcilik faaliyetini sürdürenlerin ise hırslı, risk alma, kendi işini kontrol etme özellikleri (Yetim, 2002) yanında iletişim becerisine sahip olma, kendine güven, cesaret, sabır ve alçak gönüllülük meziyetleri de unutulmamalıdır (Ufuk ve Özgen 2001).

Hisrich ve Peters’a (1998) göre kadın girişimcilerin özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Erkekler genellikle sahip oldukları geleceklerini kontrol altına alma, bir şeyler yapabilme dürtüsüyle motive olurken, kadınlar önceki işlerinde yükselme ve performans göstermelerine izin vermeyen iş geriliminden ileri gelen başarıma ihtiyacından daha fazla motive olma eğilimindedirler.

- Erkeklerin yeni başlayacakları bir girişim şu an yaptıkları işin, uğraştıkları ikinci ya da yan işin, hobilerinin bir sonucu ise önceki işten bir sonraki işe geçmek kolay olur. Kadınlar ise genelde yüksek iş memnuniyetsizliği ile bir önceki işlerini terk ederler.
- İşe yeni başlarken erkekler, finansal kaynak olarak sahip oldukları öz sermayelerinin yanı sıra yatırımcıları, banka kredileri veya bireysel kredileri kullanırken, bayanlar sadece kişisel varlıklarına birikimlerine güvenmektedirler.
- İş tecrübesi olarak erkekler kadınlara göre imalat, finans ve teknik alanlarda daha deneyimli olurken, kadınlar orta seviye yönetim düzeyinde ve genellikle hizmet sektörü ile ilgili alanlarda yönetim deneyimlerine sahiptirler. Nitekim Şenozan'ın (2004) belirttiği gibi, kadınların kendilerini daha iyi tanıtmaya becerisine sahip olma ve iyi bir iletişim kurmaları, hizmet sektöründe başarı düzeylerini yükseltmektedir.
- Erkeklerin girişime başlama yaşı 25-35 dolaylarında iken bu sınır kadınlar için 35-40 arasındadır.
- Erkeklerin işlerinde en büyük destekçileri dışarıdaki danışmanları olan avukat ve muhasebecileri iken, kadınlar için bu görevi eşleri, yakın arkadaşları ve meslek birlikleri yerine getirmektedir (Sangyang ve Huang, 2008)

#### 4. Kadın Girişimciliğin Gelişmesindeki Nedenler

Hukuki yapıları ya da hangi ticari birliğe bağlı olursa olsun kadın girişimciler tarafından kurulan işletmelerin sayısında ortaya çıkan artışın birden çok nedeni olduğu bilinmektedir (Hatten,1997).

- Sosyo kültürel yapıdaki değişimin kadının öğrenim düzeyini yükseltmesi ve giderek daha fazla kadının işgücüne katılması son yıllarda kadınların girişimlerinin artmasında önemli bir faktördür.
- Genellikle şirketlerin orta yönetim kademelerinde yer alan kadınların, çalıştıkları şirketlerin personel azaltma politikalarından etkilenebilecekleri düşüncesiyle kendi işlerini kurmaları.
- Başarılı kadın girişimci sayısının artması ile kadınların kendilerine model olarak aldıkları kişi sayısının çoğalması.
- İşlerini kaybetmeyecek kadar şanslı olan kadınların bir süre sonra şirket hiyerarşisinde daha üst kademelere çıkmalarının önüne set çeken "cam tavan" sendromu olmaktadır. Bütün artılarına karşın sırf cinsiyeti nedeniyle örgüt hiyerarşisinde yükselme olanakları kalmayan kadının potansiyelini ortaya koyma, kendini gerçekleştirme, başarısını kanıtlama yolu kendi işletmesini kurma ve geliştirme isteği
- Kriz zamanları da kadının girişimci olmasını tetikleyen unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Krize birlikte kadınların "dayanıklılık" avantajlarının ortaya çıktığı çeşitli araştırmalarla tespit edilmiştir (Özpinar, 2009). Ülkemizde de yaşanan krize inat kadınlar, ellerindeki kişisel sermayeleri iş hayatındaki yerlerini almaya başlamışlardır (Köksal, 2009).

#### 5. Metodoloji

Bu araştırmada kadın girişimcilerin sahip oldukları işletmelerin tek kişi işletmesi ya da ortaklık şeklinde olmasından kaynaklanan bazı farklılıkların olup olmadığının incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın kapsamını Bilecik Esnaf ve Sanatkarlar Odası ve Bilecik Ticaret Odası'na kayıtlı kadın girişimcilerden rastgele seçilen 26 kadın girişimci oluşturmaktadır. Bunlardan 12 tanesi ticaret odasına, 14 tanesi de esnaf ve sanatkarlar odasına kayıtlı kadın girişimcilerdir. Bu girişimciler ile yapılan mülakatlar kayıt altına alınmış ve iki grup



arasındaki farklılıkları belirlemek için demografik ve kültürel profilleri çıkarılmıştır. Mülakat tekniği ile elde edilen veriler konumlandırma analizi ile değerlendirilmiş ve elde edilen sonuçlar ışığında değerlendirilmeler tamamlanmıştır.

### 6. Bulguların Analizi ve Değerlendirilmesi

Mülakata katılan kadın girişimci adaylarının Bilecik ilinde faaliyet gösteren işyerlerinden seçilmesi sebebiyle hem doğum yeri hem de yetiştikleri bölge olarak %80 oranında Bilecik ili çıkması olağandır. Bunun yanında kalan yüzdelik dilimdeki kadın girişimcilerinde Bilecik iline başka illerden gelmelerinin sebebi olarak da eşlerinin memuriyetleri dolayısıyla tayin gerekçe olarak gösterilmektedir.

Girişimci kadınların yaş dağılımları açısından bakıldığında esnaf odalarına kayıtlı olan işletmelerin sahipleri konumunda olanların ticaret odasına kayıtlı olanlara oranla daha ileri yaşlarda oldukları saptanmıştır. Buna sebep olarak da yaptıkları işlerin daha çok hobi olarak adlandırılabilir işler üzerinde yoğunlaşması ve emeklilik sonrasında bu işlerden para kazanılabileceğini görmeleri gösterilmektedir. Buna ek olarak el sanatı olarak adlandırılabilir işlerden olan kuaförlük, terzi gibi iş kollarında uzun yıllar boyu çıraklıktan yetişmenin de söz konusu olması sebebiyle usta olarak kendilerine olan güveni kazanmaları ve kendi adlarına bir girişimde bulunmaya kalkışmaları da zaman almaktadır. Diğer yandan söz konusu olan diğer gruptaki kadın girişimcilerin ağırlıklı olarak ev hanımlığından iş hayatına atılmaları ve daha önceden herhangi bir işte çoğunlukla çalışmamaları sebebiyle işletmelere geçişleri daha erken yaşlarda olmaktadır.

Kadın girişimcilerinin aile yapıları incelendiğinde ailelerinin meslekleri konusunda da farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle ticaret odasına kayıtlı kadın girişimcilerin baba mesleklerinde ağırlıklı olarak serbest meslek olarak adlandırılabilir esnaflık ya da tüccarlık ağırlıklı iken anneleri büyük bir oranla ev hanımıdır. Ancak ev hanımı olarak adlandırılan annelerinde yaşamları boyunca babaya olan profesyonel destekleri sürmekte hem babaya iş alanında yardımcı olurken aynı zamanda da ev hanımı görevlerini yerine getirmeleri söz konusu olmaktadır. Bu yüzden meslek olarak annelerin konumlandırılmasının sadece ev hanımı ile sınırlandırılması doğru olmayacaktır. Esnaf odalarına kayıtlı girişimci kadınlar içinde bu durum çok farklılık göstermemekle birlikte bu kez ağırlıklı olarak baba mesleği çiftçi olarak ortaya çıkmaktadır. Yine annelerin ev hanımı olma durumu bir önceki grupla aynı özellikleri taşımakta ve anne ve baba ortak çalışma alanlarında faaliyetlerini sürdürmeye devam etmektedirler.

Kaç kardeş olduklarının anlaşılabilmesi için sorulan soru karşılığında alınan cevaplardan her iki gruba dâhil kadınlarında çok çocuklu ailelerden geldikleri görülmüştür. Bu konuda üzerinde durulmasını gerektirecek herhangi bir farklılık söz konusu olmamaktadır. Ancak eğitimlerinin araştırıldığı soruya verilen yanıtlardan anlaşılmaktadır ki, ticaret odasına kayıtlı kadınların eğitim düzeyleri yüksek çıkmaktadır. Özel eğitim gerektiren mesleklerin üniversite eğitimi olmaları kaçınılmaz olmakla birlikte diğer iş alanlarında faaliyet gösteren kadınların da büyük bir oranda en az lise mezunu oldukları görülmüştür. Ancak esnaf odalarına kayıtlı ikinci grup kadınlarda eğitime çok önem verilmemiş memuriyetten girişimciliğe geçen kadınların bile pek çoğunun eğitim seviyesi lise düzeyinde kalmıştır. Bu grupta eğitim durumu daha çok ilkökul seviyesinde yoğunlaşmaktadır.

Girişimci kadınlara yönelik aile profili çıkarmak amaçlı sorulan sorular ışığında tamamına yakınının evli ve 2 çocuklu olduğu görülmüştür. Ticaret odasına kayıtlı kadın girişimcilerin eşlerinin de genelde ticaretle uğraştıkları yine sorulan sorular karşılığında alınan cevaplar neticesinde görülmüştür. Bunun yanında esnaf odalarına kayıtlı oldukları bilinen gruba dâhil olan kadınların eşleri daha çok memuriyet yapmakta bir kısmı da işçi olarak çalışmak-

tadır. Burada önemli olan bir başka durum ise söz konusu gruplara dâhil kadınların yaşlarının ilerlemesi ile eşleri ile birlikte çalışma oranlarının artmasıdır. Özellikle esnaf odalarına kayıtlı kadınların eşlerinin emekli olmaları sonrası yine aynı iş kolunda eşleri ile çalışmaya devam ettikleri sıklıkla görülmektedir.

Yapılan çalışmada girişimci kadınlara ne kadar süredir çalıştıklarına dair sorulan sorulara alınan yanıtlar çerçevesinde esnaf odalarına kayıtlı olan kadınların diğerlerine oranla daha uzun zamandır iş hayatında oldukları sonucuna ulaşılmaktadır. Buna sebep olarak da bu grupta faaliyet gösteren kadınların daha çok çıraklıktan gelmeleri ya da çalıştıkları alanda daha öncesine dayanan ve hobi olarak adlandırılabilir boyutta sürdürülen çalışmaların da bu cevaba dâhil edildiği gösterilebilir. Diğer taraftan yaş dağılımlarına bakıldığında her iki grupta faaliyet gösteren aynı yaş grubuna dâhil kadınların genelde aynı süreler boyunca işletme sahibi oldukları artan yaş ile birlikte sahip oldukları işletmelerinin de devam ettiği ortaya çıkmaktadır.

Her iki grupta da faaliyetlerini sürdüren kadın girişimcilerin hangi çevresel koşulların baskısı ya da desteği ile girişimci olduklarının anlaşılabilirliği adına sorulan sorulara alınan cevaplar göre genelde her iki grup içinde bağlı oldukları aile yapılarının rahat, demokratik ancak disiplinli olduğunu söylemek mümkündür. Girişimci olmak adına ihtiyaç duyulan gerek maddi gerekse manevi desteği genelde önce aileden alan girişimci kadınlar daha sonra eşlerinin desteği üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Toplumsal değerlerin kalıplaştığı bir ortamda her zaman anne ya da eş statüsünü de sürdürmek zorunda kalan kadınlar için bu noktada eşlerin desteği olmadan faaliyetlerine devam etmek çok da mümkün gözükmemektedir. Burada dikkat çeken bir farklılaşma sonuçta aynı noktaya ulaşmakla birlikte maddi destek noktasında ortaya çıkmaktadır. Ticaret odasına kayıtlı kadın girişimciler için ilk etapta destek alınan unsur aile olmaktadır. Buna sebep olarak daha çok yüksek eğitim almış olan kadınların iş hayatına atıldıkları dönem içerisinde bekâr olmaları gösterilebilir. Ancak diğer taraftan ikinci gruba dâhil edilen esnaf odalarına kayıtlı kadınlar da ilk destek noktası eş olmaktadır. Esnaf odalarına kayıtlı girişimci kadınlarda ortaya çıkan başka bir alternatifte kendi imkânlarını seferber etmeleridir. Burada söz konusu olan imkânlar emeklilik sonrası bu alana kayanlar için emekli ikramiyesi, ya da çalıştıkları dönemde sağladıkları birikimleri olurken çıraklıktan yetişen grup içinse çalıştıkları dönemde yaptıkları birikimleridir. Aynı durum ticaret odasına kayıtlı kadınlarda söz konusu olmamakta bu gruba dâhil olan kişiler aile, eş sonrasında daha çok dış kaynak arayışına girerek finansman sağlamaktadırlar.

Hangi sebeple girişimci olduklarının araştırıldığı soruda her iki grupta da ağırlıklı olarak ekonomik özgürlüğe ulaşma arzusu birinci sıraya çıkmakla birlikte, ticaret odasına kayıtlı kadınlar için ikinci sırayı da aile işletmesine sahip çıkma zorunluluğu oluşturmaktadır. Farklı alanlarda eğitim almış olmaları ve aldıkları eğitim sonrası profesyonel anlamda branşlarında çalışmalarına rağmen yine de söz konusu gruba dâhil kadınların büyük bir kısmı aile işletmeleri ile ilişkili işler ile paralellik gösteren alanlarda faaliyetlerine devam etmektedirler. Esnaf odalarına kayıtlı kadınlarda ise ikinci sırayı fırsatları değerlendirme almaktadır. Burada söz konusu olan fırsatlar daha çok amatörce yapılan işlerin büyük kazançlar getirebileceğini fark etmeleri sonrası alınan riskler ile fırsatların kovalanması olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışma hayatları boyunca cinsiyetleri sebebiyle yaşadıklarını düşündükleri sorunların anlaşılabilirliği için sorulan sorulara verilen cevaplarda cinsiyetten kaynaklanan herhangi bir sorun olmadığı ortak cevap olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak burada altı çizilmesi gereken durum söz konusu girişimci kadınların tamamının her hangi bir cinsiyet ayrımına ihtiyaç

duyulması mümkün olmayan alanlarda faaliyet gösterdikleridir. Hatta çalışma alanları daha çok kadınlar tarafından tercih edilmekte olup aksine erkek girişimcilerin faaliyetlerini sürdürmede daha çok sorun yaşayacağı düşünülmektedir.

Girişimci hislerinin anlaşılabilmesi için sorulan bir başka grup soruda kayıtlı oldukları kurum farkı olmaksızın her girişimci kadın başarıda en büyük etkenin şansın ötesinde kendileri olduğunu söylemiştir. Kendilerinde olan insani ilişki becerileri, hırsları ve sabırları ile alanlarında başarılı olduklarını özellikle vurgulayan tüm girişimci kadınlar gerektiğinde aldıkları riskler ile bugünlere geldiklerini övünçle vurgulamışlardır. Burada alınan riskin boyutu konusunda farklı kriterler söz konusu olsa da risk konusunda esnaf odalarına kayıtlı gruba dâhil olan kadınlarda daha yüksek risklerin alınabilir olduğu ortaya çıkmaktadır. Ticaret odalarına kayıtlı olan kadınların daha az riskli işleri seçmelerine ana sebep olarak kayıpların daha fazla olabileceği gösterilmektedir. Risk alma eğilimlerinin olması ve başarılarında en büyük etken olarak kendilerini görmeleri bağımsızlık konusunda da çok hassas olmaları sonucunu doğurmaktadır. Çalışmada mülakata alınan tüm girişimci kadınların en fazla fikir birliği ettikleri konu bağımsızlık isteği olmakta asla başkaları tarafından denetlenmeyi ya da yönlendirilmeyi kabul etmeyecekleri anlaşılmaktadır.

Çalışmanın kriz döneminde yapılması sebebiyle gelecek planlarının anlaşılabilmesi için sorulan sorulara genelde mevcut durumlarına koruma isteği cevabı verilmiş olup kriz atlattıktan sonra büyümeye çalışacakları anlaşılmaktadır. Özellikle ticaret yapmakta olan girişimci kadınların üretime de başlamak istedikleri ancak günün şartları sebebiyle bu planların uzun zamana yayıldığı da alınan cevaplar arasındadır.

Kadın olmaları sebebiyle girişimci olmalarına bağlı olarak karşılarına çıktıklarını düşündükleri dezavantajların anlaşılabilmesi için yöneltilen sorularda tamamı herhangi bir dezavantajları olmadığından bahsetmekle birlikte ailelerine ayırmaları gereken zamanın yetersiz kalmasından da şikâyet edilmektedir. Ancak aileden ve eşten alınan desteğin varlığı bu konudaki hassasiyetlerini gidermektedir. Aynı şekilde ellerinde bir avantaj da olmadığını vurgulayan her iki gruba dâhil girişimci kadınlar, erkekler ile eşit şartlara sahip olduklarını düşünmektedirler.

## 7. Sonuç

Araştırma bulguları sonucunda elde edilen bilgilere göre, her iki grupta yer alan kadın girişimcilerin ortak beyanı, demokratik, bir o kadar da disiplinli bir ailede yetişmiş olduklarıdır. Bir başka ortak nokta çok çocuklu bir aileye sahip olmalarıdır. Her iki gruba mensup kadın girişimcilerin çoğunluğu evli ve çocuk sahibidir. Bu da bize kadınların girişimci olmalarının gerisindeki nedenlerden biri olan girişimcilik noktasında daha özgür, bir o kadar da annelik rolü ve aile sorumluluklarını sağlıklı bir şekilde yerine getirme fırsatını yakalama isteği ile hareket ettiklerini bir kez daha kanıtlar niteliktedir. Her iki grupta yer alan kadınlar iş hayatlarında cinsiyet odaklı bir sıkıntı ile karşılaşmadıkları gibi rahatsız edici bir durum olmadığı da anlaşılmaktadır. Sıkıntı denilince her iki grup, erkek girişimciler için de söz konusu olan ekonomik durgunluk ve sıkıntıları dile getirmişlerdir. Yine bu iki grupta yer alan kadın girişimcilerden ortaklık formunda işletme sahibi olanların baba meslekleri ticaret ağırlıklı bir tabloyu ortaya koyarken, tek kişi işletmesi sahibi olan kadın girişimcilerin çoğunun babalarının çiftçi olduğu görülmektedir. Öğrenim durumları açısından bir farklılık olup olmadığı incelendiğinde ticaret odasına kayıtlı kadınların üniversite düzeyinde bir formasyona sahip olmalarına karşı esnaf odalarına kayıtlı kadınların çoğunlukla ilköğretim düzeyinde bir diplomaya sahip oldukları görülmektedir. Zira yine esnaf odalarına kayıtlı olan terzi, kuaförlük gibi meslek icra edenlerin kalfalık geleneğinden mesleğe başlama serüvenlerine karşı, ticaret odasına kayıtlı girişimci kadınlar, üniversite bitirdikten sonra

babalarının ekonomik desteği ile iş hayatına giriş yapmaları karşılaşılan bir başka bulgudur. Oysa esnaf odalarına kayıtlı kadınlar işe başlarken ya daha önceki işlerinden biriktirdiklerini iş kurma sırasında kullanmakta ya da eşlerinden destek almaktadırlar. Esnaf odalarına kayıtlı kadınların çoğunluğu evlendikten sonra gerek ekonomik özgürlüğünü elde etmek, gerekse aile bütçesine katkıda bulunmak amacıyla iş hayatına atılmışlardır. Ticaret odasına kayıtlı kadın girişimciler, eğer aldıkları eğitimle ilgili bir iş yapıyorlarsa zaten eğitim almalarının amacı budur. Onlar iş hayatına daha erken ve daha planlı bir başlangıç yapmışlardır. Bütün bunlara ek olarak söylenebilecek olan ise, kadın girişimcilerin içinde yaşadıkları sosyo-kültürel ve ekonomik yapı onların girişimcilik şeklini ve zamanını etkilemektedir. Daha önce yapılan çalışmalar bu fikri destekleyici bulguları ortaya koymuştur. Bu çalışma da kendisinden sonra yapılacak daha kapsamlı çalışmalar için bir referans ve teşvik niteliği taşırsa yapılan araştırma amacına ulaşmış olacaktır.

### KAYNAKÇA

- Bulmuş, İ. (2003), Mikro İktisat, Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Ecevit, Y. (2007), Türkiye’de Kadın Girişimciliğine Eleştirel Bir Yaklaşım, Ankara: Uluslararası Çalışma Ofisi.
- Fidan, F. ve Yılmaz, T. (2006), “Kadın Girişimciliğine Alternatif Bakış: Serüven mi? Macera mı?”, 2. Uluslararası Kadın Araştırmaları Konferansı, Doğu Akdeniz Üniversitesi, 27-28 Nisan, K.K.T.C.
- Hatten, T. S. (1997), Small Business, Entrepreneurship and Beyond. NJ: Prentice-Hall.
- Hisrich, R. D. ve Peters, M. P. (1998), Entrepreneurship, Boston: Mcgraw-Hill.
- Köksal, T. (2009), Newsweek, 24: 52-55.
- Kutaniş, R., Ö. ve Hancı, A. (2004), “Kadın Girişimcilerin Kişisel Özgürlük Algılamaları”, 3. Ulusal Bilgi, Yönetim ve Ekonomi Kongresi, 25-26 Kasım, Eskişehir.
- Mckay R. (2001), “Women Entrepreneurs: Moving Beyond Family and Flexibility”, International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 7(4), 148-165.
- Orhan M. ve Scott., D. (2001), “Why Women Enter into Entrepreneurship: An Explanatory Model”, Women in Management Review, 16(5), 232-247.
- Özpınar M., (2009), Newsweek, 19: 52.
- Sangyang S. E. ve Huang W. C. (2008), “Small and Medium Enterprise for Women Entrepreneurs in Taiwan”, World Journal of Agriculture Science, 4(S), 885.
- Şenozan (2004), “Girişimcilikte Kadın Olmanın Avantajları”, <http://www.kadinvizyon.com/article.php?aid=294>, (Erişim: 19.06.2008).
- TÜSİAD, (2002), Türkiye’de Girişimcilik ile İlgili Sorunlar ve Çözümler, İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- Ufuk, H. ve Özgen, Ö. (2001), “The Profile of Women Entrepreneurs: A Sample From Turkey”, International Journal of Consumer Studies, 25(4), 299-308.
- Yetim, N. (2002), “Sosyal Sermaye Olarak Kadın Girişimciler: Mersin Örneği”, Ege Akademik Bakış, 2(2), 79-92.

# 15. Oturum

**DMAIC PUKO'ya Karşı: Türkiye'de Yönetim Modalarının Söylemsel Etkileşimi ve Yayılım Dinamikleri**

*Mehmet ERÇEK*

**Kurumsal Yönetim Kodlarının Yayılımı: Adaptasyonu Sağlayan Faktörler Üzerine Bir Araştırma**

*Kader TAN ŞAHİN*

**CMMI Yazılım Kalite Süreçleri Uygulamalarının Türk Savunma Sanayi Firmaları Arasında Yaygınlaşması: Kurumsalcı Bir Değerlendirme**

*Uygar KARADENİZ, Deniz ALTIN*

## DMAIC PUKO'YA KARŞI: TÜRKİYE'DE YÖNETİM MODALARININ SÖYLEMSEL ETKİLEŞİMİ VE YAYILIM DİNAMİKLERİ

**Mehmet ERÇEK**

İstanbul Teknik Üniversitesi  
İşletme Mühendisliği Bölümü  
ercekme@itu.edu.tr

### ÖZET

*Bu çalışma yönetim modalarının yayılım dinamiklerinin ve modayı yayan aktör ağlarındaki etkileşimin daha iyi anlaşılabilmesi için Altı Sigma (6  $\sigma$ ) moda girişiminin söylem bazında Türkiye bağlamındaki yayılımını incelemektedir. Yapılan incelemeler 6  $\sigma$  moda girişiminin Türkiye'de henüz akademik alanda yayılmadığını göstermiştir. Çalışmalar 6  $\sigma$  söyleminin öncülü sayılabilecek Toplam Kalite Yönetimi söylemini yayan mesleki örgüt tarafından da yayılmadığını ve popüler medyada esasen danışmanlar aracılığı ile yayılmaya çalışıldığını göstermektedir. Yayılımı sağlayan aktörler bazındaki farklılıklar Türkiye'deki Toplam Kalite Yönetimi söyleminin yayılım dinamikleriyle karşılaştırılarak farklılıklar irdelenmiştir.*

Yönetime ilişkin bilgilerin zaman ve mekan içerisinde yayılımı konusu son yıllarda artan oranda ilgi çekmektedir (Czarniawska ve Joerges, 1996; Alvarez, 1998; Sahlin-Andersson ve Engwall, 2002; Clark, 2004). Bu çalışma alanı içerisinde yine son yıllarda ilgi gösterilen alt alanlardan biri de yönetim modaları ve bu modaların yayılımına ilişkindir (Spell, 2001). Modaların kolektif olarak hızlı şekilde benimsenip hızlı şekilde terk edilen ve ilerici retorikleriyle ayırt edilebilen yönetim söylemleri olduğu ileri sürülmektedir (Abrahamson, 1996; Erçek ve İşeri Say, 2008/9). Modalar üzerine yapılan çalışmalar özellikle modaları yayan aktör veya aktör gruplarının ortaya koyulmasına, bu grupların hangi yöntemlerle modaları yaydığına ve orijinal ülkelerinde modalaşan söylemlerin nasıl diğer ülkelerde de modalaşabildiğine odaklanmaktadır (Xu, 1999; Spell, 2001; Erçek, 2006; Özen ve Berkman, 2007). Bu konuda Türkiye'de de yapılan görgül çalışmalar bulunmakta ve modaların yayılımında etken olan faktörler tespit edilmeye çalışılmaktadır. Örneğin Özen(2002a; 2002b) Toplam Kalite Yönetimi(TKY) üzerine yaptığı çalışmada bu modanın yayılımında Türkiye'nin makro kurumsal bağlamı ve bu bağlamla etkileşen mesleki örgütlenmenin önemli ölçüde etkili olduğunu bulgulamıştır. Benzer şekilde Erçek ve İşeri Say (2008/9) da TKY'nin söylem olarak mesleki örgütün kendi güç ve meşruiyetini pekiştirecek şekilde nasıl yeniden ve radikal şekilde kurgulanabildiğine dikkat çekmişlerdir. Ancak, modalaşma ve terk edilme sürecinin karmaşık dinamikleri bu konuda yeni çalışmaların yapılmasını gerekli kılmakta, özellikle modaların ve modayı yayan aktör gruplarının etkileşimleri hala yeterince sorgulanamayan alanlar olarak durmaktadır.

Bu çalışma, yukarıdaki araştırma ihtiyacından hareketle Türkiye'de yeni kurgulanmaya çalışılan bir yönetim modası girişiminin<sup>1</sup> söylem düzeyinde incelenerek, başka modalara görece olarak kendisini nasıl konumlandırmaya çalıştığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma konusu yönetim modası girişimi, Altı Sigma (6 $\sigma$ ) olarak tespit edilmiş ve 6 $\sigma$ 'nın özellikle söylem açısından öncülü olarak görülen TKY ile metinsel etkileşimi irdelenmiştir. 6 $\sigma$  'nın moda olarak tespit edilmesindeki temel gerekçe daha önce moda olarak ele alınmamış görece olarak yeni bir moda girişimi olarak tespit edilmesidir. Yönetim bilgilerinin yayılımında söylemin anlamı ve anlamın ne şekilde yaratılıp paylaşıldığı nispeten az çalışılmış alanlar olmakla birlikte, yayılımın dinamiklerini ortaya koymak açısından son derece önemli görülmektedir. Bu noktadan hareketle araştırma metodolojisi yorumlamacı bir

söylem analizi üzerine bina edilmiş ve Türkiye'ye dış dünyadan gelen söylemin özellikleriyle Türkiye'deki söylemi karşılaştırma ve Türkiye'deki 6σ söyleminin TKY ile ilişkisini çözümleme üzerine odaklanılmıştır. Bu kapsamda popüler web sitelerinde en çok okunan olarak görülen belli başlı 6σ kitapları okunmuş ve Proquest(ABI Inform) veritabanında altı sigma sözcükleri taranarak söylemin hem yaygınlık hem de içerik bakımından uluslar arası yayılım özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunu takiben TÜBİTAK bünyesindeki elektronik veritabanlarında yine taramalar yapılarak akademik yayılım araştırılmıştır. Türkiye'deki popüler ve mesleki yayılımın dinamikleri için ise Kalder bünyesinde sürekli yayınlanan *Önce Kalite* dergisi ve internet vasıtasıyla erişilebilen diğer popüler yayınlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Bunların içeriden *Altı Sigma Forum* isimli süreli yayın detaylı şekilde incelenerek tematik içerik analizine tabi tutulmuştur.

Proquest veritabanı üzerinden yapılan incelemeler 6σ'nın 1996 yılından itibaren başlık olarak veritabanında yer almaya başladığını ve popülerliğinin doruğuna da 2004 yılında ulaştığını göstermektedir. Bu yıldan itibaren 6σ konusunda çıkan yazıların dalgalı bir seyir izleyerek yavaşça azalmaya meylettği görülmüştür. Yani 6σ'nın yurtdışı yazılı medya göstergeleri açısından yayılım grafiği bir yönetim modası olduğunu destekler niteliktedir ve bu modada aslında son yıllarda doyma ve düşüş eğilimi başlamıştır. Bunun yanı sıra hem 6σ'nın başlıca eserleri olarak gösterilen metinler hem de 6σ üzerine yazılan derlemeler incelendiğinde, modanın içeriğinin zaman içerisinde gitgide zenginleşmekte olduğu ve gitgide daha fazla yönetsel bir takım retorikler barındırmaya başladığı görülmüştür. Aynı halefi Toplam Kalite Yönetimi gibi 6σ da yaşlandıkça "ölçümleme", "sayısallaştırma", "kodifikasyon" ve "proje sistematığı geliştirme" gibi sert retoriklere dayalı bir söyleme "müşteri odaklılık", "tepe yönetim desteği ve bağlılığı" ve "bütüncül bir kültürel kurgu" gibi mülayim retorikler ekleyerek genişlemiş görünmektedir. Bu bulgular yönetim modalarının olgunluk aşamalarında gitgide daha fazla temel yönetim söylemi barındırdıklarını söyleyen diğer çalışmalarla paralel görünümündedir. Yani bir moda yaşlandıkça içeriğine daha çok ve yönetim boyutunu daha da belirginleştirecek soyut retorikler katılmakta, böylelikle moda'nın yorumlama esnekliği arttırılmaya çalışılmaktadır.

Bunun yanında bulgular Türkiye'de 6σ'nın akademisyenler tarafından değil daha çok danışmanlar tarafından yayılmaya ve desteklenmeye çalışılan bir söylem olduğunu ortaya koymuştur. Zira ULAKBİM veritabanlarında yapılan araştırma akademik olarak 6σ 'ya Türkiye'den fazla bir ilgi gösterilmediğini bulgulanmıştır. TKY'ye olan ilginin yaygınlığı düşünüldüğünde uluslararası boyutta kendini TKY'nin selefi olarak tanımlayan bir moda'nın akademi camiasından neden ilgi görmediği önemli bir tartışma konusu olabilecek niteliktedir. TKY'nin yayılıp içeriğinin kendi amaçları doğrultusunda dönüştürülmesine öncülük eden Kalder'in ise 6σ konusunda son derece sessiz kaldığı bulgulanmıştır. Yapılan az sayıdaki yayının içeriğinden Kalder'in 6σ'yı TKY'nin yerine geçebilecek ve dolayısı ile meşruiyetini sorgulatabilecek bir söylem olarak gördüğüne hükmedilmiştir. Dolayısı ile Kalder'in 6σ'yı yaymada isteksiz davrandığı veya bilinçli olarak yaymadığı düşünülmektedir. Bununla bağlantılı olarak incelenen diğer bir medya olan Altı Sigma Forum ise 6σ'yı hem Türkiye'deki başarı hikayeleri üzerinden hem de uluslar arası söylemi doğrudan Türkçe'ye çevirerek yayma ve meşrulaştırma yoluna gitmiştir. Bir danışmanlık firması yayını olan bu medya genellikle 6σ konusunda uluslar arası söylemin içeriğine neredeyse hiç dokunmadan doğrudan bir çeviri yapar görünümündedir. Kalder'in aksine bu danışmanlık firmasında ne 6σ'nın içeriğini değiştirecek güç ne de istek bulunduğu izlenimi edinilmiştir.

**Sonnotlar**

<sup>1</sup> *Moda girişimi kavramı modalaşma olasılığı olan ancak henüz kolektif benimsenme ve terk edilme davranışlarının herhangi bir bağlamda sistematik bir şekilde bulgulanamadığı yönetim söylemleri için kullanılan bir kavramdır.*

**KAYNAKLAR**

- Abrahamson, E. (1996), "Management Fashions", *Academy of Management Review*, 21(1), 254-265.
- Alvarez, J.L. (1998), "The sociological tradition and the spread and institutionalisation of knowledge for action", Ed. J.L. Alvarez, *The diffusion and consumption of business knowledge*, London: Macmillan, 13-57.
- Clark, T. (2004), "The fashion of management fashion: A surge too far?", *Organization*, 11 (2), 297-306.
- Czarniawska, B. ve Joerges, B. (1996), "Travels of ideas", Eds. B. Czarniawska ve G. Sevón, *Translating organizational change*, Berlin: Walter de Gruyter, 13-48.
- Erçek, M. (2006), "HRMization in Turkey: Expanding the rhetoric reality debate in space and time", *International Journal of Human Resources Management*, 17(4), 648-672.
- Erçek, M. ve İşeri Say, A. (2008/9), "Discursive ambiguity, professional networks and peripheral contexts: The Translation of total quality management in Turkey, 1991-2002", *International Studies of Management and Organization*, 38 (4), 78-99.
- Özen, Ş. (2002a), "Bağlam, aktör, söylem ve kurumsal değişim: Türkiye'de toplam kalite yönetiminin yayılım süreci", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 47-90.
- Özen, Ş. (2002b), "Toplam kalite yönetimi'nin Türkiye'de yeniden kurgulanması: Koşulbağımlı türdeşleşme tezinin bir testi", *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (1), 105-142.
- Özen, Ş. ve Berkman, Ü. (2007), "Cross-national reconstruction of managerial practices: TQM in Turkey", *Organization Studies*, 28(6), 825-851.
- Sahlin-Andersson, K. ve Engwall, L. (2002), "Carriers, flows, and sources of management knowledge", Eds. K. Sahlin-Andersson ve L. Engwall, *The Expansion of management knowledge*, Stanford, CA: Stanford University Press, 3-32.
- Spell, C. S. (2001), "Management fashions: Where do they come from, and are they old wine in new bottles?", *Journal of Management Inquiry*, 10 (4), 358-373.
- Xu, Q. (1999), "TQM as an arbitrary sign for play: Discourse and transformation", *Organization Studies*, 20(4), 659-681.



# KURUMSAL YÖNETİM KODLARININ YAYILIMI: ADAPTASYONU SAĞLAYAN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Kader Tan ŞAHİN**

Karadeniz Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü  
kadertan@ktu.edu.tr

## ÖZET

*Bu çalışmanın ana amacı gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerde kurumsal yönetim kodlarının yayılımını sağlayan içsel ve dışsal faktörleri ortaya koymaktır. İçsel faktörler teknik çevreye uyum, dışsal baskılar ise meşrulaşma amaçlıdır. Bu çalışmada 2008 yılı sonuna kadar kurumsal yönetim kodlarını çıkaran 58 ülkeden veriler toplanmıştır. Adaptasyonu sağlayan faktörler olarak; hukuk sistemi, sermaye piyasasının kapitülasyonu, devletin liberalleşmesi, ekonomik entegrasyonun derecesi, kültürel mesafe ve yabancı kurumsal yatırımcı kullanılmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre adaptasyonu sağlayan temel faktörler, o ülkenin hukuk sistemi, kültürel mesafe ve kısmen de yabancı kurumsal yatırımcıdır. Ayrıca özellikle ülkelerin gelişmişlik düzeyi adaptasyonu sağlayan temel faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak ülkelerin kendi iş sistemlerinden kaynaklanan özellikler kurumsal yönetim kodlarının yayılımındaki temel farklılaşmayı sağlayan faktörler olarak ortaya çıkmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal yönetim, kurumsal değişim, adaptasyon, meşrulaşma, iş sistemi

## 1. GİRİŞ

Bu araştırmanın temel amacı gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerdeki kurumsal yönetim kodlarının yayılım sürecini incelemektir. Kurumsal yönetim kodlarının globalleşme baskısıyla birlikte benzeşme eğilimi içerisinde olmasına rağmen, farklı yönetim modellerinin oluşması ulusal kurumsal bağlamın etkilerini ve yerleşikliğini göstermektedir (Nort, 1990; Whitley, 1999; Aoki, 2001). Özellikle varolan literatür bu yayılımın ve kurumsallaşmayı başlatan bu faktörlerin gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomiler açısından aynı olacağını ve kurumsal değişim sürecinin özellikle kurumsal yönetimin adaptasyonunu sağlayan içsel (teknik çevre) ve dışsal faktörlerin (meşrulaşma) birbirlerinden farklı olduğunu varsaymıştır (Aguilera ve Curve-Cazurra, 2004; Aguilera ve Jackson, 2003; Zattoni ve Cuomo, 2008; Carati, 2000; Enrione ve diğerleri, 2006; Hermes ve diğerleri, 2006; Young ve diğerleri, 2008; Litch ve diğerleri, 2005). Ancak bu çalışma, özellikle kurumsallaşma sürecindeki çözülmenin (deinstitutionalization) düzenleyiciler, teknik ve politik baskılar açısından gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomiler açısından farklı olacağını, ve kurumsallaşmayı sağlayan içsel ve dışsal faktörlerin birbirlerinden ayrılamayacağını (Scott, 2001) savunmaktadır. Kurumsallaşma sürecinde teknik çevreye uyum gelişmiş ekonomiler için daha ön plandadır ve özellikle yayılım sürecinde tekrar gelişmekte olan ekonomiler için çözülmeyi başlatan faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu faktörler gelişmekte olan ekonomilerde daha çok meşrulaşma amaçlı olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak gelişmekte olsun ya da olmasın kurumsal değişimin hem teknik hem de meşrulaşma ile sağlandığı görülmektedir (Scott, 2001).

## 2. YÖNTEM

Bu çalışmada 58 ülke kullanılmıştır ve geçiş ve sosyalist ekonomiler dahil edilmemiştir. Aşağıdaki tabloda bağımlı ve bağımsız değişkenler görülmektedir. Bu ilişkiyi çözmek için logit resresyon modeli kullanılacaktır.

**Tablo 1.** Değişkenler, Ölçümler ve Kaynaklar

Değişken	Ölçüm	Kaynaklar
Bağımlı değişken: Kurumsal Yönetim Kodları	Dummy: eğer bir ülke 1999'un sonuna kadar bir kod çıkarmış ise 1, çıkarmamışsa 0.	World Bank (2008), ECGN (2008).
Bağımsız değişkenler: Hukuk sistemi (Düzenleyici baskılar)	Dummy: eğer yasal sistem medeni hukuka dayalı ise (İngiliz-orijinli) 1, değilse 0.	La Porta ve diğerleri (1998)
Piyasanın kapitülasyonu (Bilişsel baskılar)	Piyasanın kapitülasyonu/Gayri Safi Yurtiçi Hasıla, Eğer bir ülke 1999'un sonuna kadar bir kod çıkarmışsa 1990-1999 yıllarının ortalaması alınmıştır.	World Bank (2008)
Ekonomik entegrasyon (Bilişsel baskılar)	İhracat ve ithalatın toplamının gayrisafi yurtiçi hasılaya oranı. Eğer bir ülke 1999'un sonuna kadar bir kod çıkarmışsa 1990-1999 yıllarının ortalaması alınmıştır.	World Bank (2008)
Devletin liberalleşmesi (Bilişsel politik baskılar)	Devletin piyasaya müdahalesinin bir göstergesidir: devlet harcamalarının gayrisafi yurtiçi hasılaya oranı. Eğer bir ülke 1999'un sonuna kadar bir kod çıkarmışsa 1990-1999 yıllarının ortalaması alınmıştır.	World Bank (2008)
Yabancı kurumsal yatırımcı (Bilişsel teknik baskılar)	İçeriye giren yabancı portföy yatırım akışı özsermayedeki gayrisafi yurtiçi hasılaya oranı. Eğer bir ülke 1999'un sonuna kadar bir kod çıkarmışsa 1990-1999 yıllarının ortalaması alınmıştır.	IMF (2008)
Kültürel uzaklık (normative distance)	Kogut and Singh'in (1988) modeli: $D = \sum_i \left( \frac{I_{i,host} - I_{i,origin}}{V_i} \right)^2$	Hofstede (2001)
Kontrol değişkeni Ülkelerin gelişmişlik düzeyi	Dummy: eğer gelişmiş ekonomi ise 1, değilse 0.	FTSE sınıflandırması

**SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu çalışmada düzenleyiciler tarafından sağlanan ülke karakteristikleri o ülkenin yasal sistemi, normatif adaptasyonu kültürel uzaklık ve bilişsel adaptasyon devletin liberalleşmesi, ekonomik entegrasyonun derecesi, piyasanın kapitülasyonu ve yabancı kurumsal yatırımcı olarak tanımlanmıştır. Bu çalışmanın sonuçları üç unsurunda dünya çapında yayılımı sağlayan faktörler olduğunu göstermektedir. Fakat içselleştirilmiş bir kurumsallaşma gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde henüz sağlanamamıştır. Kurumsal değişim sürecinde özellikle

içsel ve dışsal baskıların teorik olarak ayrılması, kurumsal yönetişimin adaptasyonunu açıklamak için yararlı gözükmemektedir.

## KAYNAKÇA

- Aguilera, R. V. ve Cuervo-Cazurra, A. (2004), "Codes of good Governance Worldwide: What is the Trigger?", *Organization Studies*, 25(3), 415-443.
- Aguilera, R. V. ve Jackson, G. (2003), "The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants", *Academy of Management Review*, 28(3) 447-465.
- Ararat, M. ve Ugur, M. (2003), "Corporate Governance in Turkey: An Overview and Some Policy Recommendations", *Corporate Governance: An International Review*, 3(1) 58-75.
- Austin, B. (1998), "The Role of The Administrative Sciences Association of Canada in Institutionalizing Management Education in Canada", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15(3), 255-266.
- Dacin, M. T. (1997), "Isomorphism in context: The power and prescription of institutional norms", *Academy of Management Journal*, 40(1), 46-81.
- Dacin, M. T., Goodstein, J., ve Scott, W. R. (2002), "Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum", *Academy of Management Journal*, 45(1), 45-57.
- Daniels, K., Johnson, G. and Chernatony, L. (2002), "Task and Institutional Influences on Managers' Mental Models of Competition", *Organization Studies*, 23(1) 31-62.
- DiMaggio, P. J and Powell, W. W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48, 147-60.
- Enrione, A., Mazza, C. And Zerboni, F., (2006), "Institutionalizing Codes of Governance", *American Behavioral Scientist*, 49(7), 961-973.
- Gökşen, N.S. and Üsdiken, B. (2001), "Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time Founding", *British Journal of Management*, 12(4), 325-340.
- Granovetter, M. (1994), "Business Groups", Ed. N. Smelser ve R. Swedberg, *Handbook of Economic Sociology*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 453-475.
- Greenwood, R., Suddaby, R. and Hinings, C. R. (2002), "Theorizing Change: The Role of Professional Associations in The Transformation Of Institutionalized Fields", *Academy of Management Journal*, 45(1) 58-80.
- Hermes, N., Postma, T.B.:J.M.:, Zivkov, O., (2006), "Corporate Governance Codes in the European Union, are They Driven by External or Domestic Forces?", *International journal of Managerial Finance*, 2(4) 280-301.
- Judge, W.Q., Douglas, T. J. and Kutan, A.M., (2006), "Institutional Predictors of Corporate Governance Legitimacy", *Journal of Management*, 4, 2-22.
- Judge, W. Q., Douglas, T. J. and Kutan, A. M. (2008), "Institutional Antecedents of Corporate Governance Legitimacy", *Journal of Management*, 34, 765-785.
- Leblebici, H., Salancik, G.R., Copay, A. and King, T. (1991), "Institutional Change and the Transformation of Inter-Organizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry", *Administrative Science Quarterly*, 36, 333-363.
- Lee, K, ve Pennings, J. M., (2002), "Mimicry and the Market: Adoption of a New Organizational Form", *Academy of Management Journal*, 45(1), 144-162.
- Litch, A. N., Goldschmit, C. ve Schwartz, S. H. (2005), "Culture, Law and Corporate Governance", *International Review of Law and Economics*, 25, 229-255.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83, 340-63.
- North, D. C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Oliver, C., (1992), "The antecedents of Deinstitutionalization", *Organization Studies*, 13, 563-588.

- Oliver, C., (1997), "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views", *Strategic Management Journal*, 18(9), 697-713.
- Orbay, H. ve Yurtoğlu, B. B. (2006), "The Impact of Corporate Governance Structures on the Corporate Investment Performance in Turkey", *Corporate Governance: An International Review*, 14(4), 349-363.
- Powell, W. and DiMaggio, P. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press.
- Scott, W. R. (2001), *Institutions and Organizations*, 2nd ed., Thousand Oaks, CA: Sage.
- Seo, M. ve Creed, W. E. D. (2002), "Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective", *Academy of Management Journal*, 27(2), 222-247.
- Sherer, P. D. ve Lee, K. (2002), "Institutional Change in Large Law Firms: A Resource Dependency and Institutional Perspective", *Academy of Management Journal*, 45(1), 102-119.
- Suddaby, R. and Greenwood, R. (2005), "Rhetorical Strategies of Legitimacy", *Administrative Science Quarterly*, 50 (1), 35-67.
- Thornton, P. H. (2002), "The Rise of the Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics", *Academy of Management Journal*, 45(1), 81-101.
- Tolbert, P. S. ve Zucker, L. G., (1996), "The Institutionalization of Institutional Theory", Ed. Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy and Walter R. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, 175-190.
- Tolbert, P. S., Zucker, L. G. (1983), "Institutional Sources of Change in the Formal Structure or Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935", *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39.
- Whitley, R. (1994), "Dominant Forms of Economic Organization in Market Economies", *Organization Studies*, 15(2), 153-182.
- Young, M. N., Peng, M. W., Ahlstrom, G. D. ve Jiang, Y. (2008), "Corporate Governance in Emerging Economies: A Review of the principal-principal Perspectives", *Journal of Management Studies*, 45(1), 196-220.
- Zattoni, A. ve Cuomo, F., (2008), "Why Adopt Codes of Good Governance? A Comparison of Institutional and Efficiency Perspectives", *Corporate Governance: An International Review*, 16(1), 1-15.

## CMMI YAZILIM KALİTE SÜREÇLERİ UYGULAMALARININ TÜRK SAVUNMA SANAYİİ FİRMALARI ARASINDA YAYGINLAŞMASI: KURUMSALCI BİR DEĞERLENDİRME

**Uygar KARADENİZ**  
Başkent Üniversitesi, SBE  
Yönetim ve Organizasyon  
Doktora Öğrencisi  
ukaradeniz@stm.com.tr

**Deniz ALTIN**  
Başkent Üniversitesi, SBE  
Yönetim ve Organizasyon  
Doktora Öğrencisi  
daltin@stm.com.tr

### ÖZET

*Yazılım geliştirme projelerinde organizasyonlar farklı kalite standartları ile tanımlanmış süreçlerin uygulanmasına yönelmektedirler. Bu kapsamda günümüzde, özellikle savunma sanayii için geliştirilen yazılım projelerinde, CMMI (Capability Maturity Model Integration) kalite standardı uygulamaları yaygınlaşmaktadır. Bu çalışmada CMMI kalite standardının, Türkiye’de savunma sanayii şirketleri arasında nasıl yayıldığı incelenmektedir. Tasarlanan araştırma kapsamında, CMMI kalite süreçleri uygulamalarının, gerçekte tanımlandığı şekilde uygulanmadığı ve törensel bir anlayış ile kabul edildiği ana hipotez olarak iddia edilmektedir. Bu ana hipotez bağlamında tartışılan alt hipotezler kurumsal kuram çerçevesinde temellendirilmiştir. Araştırma kapsamında CMMI kalite standardına sahip iki organizasyonda çeşitli seviyelerdeki personel ile mülakatlar gerçekleştirilmiş ve toplanan veriler hipotezleri test etmek amacı ile analiz edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Kuram, ayırıklaştırma(decoupling), eşbiçimlilik, yayılım, kalite

### 1. GİRİŞ

Günümüzde, CMMI kalite standardı uygulamaları özellikle savunma sanayii için geliştirilen yazılım projelerinde yaygınlaşmaktadır (Kalaycı, 2007). Bu yaygınlaşmanın temeli CMMI’ın 1986 yılında Amerikan Savunma Bakanlığı’nın isteğiyle Carnegie Mellon Üniversitesi Yazılım Mühendisliği Enstitüsü tarafından geliştirilmeye başlanmasına dayanmaktadır (Kalaycı, 2007). CMMI, içeriği gereği kalite adımlarını projenin sonlandırılmasına yakın uygulanan bir test aşaması yerine, farklı bölümlerde görev alan personelin, projenin planlanması safhasından itibaren bütünleşmiş takımlar halinde çalışarak yönettikleri bir süreç haline getirmektedir (Adler, 2005). Bu kapsamda CMMI, kalite süreçlerini yazılım geliştirme süreçleri ile entegre ederek, yazılım geliştirme süreçlerini yeniden oluşturmaktadır.

Tasarlanan araştırma kapsamında, ana hipotez olarak; CMMI yazılım kalite süreçleri uygulamalarının, gerçekte tanımlandığı şekilde uygulanmadığı ve törensel bir anlayışla kabul edildiği, iddia edilmektedir. Törensel benimseme yaklaşımı, yayılımın teknik gereklilikten çok kurumsal baskılarla ilişkili olduğunu desteklemekte ve kurumsal kuramın temel çalışmalarını gerçekleştirmiş olan Meyer ve Rowan’ın (1977) çalışmasında anlatılan törensel benimseme yaklaşım ile ilişkilendirilmektedir. Törensel benimseme ile ilgili tanımlanan bu hipotezi kavramsallaştırmak ve hipotezin test edilmesini sağlamak amacıyla üç alt hipotez oluşturulmuştur.

Takip eden bölümlerde öncelikle araştırma konusunu aydınlatmak için CMMI Kalite standardı ile ilgili bilgi verilmektedir. Daha sonra hipotezlerin kuramsal temellendirmeleri kapsamında; kurumsal kuram, eşbiçimlilik ve ayırıklaştırma (decoupling) anlatılmış ve hipotezlerle kuramsal ilişkilendirme sağlanmıştır. Veri toplama ve analiz bölümünde ise gerçekleştirilen nitel araştırma detaylandırılmış ve toplanan veriler değerlendirilmiştir. Çalışma sonuç ve öneriler bölümüyle son bulmaktadır.

## 2. CMMI Nedir?

Kalite kavramı yazılım sektörü için oldukça eski bir kavramdır. Gillies, ünlü kitabında yazılım projelerinde kaliteyi tanımlarken, kalite süreçlerinin önemi, yazılım projelerinde uygulandığında değil, uygulanmadığında daha iyi fark edilir (Gillies, 1997) demektedir. Yine bir başka tanımlamaya göre kalite süreçleri yazılımın iyi tasarlanıp tasarlanmadığını ve bu tasarımın yazılıma ne kadar uygun olduğunu belirler (Pressman, 2005).

Günümüzde yazılım projelerinde özellikle savunma sanayii firmaları arasında, CMMI adı verilen kalite standardının yaygınlaşmaya başladığı görülmektedir (Kalaycı, 2007). Tarihsel gelişim süreci incelendiğinde, 1968 yılında NATO tarafından düzenlenen Yazılım Mühendisliği Konferansı'nda o günlerdeki birçok yazılım projesinin bütçe aşımı, geciken proje takvimleri, müşteri memnuniyetsizlikleri gibi sebeplerle başarısızlıkla sonuçlanması sorununun önemine dikkat çekilmiştir. (Kalaycı, 2003; Lee and Wu, 2007).

Sürdürülen çalışmalar sonucunda birçok farklı standart geliştirilmeye başlanmış ve nihayet 1986 yılında Amerikan Savunma Bakanlığı'nın direktifiyle Carnegie Mellon Üniversitesi Yazılım Mühendisliği Enstitüsü CMMI kalite standardını geliştirmeye başlamıştır. 2006 yılında ilgili standardın son sürümü olan CMMI sürüm 1.2 yayımlanarak, organizasyonlara referans olarak sunulmuştur. İlgili sürümde organizasyonlara, CMMI sahibi olunabilmesi için yirmi iki farklı süreç alanına uyum göstermeleri gerektiği ifade edilmektedir (Kalaycı, 2007). Organizasyonlar bu süreç alanlarında gösterdikleri başarıya göre 5 (beş) farklı CMMI seviyesi ile değerlendirilirler. Bu seviyeler; seviye 1: başlangıç, seviye 2: yönetilen, seviye 3: tanımlı, seviye 4: nicel olarak yönetilen, seviye 5: iyileştirici olarak belirlenmiştir.

Öncelikli olarak CMMI, organizasyonları alışlagelmiş proje yönetim mantığından çıkartmaktadır. Bu kapsamda organizasyonların farklı fonksiyonel gruplardan çalışanların bir araya gelerek oluşturacağı, bütünleşik ürün ve süreç geliştirme grubu kurmaları zorunlu kılınmaktadır (Kalaycı, 2007).

CMMI kalite standardı temelde üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar, gerekli bileşenler, beklenen bileşenler ve açıklamalar olarak tanımlanmaktadır. Gerekli bileşenler tanımlandığı şekilde uyulması zorunlu olan isterlerdir. Beklenen bileşenler, tam olarak yazıldığı gibi uygulanarak uyulması gereken değil, alternatif yollarla da uyulduğu gösterildiğinde kabul edilebilen isterlerdir. Açıklamalar bileşenleri ise gerekli ve beklenen bileşenlerin anlaşılmasını kolaylaştırmak amacıyla yer almaktadırlar.

## 3. KURUMSAL KURAM, EŞBİÇİMLİLİK VE AYRIKLAŞTIRMA

Kurumsal kuramın bugünkü olgunluk seviyesine erişmesinde DiMaggio ve Powell'in (1983) çalışmasının etkisi oldukça önemlidir. İlgili çalışmada aynı çevre içinde yer alan örgütlerin neden bu kadar birbirlerine benzedikleri araştırılırken, eşbiçimlilik kavramı üzerinde durulmuştur. DiMaggio ve Powell'a göre, örgütleri birbirlerine bu kadar benzer kılan etkenler çevrenin örgütleri eşbiçimli hale dönüştürmesidir. Aynı çalışmada eşbiçimliliğin çeşitleri olarak, zorlayıcı, öykünmecici ve normatif eşbiçimlilik tanımlanmaktadır.

Bu çalışma kapsamında, sözü edilen eşbiçimlilik çeşitlerinden, zorlayıcı eşbiçimlilik temel alınmıştır. Zorlayıcı eşbiçimlilik, örgütler arasındaki bağımlılıklar ya da toplumsal beklentiler doğrultusunda yaratılan resmi veya gayri resmi baskılar ile oluşmakta ve bu baskı sonucu oluşma özelliğiyle aynı makalede tanımlanan diğer eşbiçimli hale gelme türlerinden (öykünmecici ve normatif) ayrılmaktadır.

Kurumsal kuramın örgüt çalışmalarında kabul gören bir kuram haline gelmesini sağlayan temel çalışmalardan bir diğeri ise Meyer ve Rowan'ın (1977) çalışmasıdır. Meyer ve Rowan'ın yaklaşımına göre basit olarak; örgütlerin meşruiyet kazanmak, kaynaklara ulaşmak ve hayatta kalma şanslarını arttırmak için efsane niteliği taşıyan ancak ussallaştırılmış

kurumsal kurallara uymak zorunda kaldıkları öne sürülmektedir (Özen, 2007). Takip eden bölümde anlatılan hipotezlerde yukarıda bahsedilen eşbiçimliliğin yanı sıra törensel benimseme yaklaşımı da göz önünde bulundurulmuştur.

Kuramla ilgili bir diğer temel çalışma, Zucker'in (1987) çalışmasıdır. Zucker ilgili çalışmasında organizasyonların eşbiçimlilik etkisiyle buldukları çevre ile uyum gösterme eğilimi içerisinde hareket ettiklerini, ancak bu uyumun teknik verimliliği düşüreceği endişesiyle teknik çekirdek ile uyum eğilimini dışarıya gösteren kurumsal katmanın birbirinden ayrıldığını ifade etmektedir. Kurumsal katman ile teknik katmanın ayrımı Zucker'in (1987) kurum olarak organizasyon ve kurum olarak çevre ayrımı yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilmektedir. Bu ayrım basitçe, organizasyonun dışarıya uyumlu ve söyleneni kabul etmiş gibi görünmekle birlikte, gerçekte mevcut iş yapma biçimini koruması olarak ifade edilebilir (Zucker, 1987). Kurumsal kuram, eşbiçimlilik ve ayırıklaştırma ile ilgili tüm bu bakış açıları değerlendirilerek, takip eden bölümde açıklanan hipotezler oluşturulmuştur.

#### 4. HİPOTEZLER

Bu araştırmanın ana amacı; CMMI yazılım kalite süreçleri uygulamalarının, gerçekte tanımlandığı şekilde uygulanıp uygulanmadığını ve bu bağlamda törensel bir anlayışla mı kabul edildiğini değerlendirmektir. Bu ana hipotez çerçevesinde üç ayrı alt hipotez oluşturulmuştur.

##### 4.1. Hipotez 1

Birinci hipotez kapsamında CMMI sertifikasına sahip organizasyonlarda, CMMI süreçlerinin organizasyon içerisinde yürütülen projelerde uygulanma anlayışı ele alınmıştır ve bu hipotez ile CMMI süreçlerinin organizasyonun sorumluluğundaki bütün projelere uygulanmadığı ve uygulanan projelerde ise bütün kısıtları ve tanımları ile işletilmediği iddia edilmektedir.

Bu iddia iki ayrı bölüm içermektedir. Birinci bölüm organizasyon tarafından yürütülen bazı projelerde CMMI süreçlerinin uygulanmaması durumunu ele almaktadır. Her projede herhangi bir standart ile tanımlanmış olsun veya olmasın bir iş yapma biçimi mevcuttur. Bu açıdan bakıldığında CMMI süreçlerinin uygulanmadığı projelerde alternatif süreçlerin işletildiği düşünülebilir. Basit olarak uygulanacak süreçler arası bir tercih söz konusudur ve hipotezin ilk bölümündeki değerlendirme CMMI süreçlerinin tercih edilmediği durumu ele almaktadır.

Hipotezin diğer bölümünde ise CMMI süreçlerinin organizasyon içerisinde bir projede uygulanması kararlaştırıldığında, proje yaşam döngüsü boyunca bütün gerekleri ile uygulanmadığı iddia edilmektedir. Bu yaklaşımda proje süresince değişen çevresel şartların yarattığı etkiler doğrultusunda CMMI süreçlerine olan bağlılık ve bu yöndeki algılar değerlendirilmektedir. Bu yaklaşımlar ile birinci hipotez aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

**Hipotez 1: CMMI süreçleri organizasyonun sorumluluğundaki bütün projelere uygulanmamakta ve uygulanan projelerde ise bütün kısıtları ve tanımları ile işletilmemektedir.**

##### 4.2. Hipotez 2

İkinci hipotezde CMMI süreçlerinin uygulandığı projelerde, proje yaşam döngüsü boyunca CMMI süreçlerinin kısıtları ile projenin teknik sorumluluklarının çeliştiği durumlarda, kurumsal katman ile teknik katman arasında ayırıklaştırma (decoupling) olduğu iddia edilmektedir. Bu iddiada Türkiye'de savunma sanayii projelerinde tedarik makamları tarafından uygulanan proje yönetim modeli göz önünde bulundurulmuştur. Proje yaşam döngüsü teklife çağrı dokümanının yüklenici adaylarına yayınlanması ile başlar. Yüklenici adayları kendi iş yapma biçimlerine göre teklif bedellerini oluşturur. Eğer teklif veren organizasyon CMMI süreçlerini işleteceğini taahhüt ediyorsa bu süreçler ile ilgili maliyetleri göz önünde

bulunduracaktır. Daha sonra seçilen yüklenici, sistem gereksinimleri gözden geçirme, ön tasarım ve kritik tasarım aşamalarından gerekli onayları alarak kabul süreci ile projeyi tamamlar. Bu süreç içerisinde, proje doğası gereği yaşanan ilerleme ile isterler somut ürünlere dönüşmekte ve ödemeler bu dönüşümde tanımlanan aşamalara bağlanmaktadır. Bu sebeple her aşamanın başarı ile tamamlanması organizasyon için hayati önem taşır. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda ortaya çıkabilecek sorunların aşılması ve ödemelerin alınması önceliği ile CMMI süreçlerinin çatıştığı noktaların olacağı değerlendirilmiştir. İkinci hipotezde bu tür çatışmaların olduğu durumlarda CMMI süreçlerinin doğru uygulanmasının değil, ilgili adımın başarı ile tamamlanmasının öncelikli olacağı iddia edilmektedir. Bu yaklaşımın uygulanması ise kurumsal katman ve teknik katmanın birbirinden ayrılarak, kurumsal katmanın çevre ile hesap verebilir bir arayüz oluşturması ve teknik katmanın proje isterlerini karşılama beklentisi ile çalışmaya başlaması şeklinde gerçekleştiği öngörülmüştür. Bu kapsamda ikinci hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

**Hipotez 2: CMMI süreçlerinin uygulandığı projelerde, proje yaşam döngüsü boyunca CMMI süreçlerinin kısıtları ile teknik sorumluluklarının çeliştiği durumlarda, kurumsal yapı ile teknik yapı arasında ayrıklaştırma oluşmaktadır.**

#### 4.3. Hipotez 3

Üçüncü hipotezde ise Türk savunma sanayii daha üst seviye bir yaklaşım ile ele alınmaktadır. Bu kapsamda Türk savunma sanayiinde faaliyet gösteren organizasyonların, içinde buldukları kurumsal çevrenin zorlayıcı etkisiyle, eşbiçimli hale gelerek CMMI sertifikası alma eğilimi göstermekte olduğu iddia edilmektedir. Devlet kurumlarının uyguladığı politikalar ve tedarik makamlarının işleyiş biçimleri çevrede yer alan örgütlerin uygulamaları üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) Savunma Bakanlığı, yüklenici adaylarından CMMI Seviye-3 sertifikası sahibi olmalarını bir ön koşul olarak zorunlu tutmaktadır (US Department of Defense Announcement, 1997). Ülkemizde savunma sanayii tedarik makamlarının böyle bir zorunluluk ile ilgili herhangi bir resmi açıklaması mevcut değildir. Ancak tedarik makamlarının, savunma sanayii organizasyonlarının, CMMI sertifikası almalarını destekler yönde bir eğilim gösterdiği değerlendirilebilir (Zaim, 2003). CMMI kalite standardı, eğer organizasyonun iş yapma biçimi ve bunu destekleyen kalite yönetim süreçleri olgunlaşmamışsa, organizasyon için daha fazla fayda sağlamaktadır (Kalaycı, 2003). Bu açıdan yaklaşıldığında böyle bir destekleme savunma sanayiinde olumlu sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Bu durum araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Değerlendirilmek istenen bu etkinin zorlayıcı bir eşbiçimlilik yaratıp yaratmadığıdır. Sonuç olarak üçüncü hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

**Hipotez 3: Türkiye'de savunma sanayii alanında faaliyet gösteren yazılım firmaları, içinde buldukları kurumsal çevrenin zorlayıcı etkisiyle, eşbiçimli hale gelerek CMMI sertifikası alma eğilimi göstermektedirler.**

#### 5. VERİ TOPLAMA VE ANALİZ

Araştırmanın veri toplama aşaması nitel araştırma tekniklerine dayanmaktadır. Bu kapsamda CMMI seviye-3 sertifikasına sahip iki organizasyonda mülakatlar gerçekleştirilmiştir. CMMI Sertifikasını almak için çalışan veya almak üzere olan organizasyonlar, sertifikasyon işlemini tamamlamama ihtimalleri göz önünde tutularak, veri toplama aşamasında tutarlılığı azaltacakları düşüncesi ile araştırma dışında bırakılmıştır. Ülkemizde savunma sanayii organizasyonlarının birçoğu CMMI seviye-3 sertifikasına sahiptir. CMMI seviye-5 sertifikası ise sadece bir organizasyonda bulunduğu için araştırma dışında bırakılmıştır.

Seçilen organizasyonlarda farklı seviyelerde çalışanlar ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Böylece farklı görevleri olan çalışanların görüşleri alınarak hipotezlerin farklı bakış açıları ile



test edilmesi sağlanmıştır. Yapılan mülakatlarda açık uçlu sorular sorulmuştur ancak bu sorular ile görüşmeler kısıtlanmamış ve mülakata giren kişiler mümkün olduğu ölçüde ilgili konu çerçevesinde serbest bırakılmıştır. Mülakatlar esnasında eş zamanlı olarak notlar alınmış ve bu notlar analiz edilerek belirli örüntüler oluşturulmuştur. Bu örüntüler daha sonra birbirleri ile karşılaştırılarak analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında her iki firmada birer üst yönetici, ikişer proje yöneticisi birer kalite mühendisi ve ikişer yazılım mühendisi ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Her iki firmada da üst yönetiminin CMMI süreçlerini büyük ölçüde sahiplendiği görülmüştür. Bu sahiplenme doğrultusunda süreçlerin benimsenmiş olduğu ve organizasyona faydaları ön plana çıkartılmıştır. Üst yöneticiler organizasyonların CMMI sertifikası alınması ile ilgili tedarik makamlarının resmi olmayan bir baskısı olduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda CMMI sertifikasına sahip olmanın tedarik makamlarının gözünde meşruiyetlerini arttırdığını ve iş alan konusunda avantaj sağladığını belirtmişlerdir.

Proje yöneticileri ise CMMI süreçlerinin proje maliyetlerini arttırdığını ve takvimsel sıkıntılara yol açtığını ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda temel olarak CMMI süreçlerini üst yönetim kadar sahiplenmedikleri gözlenmiştir. Proje yöneticileri proje yaşam döngüsü boyunca CMMI süreçleri ile proje isterlerinin çeliştiği durumlarda, süreçlerin atlandığını ve uygulanmadığını belirtmişlerdir. Bu duruma örnek olarak CMMI süreçlerinin zorunlu olarak tanımladığı bazı dokümantasyonun, bazı toplantıların ve proje ile ilgili toplanan verilerin göstermelik olarak yapıldığı ve gereksiz olarak değerlendirildiği verilebilir. Proje yöneticilerinin duyduğu bir diğer önemli rahatsızlık ise, CMMI'nin proje ekibini sonuç odaklı çalışmak yerine süreç odaklı çalışmaya yönlendiriyor olmasıdır.

Kalite Mühendisleri, her iki firmada da oldukça benzer görüşler sunmuşlardır. Verilen cevaplar göz önüne alındığında, her iki organizasyonda da CMMI kalite süreçlerini en çok kalite mühendislerinin inanarak benimsedikleri görülmektedir. Kalite mühendislerinin asıl amaçlarının CMMI kalite süreçlerini de içeren firma için en olgun kalite yönetim sistemini oluşturmaya çalışmak olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla CMMI'nin bu konuda kalite mühendislerine katkısının önemli olduğu gözlenmiştir. Kalite mühendislerine göre CMMI projelerin işgücü, takvim, bütçe gibi isterleri ile çelişmemekte, çünkü kısa vadede çelişki gibi gözükse de bu konular projenin geneline bakıldığında CMMI sayesinde avantaja dönüşeceği değerlendirilmiştir.

Son olarak her iki firmada mülakat gerçekleştirilen yazılım mühendisleri, CMMI süreçlerinin proje içerisinde kendilerine gereksiz işgücü oluşturduğu görüşündedirler. Bu doğrultuda, CMMI süreçlerini en az benimseyen çalışan grubunun yazılım mühendisleri olduğu gözlenmiştir. Yazılım mühendisleri, CMMI uygulanan projelerde gerçekleştirilen bazı toplantıların, hazırlanan birçok dokümantasyonun projenin başarıyla devamı için gerekli olmadığı görüşündedirler. Bu kapsamda, CMMI'ya alternatif yazılım geliştirme yöntemlerinin sonuç odaklı ve pratik çözümler sunduklarını ifade etmişlerdir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Mülakatlar ile toplanan ve analiz edilen veriler ışığında, dördüncü bölümde detaylandırılan birinci hipotez, CMMI kalite süreçlerinin organizasyonun sorumluluğundaki bütün projelerde uygulanması açısından doğrulanmamıştır. Ancak uygulanan projelerde CMMI'nin bütün kısıtları ve tanımları ile işletilmediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, ikinci hipotez kapsamında yapılan önermedeki proje yaşam döngüsü boyunca CMMI süreçlerinin kısıtları ile teknik sorunların çeliştiği durumların ortaya çıktığı sonucu elde edilmiştir. Bu tür durumlarda ise organizasyonların kurumsal ile teknik yapı arasında ayrıklaştırmaya giderek bir taraftan proje isterlerini öncelikli tutarak teknik yapıyı işletmekte oldukları diğer taraf-

tan ise meşruiyetlerini korumak için CMMI süreçlerini uyguluyormuş gibi gözükme eğilimi sergiledikleri sonucu elde edilmiştir. Üçüncü hipotez kapsamında Türkiye’de savunma sanayii alanında faaliyet gösteren yazılım firmaları, içinde buldukları kurumsal çevrenin zorlayıcı etkisiyle, eşbiçimli hale gelerek CMMI sertifikası alma eğilimi gösterdikleri ve bu etkinin organizasyonların CMMI sertifikası alma isteklerinde önemli bir rol oynadığı doğrulanmıştır. Sonuç olarak CMMI yazılım kalite süreçleri uygulamalarının, gerçekte tanımlandığı şekilde uygulanmadığını ve bu bağlamda törensel bir anlayışla kabul edildiği değerlendirilmektedir.

Yurtdışında faaliyet gösteren farklı firmalarda veri toplanması suretiyle, yurtiçi ve yurtdışı organizasyonların CMMI algı ve uygulama yöntemlerinin karşılaştırılabileceği ileriki çalışmalar için değerlendirilmektedir. Böylelikle uluslararası boyutta hipotezlerin test edilmesi ve geçerliliklerinin denenmesi sağlanabilecektir.

### KAYNAKÇA

- Adler P. S. (2005), “The Evolving Object of Software Development”, *Organization*, 12, 401-435
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1991), “Introduction”, Eds. In W. W. Powell and P. J. DiMaggio, *The New Institutionalism in organizational analysis*. Chicago, IL: The University of Chicago Press: 1-38.
- Gillies, A. C. (1997), *Software Quality, Theory and Management*, International Thomson Computer Press.
- Kalaycı, O. (2007), *Yöneticiler için Doğru Sorular CMMI*. Toronto: Shamrock Process Improvement and Innovation.
- Kalaycı, O. (2003), “CMM’in Türkiye İçin Önemi”, *Açık Radyo, YETİ Radio Program* <http://www.nitelik.net/yayinlar/yeti.aspx> (Erişim tarihi: 10.01.2009)
- Lee, J. F., Wu, M. J. (2007), “Organizational Capabilities Building Through CMMI: The Case Of Taiwan Software Industry”, *Journal of the Chinese Institute of Industrial Engineers*, 24(4), 327-339.
- Memorandum for Correspondents No:228-M, December 16 (1997), US Department of Defense Announcement.
- Meyer, J. W., Rowan, B. (1977), “Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth and Ceremony”, *American Journal of Sociology*, 83, 340-63.
- Özen, Ş. (2007), *Yeni kurumsal kuram: Örgütleri çözümlenmede yeni ufuklar ve yeni sorunlar, Örgüt Kuramları*, 237-331, Ankara: İmge.
- Pressman, S. (2005), *Software Engineering: A Practitioner's Approach*. Sixth Edition, International: 746. McGraw-Hill Education
- Sargut, A. S., Özen, Ş. (2007), *Örgüt Kuramına Genel Bakış Karşılaştırmalı Bir Çözümleme, Örgüt Kuramları*, 11-34, Ankara: İmge.
- Zucker, L. G. (1987), “Institutional Theories of Organization”, *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.
- Zaim, A. (2003), *Yazılım Nitelik Güvencesi 1. Çalışmayı, ASELSAN’s Report*.

## 16. Oturum

**KOBİ'lerin Satış Departmanlarında Pirimli Ücret Sistemlerinin Uygulanması ve Pazar Payı Değişimleri Üzerindeki Etkileri**

*M. Mesut DEMİREL*

**Ücret Yönetimi Sistemi ve Süreci: Bir Model Önerisi**

*Ahmet Cevat ACAR*

**Çalışan Davranışlarının Analizinde Ücretsiz Gönüllü Fazla Mesai Kavramı Üzerine Ampirik Bir Çalışma**

*Ömer LİVVARÇIN, Lebriz TOSUNER FIKES*

## KOBİ'LERİN SATIŞ DEPARTMANLARINDA PRİMLİ ÜCRET SİSTEMLERİNİN UYGULANMASI VE PAZAR PAYI DEĞİŞİMLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

**M. Mesut DEMİREL**

(Serbest Katılım)

srmдемirel@mynet.com

### ÖZET

*Küçük işletmeler genellikle bir girişimci tarafından kurulur (oluşturulur). Bir girişimci yeni bir girişim (teşebbüs) macerasını sever. Para riskli bir finans sisteminden gelir. İş ise girişimcinin zorlama gücünden gelir.*

*Ülkemizdeki işletmelerin büyük bir bölümünün kobi olması, bu işletmelerin işleyişleri ve özellikle performanslarını etkileyen satış düzeyleri ve bu satışları gerçekleştiren satış personeli işletmelerin, sektörlerin ve ekonomilerin etken faktörlerini oluşturmaktadır.*

*Bu çalışmanın I. Bölümünde küçük ve orta boy işletmeler ve bu işletmelerin satış departmanlarında uygulanan ücret yöntemleri irdelenmiştir. II. Bölümde ise KOBİ'ler üzerinde bir anket çalışmasına yer verilmiş ve bu çalışma ile satış departmanlarında uygulanan ücret sistemlerinin özellikle de primli ücret sistemlerinin, kobi işletmelerinin satışları ve pazar payları üzerindeki etkileri ölçülmeye çalışılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Küçük ve orta ölçekli işletmeler, primli ücret sistemleri

### 1. KOBİLER VE SATIŞ DEPARTMANLARINDA UYGULANAN ÜCRET SİSTEMLERİ

#### 1.1. Giriş

Mal ve hizmetleri üreten işletmeler değişik ölçeklere sahiptirler. Bunların büyük bir bölümünü de KOBİ'ler oluşturmaktadır ve ülke ekonomilerinde önemli yer tutmaktadırlar.

KOBİ'ler işgören sayısına göre genellikle dört grupta toplanmaktadırlar. Bu işletmeler şunlardır (Çelik, 1998, s.72):

Esnaf İşyerleri; Ücretli iş gören çalıştırmayıp, sadece işletme sahibi ile aile bireylerinin çalıştığı işletmeler,

Çok Küçük İşletmeler; 1-49 arası iş gören istihdam eden işletmeler,

Küçük İşletmeler; 50-99 arası iş gören istihdam eden işletmeler,

Orta ölçekli İşletmeler; 100-499 arası iş gören istihdam eden işletmeler,

olarak tanımlanmaktadırlar.

Ülke ekonomilerinde oldukça etkin olan kobiler pek çok sorun ile de karşı karşıyadırlar. İnsan kaynakları sorunları ve bu sorun çerçevesindeki ücret sistemleri de bu sorunlardan biridir.

Bir işletmede bir ücret sisteminin kurulması için önce işletmenin ücret politikasının belirlenmesi gerekir. Ücret politikasına göre ücret sistemleri belirlenir. Ücret politikasının oluşturulmasında temel belgeler iş düzenleme süreciyle ortaya çıkartılan görev tanımlarıdır (Basaran, 1985).

#### 1.2. Ücretlendirme Yöntemleri

Satış ekibinin motive edilmesinde temel olarak ele alınan ücretlendirme yöntemleri; maaş, komisyonlar (primler), ikramiyeler ve karma yöntemlerden oluşmaktadırlar (Çabuk, 2005, s.164).

##### 1.2.1. Maaş

Satış elemanlarına her ay sabit olarak yapılan para ödemesidir. Bu, satış elemanının bir ay boyunca işletmesi adına yaptığı satış faaliyetleri ile ilgili emeğine karşılık yapılan ödemedir. Bu faaliyetler süresince oluşan masraflar (yol, yiyecek, iletişim, konaklama v.s.) için ek ücret ödenmektedir.

Düz maaş ödemesi, satış elemanının performansına göre değişmez. Düz maaş ödemesi, parasal bir teşvik olmasına rağmen motivasyonu çok yüksek derecelere çıkaran bir etkisi yoktur (O'shaughnessy, 1988, s. 581).

### 1.2.2. Komisyonlar (Primler)

Satış elemanlarının performanslarına göre değişen bir ücretleme sistemidir. Satış elemanlarına yaptıkları satışa göre belirli bir yüzde üzerinden ödeme yapılır (Johnson ve diğ., 1994, s. 413).

Komisyon yönteminin başlıca diğer avantajları da şunlardır (Anderson, 1992, s. 402):

1. Doğrudan doğruya çaba ve alınan sonuca göre ödememnin yapılmasının sağlar (Satışçının yüksek satış miktarları için doğrudan para sağlamasıdır. Düşük satış yaparak hak ettiği kadar fazlasının karşılığını alamaz).
2. Hesaplanması ve anlaşılması kolaydır.
3. Maliyet kontrolünü kolaylaştırır. Firma, satış giderlerini kontrol etme olanağına sahip olur. Birim satış maliyeti net satış maliyetinin belli bir oranıdır.
4. Satış personelinin tam kapasite çalışmasını sağlayabilen en iyi finansal özendiricidir (Yıldız satış personeli diğer yöntemlerle olacağından daha iyi ücret alır).
5. İyi ve etkin bir satış personeline sahip omada yararlı olur. Genellikle düşük satış yapanlar işten ayrılırlar. Kalanlar da uzun süre ve sıkı çalışırlar. Böylelikle etkinlik artar.

Komisyon yönteminin sakıncaları da şu şekilde sıralanabilir (Anderson, 1992, s.402).

1. Kazançtan çok satış düzeyine bağlıdır.
2. Satışçının aktiviteleri üzerinde çok az kontrol sağlanabilir. Kendi masraflarını kendileri ödüyorlarsa firmaya çok az bağlılık sağlar. Satış personeli serbest hareket eder.
3. Satış personelinin gelirleri arasında büyük farklılıklar doğmasına neden olur.
4. Satış personelinin satış dışı işlevlerini önemsememeye özendirir. Satış bölgelerinin değiştirilmesinde, ve daraltılmasında sorun yaratır. Örneğin satış alanlarının daraltılmasına karşı çıkarlar, satış yapabilmek için fiyatları olduğundan farklı gösterirler.
5. Satış artışlarında fazla ödemeyi, düşüşlerinde ise az ödemeyi gerektirir. Satış elemanlarının firmadan çok kendi satışlarını yapmalarına yol açar. Bu durum uzun dönemden çok kısa dönem ilişkilerine ağırlık verilmesine yol açar.
6. Bu şekilde yüksek ücret oldukları için satış elemanları yöneticilik ve daha üst görevler için isteksiz olurlar.
7. Satışı destekleyici faaliyetler ihmal edilir.
8. Satış elemanlarına duyulan güveni azaltır ve satış elemanlarının kendi eksiklikleri olmadan satışlarda genel bir düşme olması durumunda motivasyonlarının azalmasına neden olur.
9. Satışçılar çoğu zaman müşteri siparişini ve işlerinin tamamını yaptıklarını düşünürler.
10. Komisyon yönetiminde satış personelinin raporlarını ve ücretlerini takip ve kontrol etmek, maaş yöntemine göre daha zordur.

### 1.2.3. İkrariyeler (İkrariye Ödemeleri)

İkrariyeler, özel bir çaba sonucunda kazanılan bir ödül niteliğindedir ve motivasyonu artırma konusunda doğrudan bir etki sağlarlar. Komisyonların aksine Satış hacmi ile direkt olarak ilgili değildir, komisyondan farklıdır (Johnson ve diğ., 1994, s. 194). İkrariyeler,

belirli bir satış miktarının sağlanması durumlarında verilen parasal ödüllerdir. Komisyonlar ise satış hacmi ile bağlantılı olarak değişir.

#### 1.2.4. Karma Yöntem

Karma yöntem, uygulamada genelde dört şekilde kullanılmaktadır (Anderson ve diğ., 1992, s.403-404):

- Maaş+Komisyon (Prim)
- Maaş+İkramiye (Bonus)
- Maaş+İkramiye (Bonus)+Komisyon (Prim)
- Komisyon (Prim)+ İkramiye (Bonus)

## 2. ARAŞTIRMA BÖLÜMÜ

Araştırmamız, Türkiye genelinde 100 adet kobi işletmesinden elde edilen kullanılabilir geri dönüşler ışığında gerçekleştirilmiştir.

### 2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; değişik sektörlerde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerden satış departmanlarında uygulanan ücret sistemlerini analiz etmek ve ücret sistemleri ile satış artışı, bayi sayısı artışı ve personel verimliliği artışı üzerindeki etkileri irdelemektir. Ancak araştırmamızda 100 tane anketin değerlendirmeye dahil edilebilmesi ve anket sorularında 3'lü Likert ölçeği kullanılması gibi kısıtlarımız mevcuttur.

### 2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotezler aşağıdaki gibi belirlenmiş ve  $X^2$  testi uygulanarak sonuçları ve yansımaları analiz edilmiştir.

1. Ho: Uygulanan ücret sistemi ile personel verimliliği arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Uygulanan ücret sistemi ile personel verimliliği arasında bir ilişki vardır.

2. Ho: Uygulanan ücret sistemi ile satışlar arasında bir ilişki yoktur.

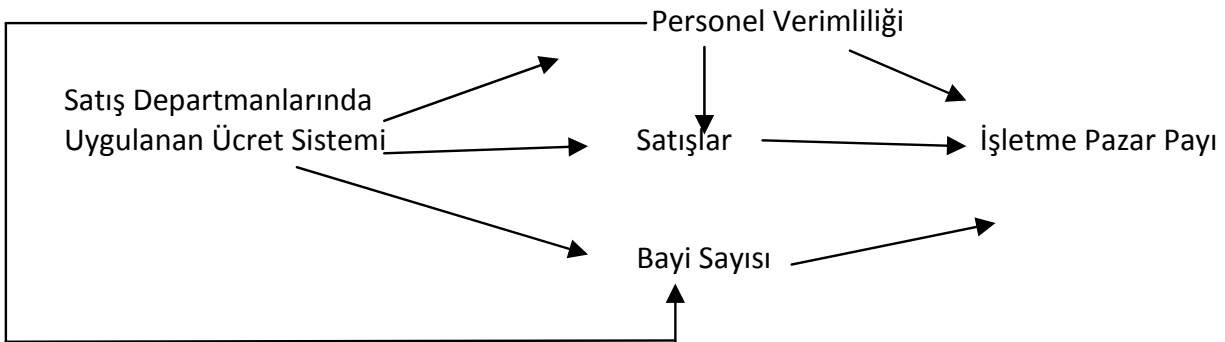
H<sub>1</sub>: Uygulanan ücret sistemi ile satışlar arasında bir ilişki vardır.

3. Ho: Uygulanan ücret sistemi ile bayi sayısı arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Uygulanan ücret sistemi ile bayi sayısı arasında bir ilişki vardır.

### 2.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen model ve olası ilişkiler şekil 4.1. de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

### 2.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Ankete katılan işletmelerden elde edilen bulgular, oluşturulan tablolar, hesaplanan değerler ve yapılan analizler aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Uygulanan Ücret Sistemi İle Personel Verimliliği Arasındaki İlişki

Personel Verimliliği	Düz Maaş Sistemi	
	Uygulayanlar	Maaş + Prim Sistemi Uygulayanlar
Azaldı	30	5
Değişmedi	7	13
Arttı	1	44
<b>Toplam</b>	<b>38</b>	<b>62</b>

Bu tablonun  $X^2$  değeri 61,114, serbestlik derecesi 2, ve % 5 önem derecesine göre tablo değeri 5.99 olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir. Bu da göstermektedir ki uygulanan ücret sistemi, personel verimliliği üzerinde etkilidir.

**Tablo 2.** Uygulanan Ücret Sistemi İle Satışlar Arasındaki İlişki

Satışlar	Düz Maaş Sistemi Uygulayanlar	
	Maaş+Prim Sistemi Uygulayanlar	
Azaldı	27	8
Değişmedi	10	10
Arttı	1	44
<b>Toplam</b>	<b>38</b>	<b>62</b>

Bu tablonun  $X^2$  değeri 48,43, serbestlik derecesi 2, ve % 5 önem derecesine göre tablo değeri 5.99 olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir. Bu da göstermektedir ki uygulanan ücret sistemi, satışlar üzerinde etkilidir.

**Tablo 3.** Uygulanan Ücret Sistemi İle Bayi Sayısı Arasındaki İlişki

Bayi Sayısı	Düz Maaş Sistemi Uygulayanlar	
	Maaş + Prim Sistemi Uygulayanlar	
Azaldı	28	12
Değişmedi	8	14
Arttı	2	36
<b>Toplam</b>	<b>38</b>	<b>62</b>

Bu tablonun  $X^2$  değeri 34,65 serbestlik derecesi 2, ve % 5 önem derecesine göre tablo değeri 5.99 olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir. Bu da göstermektedir ki uygulanan ücret sistemi, bayi sayısını etkilemektedir.

## 2.5. Sonuç ve Öneriler

Kobiler üzerinde yapılan bu araştırmada gerçekleştirilen anket çalışmasıyla, uygulanan ücret sistemlerinden özellikle maaş+primli ücret sisteminin uygulandığı işletmelerdeki, verimlilik, satışlar ve bayi sayısı üzerindeki etkileri ortaya konmuştur.

Kobilerin önemli problemlerinden biri insan kaynakları problemleri kapsamındaki personel verimliliği, diğeri de satış ve pazarlama problemleridir ki, bunların içerisinde satışlar ile ilgili problemler ve Pazar payı problemleri de yer almaktadır ( Demirel, 2004, s.152).

Yapılan anket çalışmasının sonuçları da göstermiştir ki bu sorunları aşmanın yollarından bir tanesi de özellikle satış departmanlarında primli ücret sistemlerinden yararlanmaktır. Araştırmanın bulguları da göstermektedir ki, primli ücret sistemi uygulayan işletmelerde, personel verimliliğinde, satışlar da ve bayi sayısında artışlar gözlenmektedir. Bu verilere dayanarak, Pazar payının artmasındaki en önemli kriterlerden olan satışların artması ve bayi sayısının artması bu araştırmamızda da primli ücret sistemi uygulayan işletmelerde gözlemlendiğine göre, sektörel şartlardaki gelişimlere de bağlı olmak koşulu ile primli ücret sisteminin Pazar payı üzerinde de etkili olduğu söylenebilir. Dolayısıyla sektördeki gelişmelerin normal seyirinde gerçekleştiği süreçlerde personel verimliliğini, satışlarını ve bayi sayısını arttırmak isteyen kobilerin düz maaş yerine primli ücret sistemlerinden uygun olan bir şeklini uygulamaları önerilmektedir.

### KAYNAKÇA

- Anderson, R. ve Diğerleri (1992), *Professional Sales Management, Second Edition*, USA: McGraw Hill Inc.
- Başaran, E. (1985), *Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi*, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 139.
- Baumbach, C. M., K. Lawyer ve P. C. Kelley (2003), *How to Organize and Operate a Small Business*, Prencite Hall.
- Beaver, A. ve C. Ross (2000), "Enterprise and Recession: The Role and Context of Strategy", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*.
- Broom, H..N. ve J. G. Langenecker (2002), *Small Business Management*, Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Company.
- Cherwitz, A. ve Diğerleri (2003), "Intellectual Entrepreneurship", *Black Issues in Higher Education*, 20.
- Çabuk, S. ve F. Demirci (1995), "Etkin Bir Satış Gücü Oluşturulması ve Beyaz Eşya Sektöründe Bir Uygulama", İstanbul: 1. Ulusal Pazarlama Sempozyumu.
- Çelik, A. ve T. Akgemici (1998), *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*, Ankara.
- Demirel M. M. (2004), *Girişimcilik ve Kobiler*, İstanbul, Basılmamış Doktora Tezi.
- Dollinger, M. J. (2003), *Entrepreneurship Strategies and Resources*, 3.Ed, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Dutz, M. A., J. A. Ordovery, ve R. D. Willig (2000), "Competition Policy and Development, Entrepreneurship, Access Policy and Economic Development: Lesson from Industrial Organization", *European Economic Review*, 44.
- Dye, D. E. ve L. Raimondo (2000), "The Changing Role of Human Resources/Assessment Professionals: Adding Value in the New Organization", *Mid-Atlantic Personnel Assessment Consortium*.
- Gibb, A. (2002), "The Enterprise Culture, Theator Opportunity", *Management Decision*, 25.
- Johnson, E. ve Diğerleri (1994), *Sales Management (Concept, Practieces and Cases)*, 2nd Edition, Singapore: McGrawHill Int.
- O'Shaughnessy, J. (1988), *Competitive Marketing (A Strategic Approach)*, 3rd Edition, Academic Division of Unvin Hyman Ltd.



## ÜCRET YÖNETİMİ SİSTEMİ VE SÜRECİ: BİR MODEL ÖNERİSİ

**Ahmet Cevat ACAR**

İstanbul Üniversitesi

İşletme Fakültesi

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

acara@istanbul.edu.tr

### 1. SORUNSA/AMAÇ

Ücret yönetimi, insan kaynakları yönetiminin (İKY) en önemli, buna karşılık farklı şekillerde ele alınan konu ve işlevlerinden biridir. Diğer çoğu İKY işlevlerinin sistem ve süreç olarak tanımlanmasında, genel bir görüş birliği vardır. Ancak ücret yönetimi için aynı şeyi söylemek, özellikle Türk yazın ve uygulaması açısından oldukça zor görünmektedir. Gerçi, ücret yönetiminin, “işgören ücretlerinin belirlenmesi ve ödenmesine ilişkin politika, sistem ve uygulamaları içerdiği” konusunda bir görüş birliği olduğu söylenebilir. Fakat, “ücret yönetiminin bir sistem ve süreç olarak hangi unsurları/aşamaları içerdiği ve nasıl bir yapı ve model oluşturduğu”, konusunda bir fikir birliği yoktur. Bu durum, her şeyden önce, “ücretin tanımı ve içeriği” ile ücretlemeye ilişkin “politika,yapı,sistem,plan” gibi temel terimlere oldukça “farklı” anlamlar verilmesine bağlı görünmektedir. Neden ne olursa olsun, ücret ve ücretleme konusunda üzerinde fikir birliği sağlanabilir net bir anlayışa sahip olunmaması; hem yazın hem de uygulama açısından ciddi bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu görüş ve değerlendirmeler doğrultusunda, bu çalışmada, ücret yönetimi sistemi ve sürecinin nasıl bir yapılanma gösterdiğine ilişkin kavramsal bir “model” üzerinde durulmuştur.

**2. YÖNTEM:** Çalışmada, ilgili yazın, uygulama ve gözlem verilerinden yararlanılarak kavramsal bir model oluşturulmaya çalışılmıştır.

**3. KATKISI:** Çalışmanın, ilgili yazın ve uygulamaya, ücret yönetimi sistemi ve sürecinin daha iyi anlaşılmasını ve yönetilmesini sağlamak gibi önemli bir katkı sağlayacağı umulmaktadır.

### 4. KAPSAM: ÜCRET YÖNETİMİ SİSTEMİ VE SÜRECİ (ÜYSS) MODELİ

“*Ücret Yönetimi Sistemi ve Süreci Modeli*” olarak adlandırılabilen bu kavramsal model,

- (1) Ücret kavramı,
- (2) Ücret Yönetimi sistemi ve
- (3) Ücret yönetimi süreci’ni,

temel bileşenleri ve aralarındaki etkileşimlerle bir model olarak tasarılma amacındadır.

### ÜCRET: Tanımı ve İçeriği

Sağlam bir model oluşturmanın ilk şartı, temel konu veya olguya ilişkin açık ve üzerinde fikir birliği sağlanabilir bir tanımlama yapmaktır.

Ücret, kısaca, üretim faktörlerinden “emeğin bedeli veya fiyatı” olarak tanımlanır. Ancak bu, yeterince açıklayıcı bir tanımlama değildir. Burada, emek ve bedel kavramlarının ne olduğunun daha açık bir biçimde tanımlanması gerekmektedir. “Emek”, “*insanın üretici gücü*” olarak tanımlanır. Birey açısından bu, “*kişinin tüm üretici potansiyeli*”ni içerir. “Üc-

ret”, kişinin tüm üretici potansiyelinin değil “talep/istihdam edilen emeğin” karşılığıdır. Talep/istihdam edilen emek, işletme veya işverenin amaçladığı iktisadi faaliyetler için gerek duyulan bilgi, beceri ve çabalarla sınırlıdır. Ücret te, toplam üretici gücün talep edilen kısmına atfedilen değer karşılığıdır. Kısacası, ücret, bireyin toplam emeğinin talep edilen(ve kullanılan) kısmının “bedel veya fiyatı”dır.

Ücretle ilgili ikinci konu, “bedel ve karşılığın niteliği ve bileşimi”dir. Burada, iki sorunun cevaplanması gerekmektedir: (1) Ücret, niteliği ne olursa olsun tüm karşılıkları mı kapsar?. (2) Ücret, homojen birimler toplamı mıdır, yoksa heterojen bir bileşim midir?

İlk soruya (ücretin kapsamına) ilişkin en geniş tanımlama, “ücretin maddi olan ve olmayan tüm karşılıkları” içerdiği yönündedir. En dar tanımlama ise, “ücret veya maaş olarak adlandırılan ve para olarak yapılan ödemeler” şeklindedir. Ücreti, nesnel olarak ölçülmesi zor veya imkansız maddi olmayan karşılıkları içerecek kadar geniş veya sadece “ücret” veya eşdeğer bir ad altında nakit olarak yapılan ödemelerle sınırlı görmek, gerçekçi ve kullanışlı görünmemektedir. Bunlar yerine, ücreti “para (nakit) ve para cinsinden ölçülebilen/ifade edilebilen maddi karşılıklar” olarak tanımlamak, daha doğrudur. Böylece, ikinci sorunun cevabı da kısmen verilmiş olmaktadır. Buna göre, ücret sadece “nakit” olarak yapılan ödemeleri değil mal ve hizmet olarak sağlanan “aynî” karşılıkları da içeren bir toplamdır. Ancak, ücreti oluşturan unsurlar sadece “para” ve “aynî” karşılıklar olarak farklılaşmaz; belirlenme, hesaplanma ve ödenmelerinde izlenen yol ve yöntemler bakımından da farklılaşırlar. Tüm bu hususlar dikkate alınarak, “ücret, emek arzı ve istihdamının doğrudan ve dolaylı karşılığı olarak sağlanan tüm maddi yararların oluşturduğu bir karma(mix) veya paket” olarak tanımlanabilir. Ücret karması veya paketinin başlıca bileşenleri:

1. Temel(kök) ücret veya maaş,
2. Değişken ücret,
3. Ek yararlar ve sosyal yardımlar, olarak sınıflandırılabilir.

Bunlardan ilk ikisi “doğrudan”, üçüncüsü ise “dolaylı ücret” bileşenleri olarak adlandırılır. Bu, ücretin, (1)İşin değeri ve (2) İşgörenin değeriyle olan ilişkisine dayalı bir sınıflandırmadır. “Doğrudan(direkt) ücret”, işgörenin işi ve performansı ile doğrudan ve yüksek bir korelasyonla bağlantılı bileşenleri içerir. Dolaylı ücret bileşenleri olan “ek yararlar ve sosyal yardımlar”ın söz konusu korelasyon ve bağlantısı ise, genellikle daha dolaylı ve düşük düzeydedir. Bunun sonucu olarak, direkt ücretin düzeyi, işin değeri ve işgörenin performansına göre önemli derecede farklılaşırken, dolaylı ücret bileşenlerinin farklılaşma düzeyi oldukça düşük kalmaktadır.

### ÜCRET YÖNETİMİ SİSTEMİ

Ücret tanımlandıktan sonra, “ücretleme” veya “ücret yönetimi”nin bir sistem ve süreç olarak tasarlanması geçilebilir. Ücret yönetimi, “çıktısı bireysel toplam ücretler” olan, İKY sisteminin bir alt sistemidir. Bu sistem;

- Ücretlemeye ilişkin amaç, strateji ve politikalar,
- Temel ücret yapısı,
- Ücret sistemleri,
- Organizasyon gibi “alt sistemleri”;
- Bu alt sistemlerin oluşturulmasına ilişkin “iş değerlemesi, beceri-yetkinlik analizleri, piyasa ücret araştırması, iş-örgüt analizi ve tasarımı, performans değerlendirme gibi “alt süreçleri” içerir.
- Diğer sistemler gibi ücret yönetimi sistemi de; sistemi kuşatan örgüt ve dış çevre faktor ve koşullarının oluşturduğu bir “çevre”ye sahiptir.

Anılan unsurlardan “**amaç ve politikalar**”; ücretleme ile ulaşılmak istenen durumları ve bunlara nasıl ulaşılabileceği ile ilgili temel ilkeleri/kararları ifade eder.

**Ücret yapısı**, “temel ücret farklılıkları”nın nasıl bir örüntü sergileyeceğiyle ilgilidir. Burada, işler ve işgörenler itibarıyla, genellikle temel ücret düzey ve farklılıklarının belirlenmesi üzerinde durulur. **Ücret (ödeme) sistemleri** ise, ücretlerin hesaplanması ve ödenmesine dair (özendirici olan ve olmayan) düzenlemeleri ifade eder. **Organizasyon**, “ücret yönetimi” sürecinde (sistemin kurulması, işletilmesi ve kontrolü) rol alacak aktörlerinin “yetki, görev ve sorumluluk”larının dağılımı ve yapısıyla ilgilidir. **Çevre** ise, ücretleme karar ve uygulamalarını etkileyen örgüt içi ve dışı aktörler ve koşulları içerir.

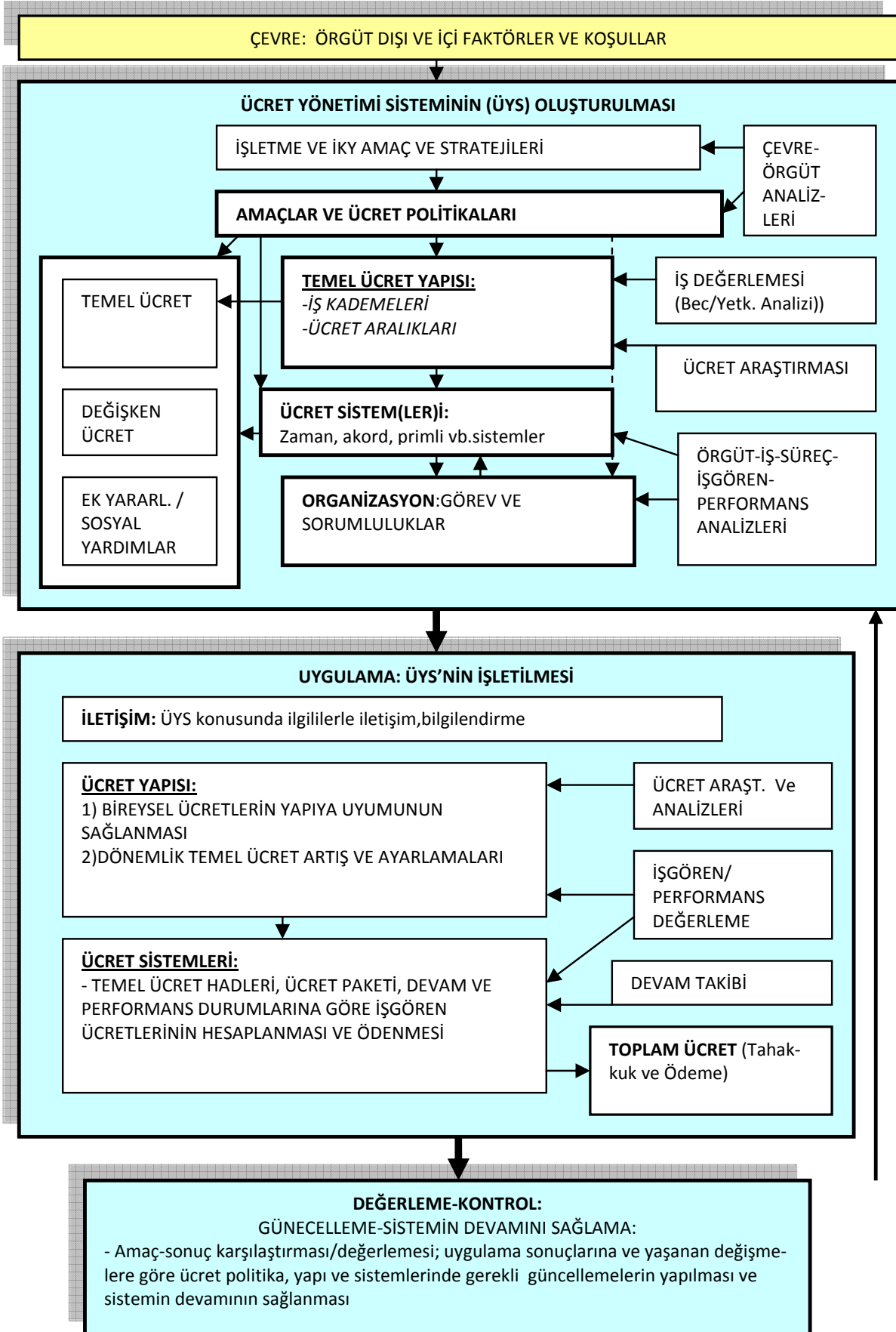
### **ÜCRET YÖNETİMİ SÜRECİ**

Ücret yönetimi sistemini bu şekilde kavramlaştırdıktan sonra, ücretleme sürecinin hangi aşamalardan oluştuğu belirlenebilir. Bir süreç olarak ücretleme;

- (1) Ücret yönetimi sisteminin(ÜYS) kurulması,
- (2) Uygulama (ÜYS'nin işletilmesi/yürütülmesi)
- (3) Değerleme-Kontrol (sistemin güncellenerek devamlılığının sağlanması) aşamalarını içerir.

**Ücret yönetimi sisteminin kurulması**, çeşitli alt evrelerden oluşan bir aşama olarak tasarlanabilir. Bu aşamanın alt evreleri;

- Organizasyonun (ücretlemeyle ilgili görevliler, yetki ve sorumlulukların) belirlenmesi,
- Ücretlemeye ilişkin amaç ve politikaların oluşturulması,
- Temel ücret yapısının oluşturulması,
- Ücret (hesaplama ve ödeme) sistemlerinin tasarımı, şeklinde sıralanabilir.



Ücret yönetimi sisteminin oluşturulması, esasında ücretlemeye ilişkin çeşitli kararların alınmasını içerene *bir planlama ve organizasyon faaliyetidir*. (Buradan hareketle, ÜY sürecinde *ilk aşama planlama ve organizasyon, ikincisi yürütme, sonuncusu ise kontrol* aşaması olarak adlandırılabilir.) Söz konusu kararların alınmasında; çevre,örgüt,iş/süreç, işgören/performans analizleri, iş değerlemesi, piyasa ücret araştırması gibi faaliyetler sonucu elde edilen bilgilerden yararlanır.

**ÜYS'nin işletilmesi(uygulama)** aşaması, üç alt aşamayı içerir:

- (1) Kurulan ÜY sistemi konusunda ilgililerin bilgilendirilmesi,
- (2) Ücret yapısının/yapılarının uygulanması,
- (3) Ücret sistem(ler)inin uygulanması.

Ücret yapısının uygulanması, mevcut bireysel ücretlerin öngörülen yapı açısından incelenmesi, yapıya uymayan düşük ve yüksek ücretlerin öngörülen yapıya uyumunun sağlanması, ücret artış ve ayarlamalarının benimsenen yapıya göre yapılmasını içerir.

Ücret sisteminin uygulanması ise, bireysel ücretlerin *ücret paketi, ücret yapısı, işgörenlerin devam ve performans verilerinden yararlanılarak hesaplanması ve ödenmesini* içerir.

Burada, bir örgütte birden fazla ücret yapısı ve sisteminin olabileceği hususu gözden kaçırılmamalıdır.

**Değerleme-kontrol aşaması**, ücretlemeye ilişkin amaçlara ne ölçüde ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesi ve değerlendirilmesi; uygulama sonuçlarına ve ortaya çıkan değişimlere göre sistemin güncellenmesi ve devamlılığının sağlanmasına ilişkin uygulamaları içerir. İçeriği değişen ve yeni oluşturulan işlerin iş değerlemesinin (yeniden) yapılarak, yapı içindeki konumlarının ve ilgili işgörenlerin ücretlerinin (yeniden) belirlenmesi; ücret sistemlerinde gerekli değişikliklerin yapılması gibi çalışmalar, bu kapsamda düşünülmelidir.

#### KAYNAKÇA:

- Acar, A. C. (2007), İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama, İstanbul: Literatür Yay.
- Akyıldız, H. (2001), "Ücret Yapısının Oluşumu", S.Demirel Ün. İİBF Yay. No:11.
- Armstrong; M. (1997), Employee Reward, 2nd. Ed., London: Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, M. (2004), Reward Management, London: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2005), "Job Evaluation: A Guide to Achieving Equal Pay", London: GBR: Kogan Page, Limited, p 129,  
<http://site.ebrary.com/lib/istanbul/Doc?id=10106658&ppg=134>
- Armstrong, M. (2006), "Handbook of Human Resource Management Practice", 10th Ed., London: GBR: Kogan Page, Limited, 643,  
<http://site.ebrary.com/lib/istanbul/Doc?id=10124811&ppg=670>
- Artan, S. (1981), Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No:239.
- Aşkun, İ. C. (1978), İşgören: Eğitsel Yapıt, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No:207.
- Ataay, İ. D. (1990), "İş Değerlendirme ve Başarı Değerlendirme Yöntemleri", İÜ İşletme Fakültesi Yayın No: 235, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:128.
- Ataay, İ. D.(2000), "İşletmelerde Ücret Yönetimi",İnsan Kaynakları Yönetimi, T.Kaynak ve diğ.,İÜ İşletme Fak.Yay.no:276, İÜ,İşle.Fak.İİE Yay.no:406, İstanbul, ss.251-336
- Ataay, İ. D. ve A. C. Acar (2008), "Ücret Yönetimi"; İnsan Kaynakları Yönetimi,3.B. C.Uyargil ve diğ., İstanbul: Beta Yay.
- Ataay, İ. D. (1985), Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri, İstanbul: Cihad Matbaası.
- Balkin, D. B. ve J. W. Logan (Jan/Feb. 1988), "Reward Policies That Support Entrepreneurship", Compensation and Benefits Review, 20,1, 18-25
- Barkman, D. F. (2002), Skill-Based Pay: Design and Implementation, Oak Ridge: Business Center.

- Belcher, D. W. ve T. J. Atchison (1987), *Compensation Management*, 2nd Ed., New Jersey: Prentice-Hall.
- Benligiray, S. (2007), *Ücret Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım.
- Bingöl, D. (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.Baskı, İstanbul: Beta Basım.
- Byars, L. L. ve L. W. Rue (2003), *Human Resource Management*, 7th. Ed., Boston: McGraw Hill.
- Calhoon, R. P. (1967), *Personnel Management and Supervision*, NY: Appleton-Century-Crofts.
- Cherrington, D. J. (1995), *The Management of Human Resources*, 4th Ed., New Jersey: Prentice Hall.
- De Cenzo, D. A. ve S. P. Robbins (1996), *Human Resources Management*, 5th Ed., New York: John Wiley&Sons,Inc.
- Dessler, G. (2003), *Human Resource Management*, 9th Ed., New Jersey: Prentice Hall.
- Dreher, G. F. ve T. W. Dougherty (2002), *Human Reseource Strategy: A Behavioral Perspective For The General Manager*, Boston: McGraw-Hill.
- Drucker, J. ve G. White (2000), "Inroduction: The Context of Reward Management", Ed. J.Drucker ve G.White, *Reward Management: A Critical Text*, New York: Routledge, 1-24
- Drucker, J. (2000), "Wages Systems", Ed. Geoff White ve Janet Drucker, *Reward Management: A Critical Text*, London: Routledge, 106-125
- Evren, Ö. K. (2007), *İş Hukukunda Ücret ve Uygulaması*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Flippo, E. B. (1980), *Personnel Management*, 5th Ed., New York: McGraw-Hill.
- French, W. (1990), *Human Resources Management*, 2nd Ed., Boston: Houghton Mifflin Co.
- Geylan, R. (1996), *Personel Yönetimi*, Eskişehir: Birlik Ofset.
- Glueck, W. F. (1979), *Foundations of Personnel*, Dallas: Business Publications Inc.
- Gomej-Meija, L. R., D. B. Balkin, ve R. L. Cardy (2001), *Human Resources Management*, 3rd Ed., New Jersey: Prentice Hall.
- Gomej-Meija, L. R., D. B. Balkin, ve R. L. Cardy (1992), *Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance*, Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co.
- İLO (1984), *Payment By Results*, Genova: İnternational Labour Office.
- Kutal, M. (1969), "Teorik Esasları ve Tatbikatı Bakımından Asgarî Ücret", İstanbul Ün. İktisat Fakültesi Yay. No: 244.
- Kutal, M. (1973), "Ek Ücret", *Ak İktisat Ansiklopedisi*, C.I, İstanbul: Ak Yayınları, 266-267.
- Milkovich, G. T ve W. F. Glueck (1985), *Personnel: Human Resource Management*, Texas: Business Publications, Inc.
- Milkovich, G. T. ve J. M. Newman (2002), *Compensation*, 7th Ed., Boston: McGraw-Hill.
- Özişik Gürbüz, G. (2002), *İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Pearson, R. (1991), *The Human Resource: Managing People and Work in the 1990's*, London: McGraw-Hill Book Company.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*, Bursa: Furkan Ofset.
- Uyargil, C. (1994), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İÜ. İşletme F. İ.İ. Enstitüsü Yayın No: 154.
- Uyargil, C. (2008), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, 2.Baskı, İstanbul: Arıkan Yayınları.
- William B.W, Jr., K. Davis (1989), *Human Resources and Personnel Management*; New York: McGraw-Hill.
- Yalçın, S. (1988), *Personel Yönetimi*, 3.Baskı, İÜ. İşletme Fak.Yay. No:200.

## ÇALIŞAN DAVRANIŞLARININ ANALİZİNDE ÜCRETSİZ GÖNÜLLÜ FAZLA MESAI KAVRAMI ÜZERİNE AMPRİK BİR ÇALIŞMA

**Ömer LİVVARÇIN**

Yeditepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari  
Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü  
livvarcin@yahoo.com

**Lebriz Tosuner FIKES**

Yeditepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari  
Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü  
lfikes@yeditepe.edu.tr

### ÖZET

*Fazla mesai kavramı özellikle işçi gruplarının belirli bir güce ulaştıkları 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren; işçi haklarıyla ilgili olduğu için sendikacıların ve büyük bir katma değeri ifade ettiği için ekonomistlerin dikkatini çekmiştir. Yapılan akademik çalışmaların odak noktası genellikle zorunlu fazla mesailerin nasıl kıymetlendirileceği ile ilgilidir. Buna karşın birçok şirket ve kuruluştaki gerçekleştirdiğimiz gözlemler, çalışanların önemli bir kısmının gerekli şartlar oluştuğunda ücretsiz olarak gönüllü fazla mesai yapmaya hazır olduklarını ve sık sık bu şekilde fazla mesaiye kaldıklarını göstermektedir. Bu çalışmadaki amacımız bugüne kadar varlığı gözardı edilmiş ücretsiz gönüllü fazla mesai kavramını analitik bir yaklaşımla irdelemek ve gerekçeleriyle birlikte gün ışığına çıkarmaktır.*

**Anahtar Kelimeler:** Gönüllü fazla mesai, çalışan davranışları, motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı, cinsiyet rolleri, lidere güven, örgütsel kimlik

**1. Sorunsalı:** Fazla mesai kavramı özellikle işçi gruplarının belirli bir güce ulaştıkları 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren; işçi haklarıyla ilgili olduğu için sendikacıların ve büyük bir katma değeri ifade ettiği için ekonomistlerin dikkatini çekmiştir. Yapılan çalışmaların odak noktası genellikle zorunlu olarak kabul edilen fazla mesailerin nasıl ücretlendirileceği ile ilgilidir. Doğal olarak, bu alandaki akademik çalışmalar da genellikle zorunlu fazla mesai üzerine odaklanmış durumdadır. Buna karşın birçok şirket ve kuruluştaki gerçekleştirdiğimiz gözlemler, çalışanların önemli bir kısmının gerekli şartlar oluştuğunda ücretsiz olarak gönüllü fazla mesai yapmaya hazır olduklarını ve sık sık bu şekilde fazla mesaiye kaldıklarını göstermektedir. Bu çalışmadaki amacımız bugüne kadar varlığı gözardı edilmiş ücretsiz gönüllü fazla mesai kavramını amprik bir yaklaşımla ortaya koymaktır.

**2. Yöntemi:** Bu araştırma öncelikle ücretsiz gönüllü fazla mesai kavramının varlığını ve yoğunluğunu göstermeyi hedeflemektedir. Bu amaca yönelik olarak iki bölümde toplam 16 sorudan oluşan kısa bir anket hazırlanmış ve çeşitli sektörlerdeki çalışanlara uygulanmıştır. Anketin birinci bölümü demografik özellikleri kapsayan 8 sorudan oluşmaktadır. Anketin 8 sorudan oluşan ikinci bölümünde ise çalışanlara; ücretli-gönüllü, ücretli-gönülsüz, ücretsiz-gönüllü ve ücretsiz-gönülsüz olarak fazla mesai yapıp yapmadıkları ile eğer cevapları "Evet" ise haftada ortalama kaç saat yaptıkları sorulmuştur. Bu çalışmanın öncelikli amacı; ücretsiz gönüllü fazla mesainin varlığını ve yoğunluğunu ortaya koymak olduğundan, nispi karşılaştırma yapılabilmesi amacıyla fazla mesainin daha bilinen diğer seçenekleri de araştırmaya dahil edilmiştir. Anket sonuçları ücretsiz gönüllü fazla mesai kavramının yanısıra, ücretli gönüllü fazla mesai, ücretli gönülsüz fazla mesai ve ücretsiz gönülsüz fazla mesai oranlarını da göstermekte bu sayede okuyucuya karşılaştırma imkanı sunmaktadır.

Çalışmada, Türkiye'deki tüm çalışanlar herhangi bir kısıtlama getirilmeksizin, araştırma evreni olarak esas alınmıştır. Kamu ve vakıf kuruluşlarının yanısıra özel şirketlerde; en alttan en üste kadar çeşitli yönetim kademelerinde görev yapan; farklı cinsiyet, eğitim, tecrübe ve medeni hallerdeki tüm çalışanlar araştırma evrenine dahil edilmiştir. Araştırmanın örneklemini; herhangi bir kısıtlama getirilmeksizin, Türkiye'deki vakıf kurumlarında,

kamu kuruluşlarında veya özel şirketlerde çalışan farklı meslek gruplarındaki insanlardan oluşan farklı eğitim ve yönetim kademelerindeki 108 çalışan oluşturmaktadır.

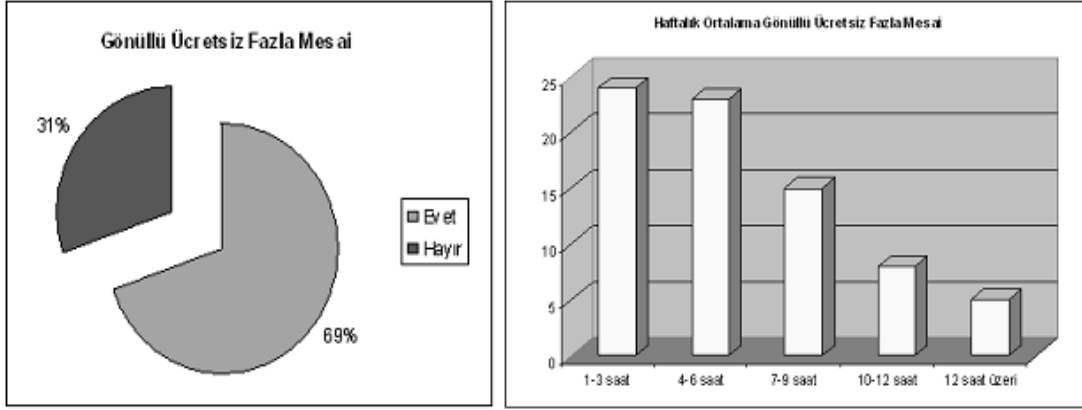
Ankete katılanların 66'sı bay, 42'si ise bayandır. 64 evli çalışana karşı 44 bekar çalışan ankete cevap vermiştir. 44 katılımcı kamuda görev yaparken, 64 katılımcı çeşitli sektörlerdeki özel şirketlerde görev yapmaktadır. Katılımcıların 11'i üniversite altı bir eğitim düzeyindeyken, 43'ü üniversite, 30'u yüksek lisans, 24'ü ise doktora mezundur. Anket internet ortamında çeşitli yöntemler kullanılarak duyurulmuş ve 108 geçerli cevap alınmıştır. Anketin toplam kaç kişiye ulaştığı tam olarak ölçülememektedir. Araştırmada, ücretsiz gönüllü fazla mesai kavramının varlığını ve çeşitli demografik gruplara göre değişimini gösterebilmek için görsel istatistikî yöntemler kullanılmıştır.

**3. Katkısı:** Ücretsiz gönüllü fazla mesai kavramı sadece ekonomik anlamda değil çalışan davranışları ve yönetim bilimi açısından da büyük bir anlam taşımaktadır. Bugüne kadar pek fazla dikkate alınmamış, hatta varlığı dahi gözardı edilmiş bu kavramın öncelikle varlığının ispatlanması, sonrasında da nedenlerinin analiz edilmesi akademisyenlerin yanısıra yöneticilere de katkı sağlayacaktır. Çalışanların hiçbir maddi karşılık olmaksızın gönüllü olarak örgütleri yararına davranışlarda bulunması neo-klasik çalışmaların başlangıcından itibaren dikkat çekici olmuştur. Bu araştırma mevcut bu kapsamdaki çalışmalara yeni bir ilgi alanı kazandırabilecek niteliktedir. Ayrıca araştırma kapsamında, bay-bayan, evli-bekar, kamu-özel sektör ve eğitim seviyesi sınıflandırmaları açısından ortaya çıkan sonuçlar da yönetim bilimleri açısından incelenmeye değer yeni araştırma konularının oluşturulmasına katkı sağlamaktadır.

**4. Kapsamı:** Araştırmada; anket yöntemiyle Türkiye'de faaliyette bulunan kamu ve özel sektör çalışanlarının fazla mesailerine yönelik bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Ankette çalışanlara ücretli gönüllü fazla mesai, ücretli gönülsüz fazla mesai, ücretsiz gönülsüz fazla mesai ve araştırmanın ana konusu olarak ücretsiz gönüllü fazla mesaiye ne kadar kaldıkları sorulmuş bu sayede bu kavramlar arasındaki oranların belirlenmesine çalışılmıştır. Ücretsiz gönüllü fazla mesai kapsamındaki akademik çalışmalar çok dikkatli bir şekilde incelenmiş ancak alan kısıtlamalarından dolayı bu genişletilmiş özette detaylı olarak yer alamamıştır.

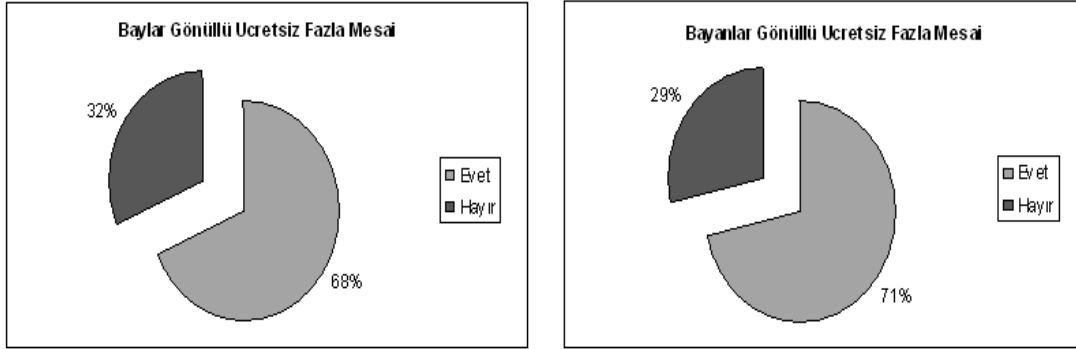
**5. Sonuç:** Özellikle ücretsiz gönüllü fazla mesai üzerine gerçekleştirilen bu çalışma kısa bir anket yardımıyla dikkat çekici sonuçlar ortaya koymuştur. Bu sonuçlardan en önemlisi şüphesiz ücretsiz gönüllü fazla mesai kavramının varlığı olmuştur. 108 kişi üzerinde uygulanan ve Şekil 2'de gösterilen anket sonuçlarına göre katılanların %69'u gönüllü olarak ücretsiz fazla mesai yaptıklarını ifade etmişlerdir. Şekil 2'de ayrıca çalışanların ortalama olarak haftada kaç saat gönüllü olarak ücretsiz fazla mesai yaptıkları da gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre çalışanların önemli bir kısmının günlük ortalama 30 dakika ile 1 saat arasında ücret almadıkları ve herhangi bir baskı veya zorlayıcı talep olmadığı halde gönüllü olarak fazla mesai yaptıkları görülmektedir.





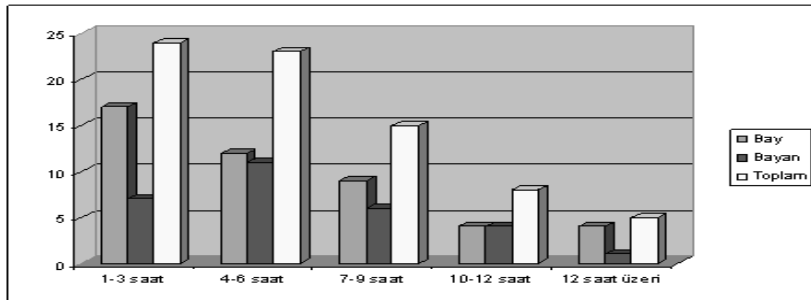
**Şekil 2.** Ücretsiz gönüllü fazla mesai durumları

Çalışma açısından dikkate değer bir başka sonuç da bay ve bayan çalışanların ücretsiz gönüllü fazla mesai yaklaşımlarının çok yakın olmasıdır. Bekrek ve Fikes (2008) tarafından da ifade edildiği gibi bay ve bayan çalışanların özellikle iş ortamındaki davranışları giderek birbirine daha fazla benzemektedir. Şekil 3’de gösterilen bay ve bayan çalışanlar arasında ücretsiz gönüllü fazla mesai yüzdelerinin (%32 ve %29) birbirinden çok farklı olmaması hatta bayanlarda “evet” oranının daha fazla olması da Androgyny olarak isimlendirilen bu yaklaşımı desteklemektedir.



**Şekil 3.** Bay ve bayan çalışanların ücretsiz gönüllü fazla mesai durumları

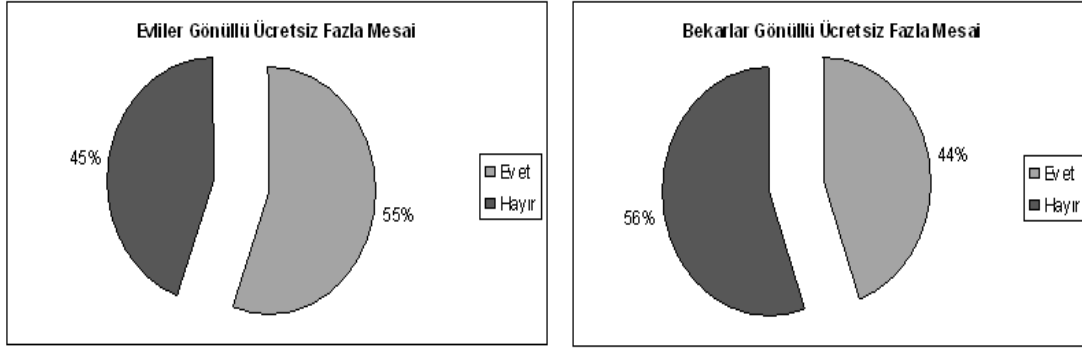
Bay ve bayan çalışanların gönüllü olarak ücretsiz mesai yaptıkları süreler karşılaştırıldığında da Şekil 4’de görüldüğü üzere bay ve bayanlar arasında çok farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır.



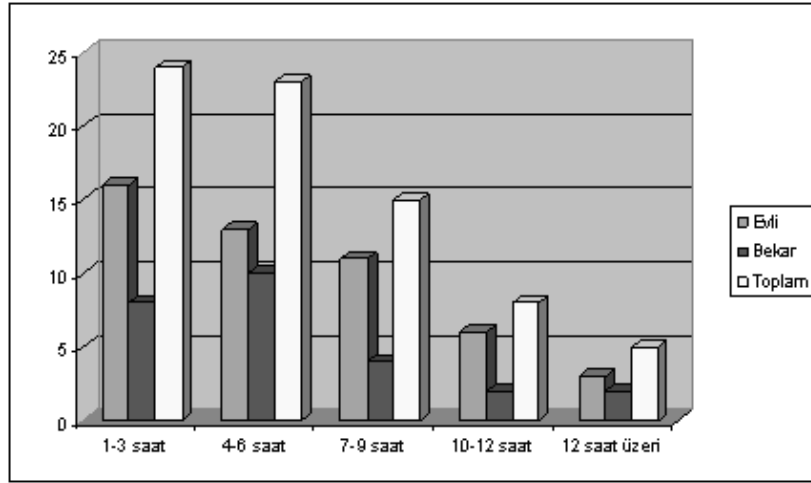
**Şekil 4.** Bay ve bayan çalışanların ücretsiz gönüllü fazla mesai saatleri

Şekil 5 ve Şekil 6. Evli ve bekar çalışanların ücretsiz gönüllü fazla mesai saatleri’te verilen evli ve bekar çalışanların ücretsiz gönüllü fazla mesai durumları karşılaştırıldığında bekarların evlilere nazaran daha fazla mesai yaptıkları görülmektedir. Bunun olası nedenleri, evlilerin iş sonrası evlerine gitme arzularıyla ilgili çeşitli faktörlerle açıklanabilir. Tam tersi bir görüş bekarların da iş sonrası çeşitli motivasyonları olabileceğini iddia edebilir. Ancak bu

çalışmada ücretsiz gönüllü fazla mesainin olası nedenleri üzerinde durulmadığı için bu seçeneklerle ilgili doğru değerlendirmeler yapmak mümkün olmamıştır.

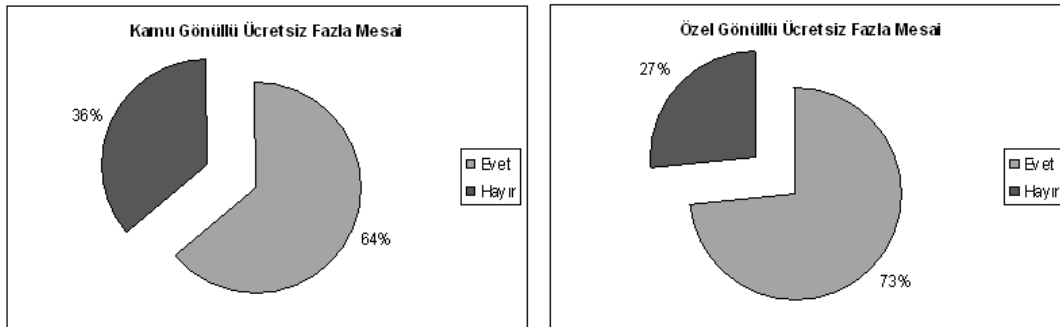


Şekil 5. Evli ve bekar çalışanların ücretsiz gönüllü fazla mesai durumları

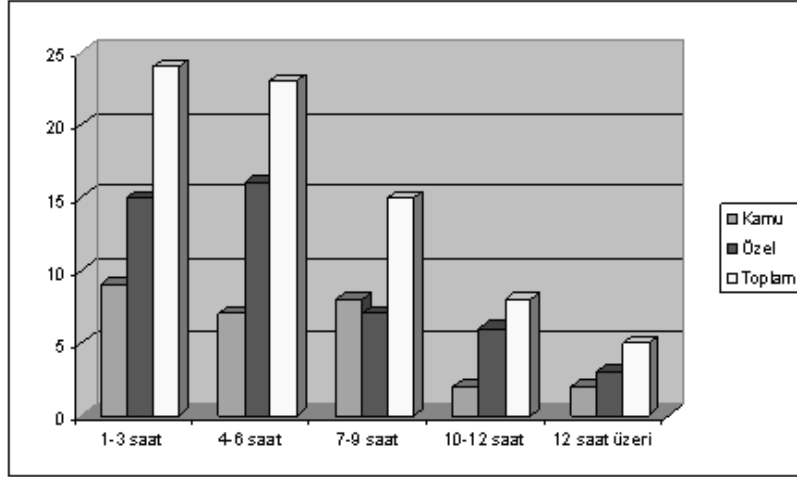


Şekil 6. Evli ve bekar çalışanların ücretsiz gönüllü fazla mesai saatleri

Bu araştırma kapsamında gerçekleştirilen karşılaştırmalardan biri de kamu ve özel sektör çalışanlarının ücretsiz gönüllü fazla mesai durumları olmuştur. Özel sektör çalışanlarının kamu çalışanlarına nazaran daha fazla gönüllü ücretsiz mesai yaptıkları Şekil 7'de görülmektedir. Şekil 8'de verilen sonuçlar incelendiğinde ise; özel sektör çalışanlarının haftalık ortalama ücretsiz gönüllü fazla mesai saatlerinin 1-6 saat aralığında yoğunlaştığı, kamu çalışanları ele alındığında ise bu yoğunluğun 9 saate kadar uzatıldığı görülmektedir.

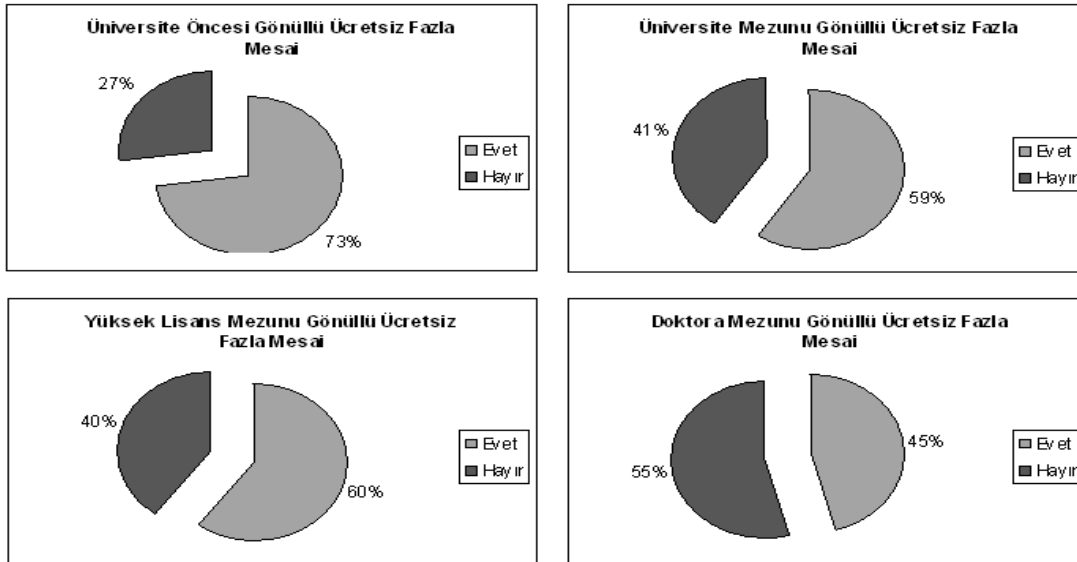


Şekil 7. Kamu ve özel sektör çalışanlarının ücretsiz gönüllü fazla mesai durumları



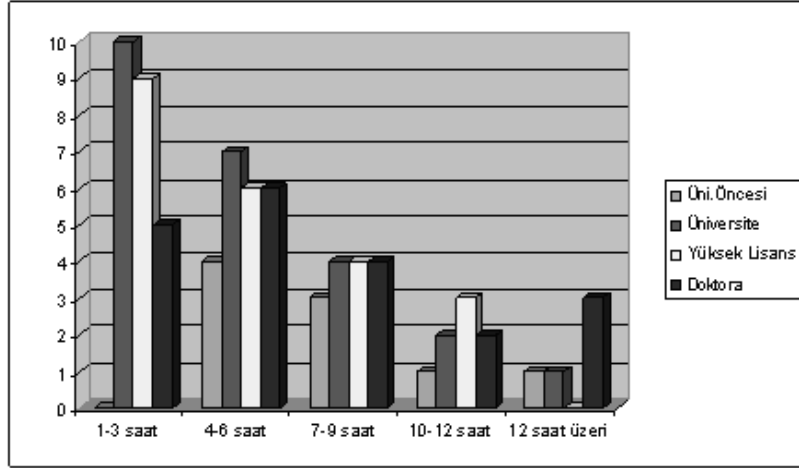
**Şekil 8.** Kamu ve özel sektör çalışanlarının ücretsiz gönüllü fazla mesai saatleri

Araştırmanın çarpıcı sonuçlarından biri de, Şekil 9’de açıklandığı gibi ücretsiz gönüllü fazla mesaiye kalma oranının eğitim seviyesiyle orantılı olarak giderek azaldığını gösteren verilerdir. Üniversite altı eğitim seviyesine sahip çalışanlarda “Evet” oranı %73 seviyelerinde iken doktora mezunu çalışanlarda bu oran yarının altına, %45 seviyelerine düşmektedir.

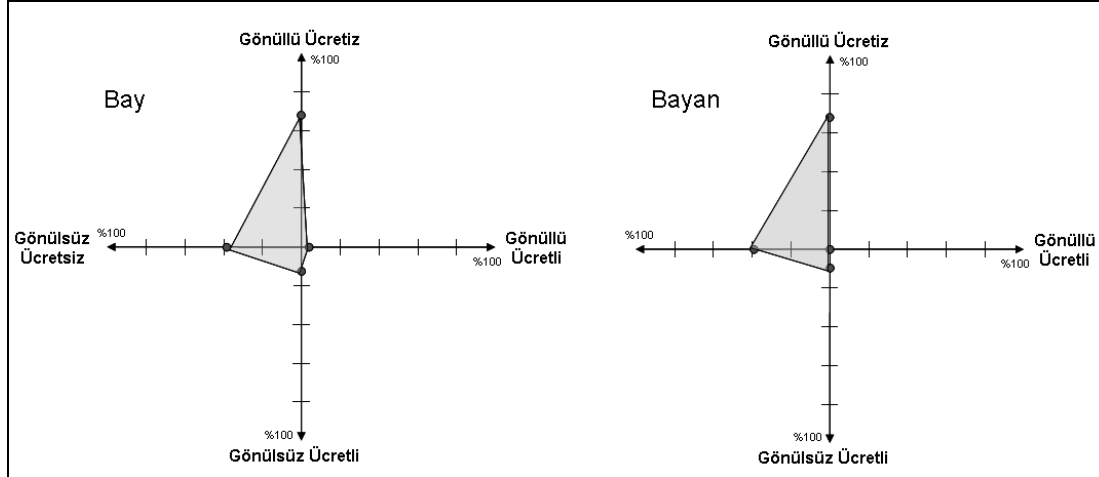


**Şekil 9.** Eğitim düzeylerine göre çalışanların ücretsiz gönüllü fazla mesai durumları

Eğitim seviyeleri dikkate alınarak haftalık ortalama ücretsiz gönüllü fazla mesai saatleri incelendiğinde üniversite ve yüksek lisans mezunlarının benzer paternler gösterdiği, doktora mezunlarının ise diğerlerine oranla daha fazla mesaiye kaldıkları görülmektedir.



**Şekil 10.** Eğitim düzeylerine göre çalışanların ücretsiz gönüllü fazla mesai saatleri. Bu çalışma; ister gönüllü veya gönülsüz olsun veya ücretli veya ücretsiz olsun tüm fazla mesailerin bir arada gösterilmesini sağlayan bir tür indeks de önermektedir. Şekil 11'da bay ve bayan çalışanların Fazla Mesai İndeksleri verilmiştir. Eksenler, çalışanların ilgili fazla mesai çeşidine hangi yüzdede tabii olduklarını göstermektedir.



**Şekil 11.** Eğitim düzeylerine göre çalışanların ücretsiz gönüllü fazla mesai saatleri

## 6. Öneriler:

Özellikle ücretsiz fazla mesai, önceki çalışmaların çoğunda isteğe bağlı olmaksızın çeşitli seviyelerdeki zorlamalarla gerçekleşen bir kavram olarak ele alınmış ve genellikle bu uygulamanın doğurduğu iş gücünün ekonomik boyutları incelenmiştir. Bu araştırma ücretsiz gönüllü fazla mesai üzerine gerçekleştirilmiş ilk çalışmalardan biridir. Öncelikli amaç mevcut çalışmalarda varlığı dahi net olarak ifade edilmeyen ücretsiz gönüllü fazla mesai kavramının varlığını ortaya koymaktır ve mevcut sonuçların bunu başardığı değerlendirilmektedir. Bu aşamadan sonra araştırmanın ücretsiz gönüllü fazla mesainin olası nedenlerine odaklanması uygun olacaktır.

Araştırma; bay-bayan davranışları arasında ciddi bir fark ortaya koymazken, kamu-özel sektör, evli-bekar ve eğitim sınıflandırmalarının farklı sonuçlar verdiğini göstermiştir. Bu sınıflandırmalar arasındaki farklılıkların olası nedenlerinin ve denklemdeki ağırlıklarının belirlenmesi her bir faktör için daha detaylı araştırmalar gerektirmektedir. Bu araştırmanın ilerleyen dönemdeki odak noktaları bu yönde olmalıdır.

Çeşitli kısıtlayıcı faktörler nedeniyle bu araştırmada ulaşılan örnek sayısı araştırma evrenini ancak kısmen yansıtabilmektedir. Araştırmanın daha fazla örnek içerecek şekilde genişletilmesi ve sektör farklılıklarını belirleyecek şekilde daraltılması çok daha dikkat çekici sonuçların elde edilmesine imkan sağlayacaktır.

#### **KAYNAKÇA**

- Anger, S. (2005), "Working Time as an Investment? The Effects of Unpaid Overtime on Wages, Promotions and Layoffs", Humboldt University Berlin, SFB 649 Discussion Paper 2005-032
- Bekrek, G. ve L. T. Fikes (2008), "Gender Role Differentiation in a Turkish Business Context", Ed. Ayseli Usluata, Communication: Spanning Cultures Change and Challenges, İstanbul: T.C. Yeditepe University Publications, 225-243.
- Babbar, S. ve D. J. Aspelin (1998), "The Overtime Rebellion: Symptom of a Bigger Problem?", Academy of Management Executive, 12 (1).
- Booth, A. L., M. Francesconi ve J. Frank (2003), "A Sticky Floors Model of Promotion, Pay and Gender", European Economic Review, 47 (2), 295-322.
- Cohen, G. L. (1993), "Paid Overtime", Perspectives on Labour and Income, Autumn, 5(3).
- Duchesne, D. (1997), "Working Overtime in Today's Labour Market", Perspectives on Labour and Income, 9(4), 9-24.
- Echtelt, P. E. van (2007), "Time-Greedy Employment Relationships, Four Studies on the Time Claims of Post-Fordist Work", PhD Thesis, University of Groningen.
- Echtelt, P. E. van, A. C. Glebbeek, R. Wielers ve S. M. Lindenberg (2007), "The Puzzle of Unpaid Overtime: Can the Time-Greediness of Post-Fordist Work be Explained?", Ed. T. van der Lippe ve P. Peters, Competing Claims in Work and Family Life. Cheltenham: Edward Elgar, 125-141.
- Pannenberg, M. (2002), "Long - Term Effects of Unpaid Overtime: Evidence for West Germany", Discussion Papers, German Institute for Economic Research, July.
- Singleton, R. ve B. C. Straits (1999), Approaches to Social Research. New York, Oxford University Press.



# 17. Oturum

**Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi**

*Şevki ÖZGENER, Gülten KILIÇ*

**Lider Üye Arasındaki Etkileşimin Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Rolü**

*Alev KATRİNLİ, Gülem ATABAY, Gonca GÜNAY, Burcu GÜNERİ ÇANGARLI*

**Lider-Üye Etkileşiminin/Değişiminin Yenilikçi İş Performansı, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi**

*A. Asuman AKDOĞAN, Ayşe CİNGÖZ, Selen OFLAZER MİRAP*

## EĞİTİM KURUMLARINDA LİDERLİK TARZLARI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Şevki ÖZGENER  
Nevşehir Üniversitesi İkt. ve İdr. Bil. Fak.  
İşletme Bölümü  
e-posta: sozgener@nevsehir.edu.tr

Gülten KILIÇ  
Milli Eğitim Bakanlığı  
e-posta: gultenkilic@yahoo.com

### ÖZET

*Çalışmanın amacı, Kayseri ilindeki eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin bakış açısıyla liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkilerini incelemektir. Analiz sonuçları, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile öğretmenlerin performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca hem yapıcı kültür ortamında, hem de savunmacı kültür ortamında yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı sergilemesi durumunda öğretmenlerin performansının bu durumdan pozitif yönde etkilendiği sonucuna varılmıştır. Buna karşın, savunmacı kültür ortamında yöneticiler etkileşimci liderlik davranışı sergilediklerinde de öğretmenlerin performansının arttığı gözlemlenmiştir. Ancak tam serbesti tanıyan liderliğin yapıcı örgüt kültürü ve savunmacı örgüt kültürünün hakim olduğu eğitim kurumlarında öğretmen performansı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, yapıcı örgüt kültürü ve savunmacı örgüt kültürü

### GİRİŞ

Son yıllarda yapılan birçok araştırmada örgüt kültürünün okullardaki performansı, motivasyonu, bağlılığı, çabayı ve beklentileri önemli ölçüde şekillendirdiği tespit edilmiştir (Peterson, 1999; Maslowski, 2001; John ve Carslaw, 2005; Aidla ve Vadi, 2006). Öte yandan, modern okul araştırmalarında güçlü kültür değerlerinin gelişmesinde ve şekillenmesinde okul yöneticilerinin kritik bir rol oynadığı vurgulanmaktadır (Terzi, 2000). Eğer bir örgütte üst yönetim, örgüt kültürünün temelini oluşturan varsayımları, inançları ve değerleri keşfeder ve bunlar arasında eşgüdüm sağlarsa, örgütsel etkinlik ve verimlilik de artabilir (Aydın, 2002). Bu bağlamda, liderlik tarzları ve örgüt kültürü birbirleriyle ilişkili kavramlardır. İşte bu çalışmada iki kavram arasında nasıl bir ilişkinin olduğu tespit edilerek, ortaya çıkan ilişkinin öğretmenin performansına ne şekilde yansıtacağı belirlenmesi hedeflenmektedir. Dolayısıyla çalışmanın amacı, Kayseri ilindeki eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin bakış açısıyla liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkilerini incelemektir.

Liderlik; belirli koşullar altında belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2003: 583). Liderlik tarzları üzerine odaklanan çok sayıda araştırma yapılmıştır. Davranışsal liderlik teorileri incelendiğinde Kurt Lewin, Rensis Likert, Robert Blake ve Jane Mouton'un liderlik tarzları üzerine yaptıkları çalışmalar oldukça ilgi çekmiştir. Ancak 1970'li yıllarda yaşanan hızlı teknolojik, sosyal ve ekonomik gelişmelerle birlikte örgütsel değişime ihtiyaç duyulmuş ve örgüt yapılarının geliştirilmesi için birçok araştırma yeniden liderlerin davranışlarına odaklanmıştır (Skogstad ve Einarsen, 1999: 289; Bolat ve Aytemiz Seymen, 2003: 63). Özellikle 1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik yazınında geleneksel lider davranış biçimleri yanında James McGregor Burns ve Bernard M. Bass yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayırım yapılmasının zorunluluğuna işaret etmişlerdir (Kirel, 2001: 47). Bu çerçevede karşılıklı etkileşim ve yenileşmeye vurgu yapılarak dönüşümcü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzları şeklinde bir ayırıma gidilmiştir (Skogstad ve Einarsen, 1999: 289). Bu liderlik tarzları aşağıda kısaca açıklanmıştır. Bunlar;



**-Dönüşümcü Liderlik:** Siyaset bilimci J. M. Burns tarafından politik liderliği açıklamak amacıyla ortaya atılmasına karşılık, davranış bilimciler B. M. Bass ve R. J. House tarafından yönetim ve örgüt konularına uygulanmıştır. David Hughes dönüşümcü liderliği, “bir vizyon yaratmak, bu vizyon doğrultusunda örgütü harekete geçirmek ve yeni eğilimlerin sürekliliğini sağlamak için teknik, politik ve kültürel sistemleri değiştirerek, örgütü yeni eğilimlerin gereklerine göre düzenleme süreci” biçiminde tanımlamıştır (Özalp ve Öcal, 2000: 210-211). Dönüşümcü liderler, astlara bir amaç duygusu aşılar ve onların örgütleriyle olan duygusal bağlarını kuvvetlendirirler. Ayrıca örgütleriyle ilgili değer, inanç ve varsayımlara şekil verirler (Brown, 1994: 1-2). Dönüşümcü liderliğin temel unsurları, *karizma, ilham kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi* olmaktadır (Bass, 1985; Bass ve Avolio, 1994).

**-Etkileşimci Liderlik:** Burns’e göre etkileşimci lider, bürokratik otoriteye ve örgütteki yasal güce dayanmaktadır. Etkileşimci liderlik; işyerinde iş standartlarına uyulmasını, işletmenin hedeflerinin gerçekleştirilmesi için görev odaklılığı ve işgörenlerin görevlerini tamamlamaları durumunda ödül alabileceklerini vurgulayan, ancak görevin tamamlanamaması durumunda da ceza verme eğiliminde olan bir liderlik türüdür (Serinkan, 2002: 75). Etkileşimci liderlik, tepkiseldir ve temelde mevcut sorunlara yöneliktir (Uyguç vd., 2000: 589). Etkileşimci liderliğin boyutları *şarta bağlı ödül, istisnalarla aktif yönetim ve istisnalarla pasif yönetim olarak* ifade edilmektedir (Serinkan, 2002: 75).

**-Tam Serbesti Tanıyan Liderlik:** Bu liderlik tarzında yöneticiler, çalışanlarını görevlerin yapılması için tamamen serbest bırakmış durumdadırlar. Liderler karar almaları gerektiği zaman zorlanırlar ve genellikle de yöneticiler karar almayı geciktirirler. Problemlerin düzeltilmesi için müdahale söz konusu değildir. Yani problemlerin çözümünü astlardan bekleme davranışıdır. Bu boyut bazen etkileşimci liderlerin istisnalarla pasif yönetim boyutu kapsamında değerlendirilmektedir (Serinkan, 2002: 75-76).

Bu çalışmanın bir başka boyutunu örgüt kültürü oluşturmaktadır. Örgüt kültürü; yeterli ölçüde sağlam çalıştığı düşünülen, dış uyum ve iç entegrasyon sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenen belli bir birey, grup ve topluluk tarafından türetilen, keşfedilen ve geliştirilen temel varsayımların bir bütünüdür (Schein, 1984: 3). Kirsch ve Trux (1979), Deal ve Kennedy (1982), Pümpin (1982) ve Ansoff (1988) isimli yönetim düşünürleri örgüt kültürünü çeşitli şekillerde sınıflandırmışlardır. Öte yandan Cooke ve Lafferty (1983), Cooke ve Rousseau (1988) ve Cooke ve Szumal (1993) örgüt kültürü konusunda yaptıkları çalışmalarda örgüt kültürünü yapıcı örgüt kültürü ve savunmacı örgüt kültürü şeklinde bir ayırma tabi tutmuşlardır. Bu çalışmada liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkileri analiz edilirken Cooke ve Szumal (1993) tarafından geliştirilen örgüt kültürü envanteri esas alınmıştır. Bu nedenle yapıcı ve savunmacı örgüt kültürleri aşağıda kısaca açıklanmıştır.

**-Yapıcı Örgüt Kültürü:** Bireyi odak noktası kabul ederek, işbirliği, dürüstlük, açık iletişim, istekli düşünme ve karşılıklı güveni esas alan, esnek ve yenilikçi eğilimleri destekleyen varsayımlar, kurallar, standartlar ve değerler bütünüdür (Özgener, 2001: 42-43). Yapıcı örgüt kültürü çalışanlarda örgütle bütünleşme duygusu yaratarak, işletmenin sosyal yapısına süreklilik kazandırması nedeniyle kriz dönemlerinde birçok örgütün ihtiyaç duyduğu temel unsurlardan biridir. Bu kültürde yüksek düzeyde performans beklentisi kadar, işgörelere ilgi de yüksek seviyededir (Akin, 2001: 32). Yapıcı örgüt kültürünün boyutları *başarı, kendini gerçekleştirme, kişiye yönelik anlayış ve sıcak tavır* olmaktadır (Kreitner ve Kinicki, 2001: 76).

**-Savunmacı Örgüt Kültürü:** Savunmacı örgüt kültürü iki boyut olarak ele alınmaktadır. Bunlar: (1) *Pasif-savunmacı örgüt kültürü*; geleneksel değerlerin hakim olduğu, hiyerarşiye dayalı olarak üyelerin görev ve sorumluluklarının açıkça belirlendiği, örgütün değişime

karşı duyarsız kaldığı örgüt kültürüdür. Bu tipteki bir örgüt kültürü, belirli bir büyüklüğe ulaşmış bürokratik örgütlerde daha çok görülebilir (Demirel, 2003: 83). Bu kültüre ancak girişim ruhundan yoksun, kurallara uymayı seven insanlar uyum gösterebilir (Çınar, 1999: 66). Pasif-savunmacı örgüt kültürünün boyutları *onaylama, geleneksel, bağımlı ve kaçınma* olmaktadır (Kreitner ve Kinicki, 2001: 76). (2) *Saldırgan-savunmacı örgüt kültürü*; çalışanların merkezi güç kaynaklarının isteklerine göre hareket edip, teamüllere göre çalıştığı, işgörenlere karşı az duyarlı fakat performans beklentilerinin yüksek olduğu kültürdür. Bu kültürlerde risk alma ve yaratıcılık görünürde onaylanırken, başarısızlığın cezalandırılması da işgörenleri yıldırabilir (Büyükbeşe, 2003: 64). Saldırgan-savunmacı kültürde formaliteler ve duygusal faktörler, performans ve başarıların ardında kalır. İtibarı hak etmek için örgüt üyelerinin rekabetçi performanslarını ortaya koyması gerekir (Yüksel, 2002: 29). Saldırgan-savunmacı örgüt kültürünün boyutları; *muhalefet etme, güç, rekabet ve mükemmellik* şeklinde ifade edilebilir (Kreitner ve Kinicki, 2001: 76).

Bu çalışmanın son boyutunu öğretmen performansını oluşturmaktadır. Performans; bir işi yapan birey, grup ya da kurumun o işle ulaşmak istediği hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin; neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak ifadesidir (Besen, 1994: 28). Şüphesiz öğretmenin performansının yüksek olmasında mesleki yeterlilik, uygun çalışma ortamı, belirgin görev tanımı ve ahlaki nitelikler de oldukça önemlidir (Sümer, 2001: 3). Ancak bu çalışmada liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmada Türkiye’de eğitimin içinde bulunduğu durum ve eğitim hizmetinin nitelikleri dikkate alınarak, öğretmen performansının boyutları *öğrencilerle ilişkiler, görev performansı, planlama ve sınıf yönetimi, yönetime katkı, yenilik ve inisiyatif kullanma* şeklinde belirlenmiştir (Altuntepe, 1999: 81-106; Saylan ve Uyangör, 1998: 35-65; Şişman ve Turan, 2002; Erdoğan, 2000 ve Cemaloğlu, 2002: 180-192 Bkz.).

Araştırma modeli ve hipotezler tasarlanırken, daha önce eğitim kurumlarında liderlik ve örgüt kültürünün öğretmenlerin ve öğrencilerin performansları üzerindeki etkilerini inceleyen bazı araştırmalardan faydalanılmıştır (Kets de Vries ve Miller, 1986; Saffold, III, 1988; Arbak ve Uyguç, 1995; Uyguç, vd., 2000; Sosik ve Godshalk, 2000; Börü ve Güneşer, 2005). Özellikle Arbak ve Uyguç’un (1995) yürüttüğü çalışmada sözel derslerde öğretim üyesinin liderlik davranışının öğrenci performansını büyük ölçüde etkilediği tespit edilmiştir. Sayısal ve uygulamalı derslerde ise, liderlik davranışının öğrenci performansını etkilemediği yönünde bulgu elde edilmiştir. Yine Uyguç ve diğerlerinin (2000) dönüşümcü liderlik, etkileşimli liderlik ve performans üzerine yaptıkları bir araştırmada ise, öğretim üyesi dönüşümcü liderliğin boyutlarından biri olan karizmatik liderlik davranışları sergilediğinde, hem kendisinin hem de öğrencinin performansının arttığı yönünde bulgular elde edilmiştir. Buna ilaveten, entelektüel teşvik boyutunun da sayısal derslerde, karizmatik liderlik boyutu ile birlikte algılanan öğretim üyesi performansına olumlu bir etkide bulunduğu sonucuna varılmıştır. Geijsel vd. (2003) dönüşümcü liderliğin hem öğretmenlerin bağlılığı, hem de ekstra çaba gösterme eğilimleri üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Özellikle boyutlardan vizyon oluşturma ve entelektüel teşvikin ekstra çaba üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Griffith (2004) ise okullarda dönüşümcü liderlerin öğretmenlerin iş tatmini üzerinde dolaylı etkiye sahip olduğunu, öğretmenlerin işgücü devri üzerinde negatif etkiye ve okul-öğrenci başarısı üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğunu gözlemlemiştir. Ayrıca Trautmann vd., (2007) dönüşümcü liderliğin düşünme ve öğrenme stratejileri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada, yazındaki öngörüler yönetici-öğretmen ilişkileri çerçevesinde test edilmek üzere aşağıdaki hipotezlere dönüştürülmüştür:

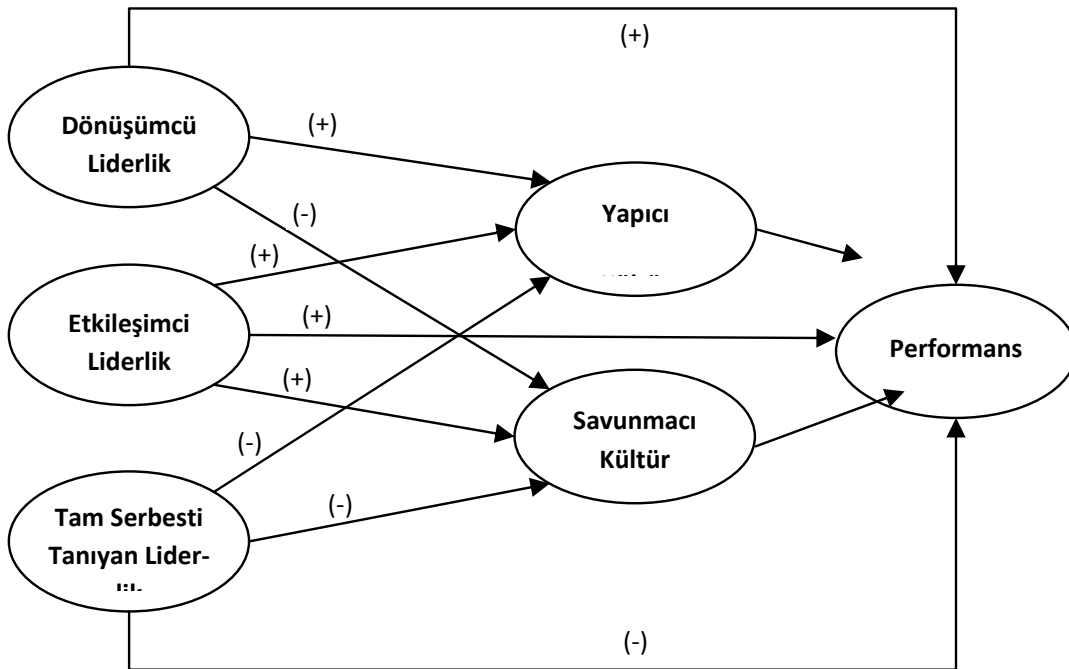
1. Dönüşümcü liderlik ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
2. Etkileşimci liderlik ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
3. Tam serbesti tanıyan liderlik ile performans arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
4. Dönüşümcü liderlik ve yapıcı örgüt kültürü performans üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.
5. Etkileşimci liderlik ve yapıcı örgüt kültürü performans üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.
6. Tam serbesti tanıyan liderlik ve yapıcı örgüt kültürü performans üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.
7. Dönüşümcü liderlik ve savunmacı örgüt kültürü performans üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.
8. Etkileşimci liderlik ve savunmacı örgüt kültürü performans üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.
9. Tam serbesti tanıyan liderlik ve savunmacı örgüt kültürü performans üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

#### Örneklem

Bu çalışma Kayseri il merkezi ve ilçelerinde bulunan ilköğretim okulları ve liselerdeki öğretmenlerle yürütülmüştür. Ana kütle 10.303 öğretmenden (6.722 ilköğretim okulu öğretmeni ve 3.581 lise öğretmeni) oluşmaktadır. Bu çerçevede p ve q değerleri 0.65 ve 0.35, hoşgörü miktarı  $E=+0,04$  ve %95 güven düzeyinde örneklem büyüklüğünün belirlenmesi için  $d= z \cdot Sh(p)$  hesaplanmıştır. %95 güven düzeyi varsayıldığında, z tablo değeri +1,96'dır. Ana kütle belli olduğundan basit rastgele örnekleme oranının standart hatası

$Sh(p) = \sqrt{(N - n / N) \cdot (s^2 / n)}$  formülünde değerler yerine konulduğunda, örneklem büyüklüğü yaklaşık 521 olarak tespit edilmiştir (Çingı, 1994: 337). Ayrıca örnekleme dahil edilen öğretmen sayısında il merkezi ve 13 ilçedeki öğretmenlerin yoğunluğu dikkate alınmıştır. Bu çerçevede 896 anket bizzat araştırmacılar tarafından öğretmenlere dağıtılmıştır. Eksik ve geri dönmeyen anketler çıkarıldıktan sonra 542 anket elde edilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

### Ölçekler

Bu çalışmada veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Veriler, Bernard M. Bass ve Bruce J. Avolio (1990) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Cooke ve Szumal (1993) tarafından geliştirilmiş olan örgüt kültürü envanterinin yanı sıra bizzat araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olan performans ölçeğinin bulunduğu bir soru formu aracılığı ile toplanmıştır. Söz konusu ölçekler aşağıda açıklanmıştır.

- *Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği*: Çalışmada kullanılan Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ) Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilmiştir. Çok sayıda çalışma bu ölçeğin yüksek geçerliliğe sahip olduğunu ortaya koymuştur (Keller, 1992; Hater ve Bass, 1988; Howell ve Avolio, 1993; Bycio vd., 1995). Bu ölçekte 23 ifade dönüşümcü liderliği, 14 ifade etkileşimci liderliği ve 8 ifade tam serbesti tanıyan liderliği ölçmek için tasarlanmıştır. Liderlik ile ilgili tasarlanan ankette öğretmenlerden şimdiki ilk amirlerinin ne kadar sıklıkla belirtilen davranışları gösterdiklerini işaretlemeleri istenmiş ve bunun için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır (1=Hiçbir Zaman; 2=Nadiren; 3=Arada Sırada; 4=Sık Sık; 5=Hemen Her Zaman). Liderlik tarzları ile ilgili ölçeğin güvenilirliği 0,93'tür. Genellikle bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's alpha değerinin 0,70 ve üzeri olması yeterlidir (Nunnally, 1978).

-*Örgüt Kültürü Ölçeği*: Bu çalışmada örgüt kültürünün etkisini ölçmek amacıyla ilk olarak Cooke ve Lafferty (1983) tarafından geliştirilen ve daha sonra Cooke ve Szumal (1993) tarafından yeniden düzenlenmiş olan örgüt kültürü envanteri kullanılmıştır. Bu ölçek 120 ifadeden oluşmaktadır (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; 4=Katılıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum) . Söz konusu ölçeğin güvenilirliği 0,81 olarak hesaplanmıştır.

-*Performans Ölçeği*: Öğretmenlerin performansını ölçmek için bizzat araştırmacılar tarafından Türkiye'ye özgü bir performans ölçeği geliştirilmiştir. Bu performans ölçeği geliştirilirken geçmişte bu konuda yapılmış bazı çalışmalardan yararlanılmıştır (Altuntepe 1999; Saylan ve Uyangör, 1998; Şişman ve Turan 2002; Erdoğan, 2000; Cemaloğlu, 2002). Bu çalışmada öğretmenlerin performans boyutları *öğrencilerle ilişkiler, görev performansı, planlama ve sınıf yönetimi, yönetime katkı ve yenilik ve inisiyatif kullanma* şeklinde belirlenmiştir. 5'li Likert ölçeğinin esas alındığı bu soru formu 33 ifadeden oluşmuştur (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum). Performansı ölçmek için geliştirilmiş olan ölçeğin güvenilirliği 0,92'dir.

### ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %38.7'si kadın ve %61.3'ü erkektir. Cevaplayıcıların büyük çoğunluğunun evli olduğu %85.8 ve %14.2'sinin bekar olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin %84.9'u 5 yıldan daha fazla iş deneyimine sahiptir. Bu öğretmenlerin büyük çoğunluğunun 31-50 yaş aralığında olduğu gözlenmiştir (%70.3). Anketi cevaplayanların %19.6'sı taşrada ve %80.4'ü il merkezinde görev yapmaktadır. Çalıştıkları okul tipi açısından bakıldığında anketi cevaplayanların %64.9'u ilköğretimde ve %35.1'i ise liselerde görev yapmaktadır.

Yukarıda öngörülen hipotezleri test etmek için Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi yürütülmüştür. Analiz sonuçları H1, H4 ve H8 hipotezlerini doğrular yöndedir. Korelasyon analizi sonuçları yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ( $r= 0,190$ ,  $p<0.01$ ) ile öğretmenlerin performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca regresyon analizi sonuçlarına göre, yapıcı kültür ortamında yöneticiler

dönüşümcü liderlik davranışı sergilediğinde ( $\beta=0,532$ ;  $p<0.05$ ) öğretmenlerin performansının bu durumdan pozitif yönde etkilendiği gözlenmiştir. Yine savunmacı kültür ortamında yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı sergileme eğiliminin ( $\beta=0,661$ ;  $p<0.05$ ), öğretmenlerin performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan savunmacı kültür ve etkileşimci liderlik etkileşiminin ( $\beta=0,476$ ;  $p<0.05$ ) öğretmenlerin performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ancak tam serbesti tanıyan liderliğin yapıcı örgüt kültürü ve savunmacı örgüt kültürünün hakim olduğu eğitim kurumlarında öğretmen performansı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

## KAYNAKÇA

- Aidla, A. ve Vadi, M. (2006), "Relationships Between Organizational Culture and Performance in Estonian Schools With Regard to Their Size and Location", Faculty of Economics and Business Administration, University of Tartu.
- Akın, H. (2001), "Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları: Kamu Ve Özel Sektör Karşılaştırması", Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Altuntepe, Ö. (1999), "Orta Öğretim Kurumlarında Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(1), 81-106.
- Ansoff, H. I. (1988), The New Corporate Strategy, New York: John Wiley & Sons.
- Arbak, Y. ve Uyguç, N. (1995), "Eğitim Hizmetlerinde Liderlik Davranışı Öğrenme Biçimi-Performans İlişkisi", Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 5(1), 55-63.
- Aydın, S. (2002), "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Kültürünün Oluşturulması, Sürdürülmesi ve Değiştirilmesindeki Rolü: Ankara İli Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Bass, B. M. (1985), Leadership and Performance Beyond Expectation, New York: Free Press.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1994), Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1990), Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Besen, F. B. (1994), "Performans Yönetim Sistemi ve Veri Zarflama Analizinin Sağlık Sektöründe Uygulanması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bolat, T. ve Aytemiz Seymen, O. (2003), "Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6 (9), 59-79.
- Börü, D. ve Güneşer, B. (2005), "Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini ile İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü", H.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 23(1), 135-156.
- Brown, A. D. (1994), "Transformational Leadership in Tackling Technical Change", Journal of General Management, 19(4), 1-11.
- Büyükebeşe, T. (2003), "Örgüt Kültürü: GAP Bölgesindeki Üniversitelerde Bir Alan Çalışması", Yüksek Lisans Tezi, K.S.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Bycio, P., Hackett, R..D., Ve Allen, J. S. (1995), "Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional And Transformational Leadership", Journal of Applied Psychology, 80(4), 468-478.
- Cemaloğlu, N. (2002), "Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü", Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 153-154: 180-192
- Çınar, O. (1999), "Örgütsel Kültür ve Yöneticilerde Kendini Geliştirme: Elektronik ve Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama", Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Çingir, H. (1994), "Örneklem Kuramı, 2. Baskı, Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları Ders Kitapları Dizisi No.20, Beytepe/Ankara: H.Ü. Fen Fakültesi Basımevi.

- Cooke, R. A. ve Lafferty, J. C. (1983), *Organizational Culture Inventory*, Plymouth, MI: Human Synergetics.
- Cooke, R. A. ve Rousseau, D. M. (1988), "Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture", *Group & Organization Studies*, 13(3), 245-273.
- Cooke, R., A. ve Szumal, J. L. (1993), "Measuring Normative Beliefs and Shared Behavioral Expectations in Organizations: The Reliability and Validity of the Organizational Culture Inventory", *Psychological Reports*, 72(3), 1299-1330.
- Deal, T. E. ve Kennedy, A. A. (1982), *Corporate Culture: The Rites And Symbols Of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Demirel, E. T. (2003), "Girişimcilik Kültürü", Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Erdoğan, İ. (2000), *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*, Sistem Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul.
- Geijsel, F., Slegers P., Leithwood, K. Jantzi, D. (2003), "Transformational Leadership Effects on Teachers' Commitment and Effort Toward School Reform", *Journal of Educational Administration*, 41(3), 228-256.
- Griffith, J. (2004), "Relation of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction, Staff Turnover, and School Performance", *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333-356.
- Hater, J. J. ve Bass, B. M. (1988), "Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Howell, J. M. ve Avolio, B. J. (1993), "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance", *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- John, M. ve Carshaw, H. (2005), "Managerialism, Teacher Culture and Performance Review: A Comparative Study of State and Independent Schools", Institute Of Education, University Of London.
- Keller, R. T. (1992), "Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups", *Journal of Management*, 18(3), 489-501.
- Kets De Vries, M. F. R ve Miller, D. (1986), "Personality, Culture, and Organization", *Academy of Management Review*, 11(2), 266-279.
- Kırel, Ç. (2001), "Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 43-59.
- Kirsch, W. ve Trux, W. (1979), „Strategische Frühaufklärung und Portfolio-Analyse, Frühwarnsystem“, *Zfbergänzungsheft 2*, 47-69.
- Koçel, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*, 9. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayımları ve Dağıtım A.Ş.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2001), *Organizational Behavior*, New York: Irwin Mcgraw-Hill.
- Maslowski, R. (2001), "School Culture and School Performance: An Explorative Study into the Organizational Culture of Secondary Schools and Their Effects", The Netherlands, Enschede: Twente University Press.
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, 2nd ed., New York: Mcgraw-Hill.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000), "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-226.
- Özgener, Ş. (2001), Bir Kalite Güdüsünün Yaratılmasında Şirket Kültürünün Rolü, II.Kalite Sempozyumu, 15-16 Haziran, Bursa, 41-46.
- Peterson, K. D. (1999), "Time Use Flows From School Culture: River of Values and Traditions Can Nurture or Poison Staff Development Hours", *Journal of Staff Development*, 20(2), 16-19.
- Pümpin, C. (1982), *Management Strategischer Erfolgseinheiten– Das SEP-Konzept Als Grundlage Wirkungsvoller Unternehmensführung*, Bern/Stuttgart.
- Saffold III, G. S. (1988), "Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond Strong Culture", *Academy of Management Review*, 13(4), 546-558.
- Saylan, N. ve Uyangör, N. (1998), "Öğrenci Görüşlerine Göre Necatibey Eğitim Fakültesi Öğretim Elemanlarında Bulunan Öğretmenlik Niteliklerinin Belirlenmesi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 35-65.

- Schein, H. E. (1984), Coming to a New Awareness of Organizational Culture, Sloan Management Review, 25 (2), 3-16.
- Serinkan, C. (2002), "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri İçin Önemi", Maltepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi, 1(2), 73-89.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2002), Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, 2.baskı, Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Skogstad, A. ve Einarsen, S. (1999), "The Importance of a Change-Centered Leadership Style in Four Organizational Cultures", Scandinavian Journal of Management, 15, 289-306.
- Sosik, J. J. ve Godshalk, V. M. (2000), "Leadership Styles, Mentoring Functions Received, and Job-Related Stress: A Conceptual Model And Preliminary Study", Journal of Organizational Behavior, 21, 365-390.
- Sümer, C. (2001), "Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım (III.Bölüm)", <http://www.insankaynaklari.com/cn/contentbody.asp?bodyid=237>, (Erişim: 13.07.2006).
- Terzi, A. R. (2000), Örgüt Kültürü, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Trautmann, K., Maher, J. K. ve Motley, D. G. (2007), "Learning Strategies As Predictors of Transformational Leadership: The Case Of Nonprofit Managers", Leadership & Organization Development Journal 28 (3), 269-287.
- Uyguç, N., Duygulu, E. ve Çıraklar, N. (2000), "Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 25-27 Mayıs, Nevşehir, 587-600.
- Yüksel, A. H. (2002), "Örgüt Kültürünün Performans Üzerine Etkisi ve Aracı Kurum Personeli Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

## LİDER ÜYE ARASINDAKİ ETKİLEŞİMİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLİŞKİSİ ÜZERİNDEKİ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

**Alev KATRİNLİ**

İzmir Ekonomi Üniversitesi, İİBF  
İşletme Bölümü  
alev.katrinli@ieu.edu.tr

**Gülem ATABAY**

İzmir Ekonomi Üniversitesi, İİBF  
İşletme Bölümü  
gulem.atabay@ieu.edu.tr

**Gonca GÜNAY**

İzmir Ekonomi Üniversitesi, İİBF  
İşletme Bölümü  
gonca.gunay@ieu.edu.tr

**Burcu Güneri ÇANGARLI**

İzmir Ekonomi Üniversitesi, İİBF  
İşletme Bölümü  
burcu.guneri@ieu.edu.tr

### ÖZET

*Bu çalışmanın amacı, lider-çalışan ilişkilerinin karşılıklı etkileşime dayandığını öneren ve bu etkileşimin kalitesinin çalışan davranışları üzerindeki etkilerini inceleyen, lider-üye arasındaki etkileşimin kalitesinin psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki düzenleyici rolünü ortaya koymaktır. Araştırmanın örneklemini özel bir hastanede çalışmakta olan ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan 148 hemşire oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, lider-üye arasındaki etkileşimin kalitesi yüksek olduğunda, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki güçlenmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel vatandaşlık davranışı, lider-üye arasındaki etkileşim.

### 1. GİRİŞ

Örgütsel vatandaşlık davranışları son yıllarda hem akademisyenlerin hem de uygulayıcıların üzerinde önemle durdukları konulardan bir tanesidir (Organ, 1988; Organ ve Konovsky, 1989; Paine ve Organ, 2000; Podsakoff ve MacKenzie, 1994, 1997; Torlak ve Koç, 2008; Erkutlu, 2008). Örgütlerin var olan piyasa koşullarında etkililiklerini sürdürebilmeleri çalışanlarından maksimum düzeyde fayda sağlamalarını gerektirmektedir. Ancak çalışanların da örgüte verebileceklerinin maksimumunu verebilmeleri örgütlerinden elde ettiklerine yönelik algıları ile çok yakından ilişkilidir. Sosyal değişim teorisinde Blau'nun da (1964) belirttiği gibi örgütlerin ve çalışanların karşılıklı beklentilerinin tatmini örgütün amaçlarına ulaşmada vazgeçilmez bir faktördür. Bu sosyal değişim sürecinde dikkat edilmesi gereken nokta ise örgütlerin temsilcileri olarak liderlerin üstlendikleri roldür.

### 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışanların, aslında formal iş tanımlarında yazılı olmayan, tamamıyla gönüllülük esasına göre yaptıkları, onlardan yapılması beklenmeyen ancak yapıldığı takdirde örgüte fayda sağlayacak davranışlar olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel etkililikte büyük bir önem taşımaktadır (George ve Bettenhausen, 1990; MacKenzie vd., 1991; Organ, 1988, 1997; Podsakoff ve MacKenzie, 1994, 1997).

Ancak çalışanların kendilerini örgütsel vatandaş gibi hissetmeleri ve bu bağlamda tanımlanan davranışları gösterebilmeleri çalışanların örgütle ve örgütsel ajanlarla yaptıkları psikolojik sözleşmenin niteliği ile çok yakından ilişkilidir. Örgütlerde çalışanların, çalıştıkları örgütten bir takım beklentileri vardır. Bu beklentilerin bir kısmı formal iş sözleşmesinde olmakla beraber bir kısmı sadece beklentidir, yazılı halde değildir; ancak bireysel etkililik açısından vazgeçilmezdir. Aynı şekilde örgütün de, çalışanından beklediği ancak yine yazılı halde olmayan bir takım beklentileri bulunmaktadır (Rousseau, 1989). İşte çalışanın ve



işverenin birbirlerinden karşılıklı olarak beklentileri üzerinden tanımlanan psikolojik sözleşmelerin varlığı daha açık bir anlatımla bu psikolojik sözleşmenin çalışanın bakış açısı ile örgüt tarafından ihlal edildiğinin algılanması, çalışanın kendisini örgütsel vatandaş olarak tanımlamasını olumsuz yönde etkileyecektir (Robinson ve Morrison, 2000). Literatürde psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz yönde etkilediğini gösteren pek çok çalışma bulunmasına rağmen (Robinson ve Morrison, 1995; Robinson, 1996; Turnley & Feldman, 1999; Van Dyne ve Ang, 1998), bu ilişkinin her çalışan için aynı derece etkili olmadığını ve birtakım faktörlere göre değişiklik gösterdiğini varsaymak yanlış olmayacaktır.

Çalışanlar psikolojik sözleşmeden beklentilerini her ne kadar örgüt düzeyinde oluştursalar da; örgütler kolektif yapılardır. Bu nedenle psikolojik sözleşmeler aslında çalışanın kendisine muhatap olarak algıladığı örgütsel ajanlardan beklentilerini de kapsar (Marks, 2001). Söz konusu örgütsel ajan genellikle "ilk amir" olmaktadır (Levinson, 1965; Rousseau, 1995). Konuyu bu şekilde irdeledikten sonra, çalışan kişi ile ilk amirinin arasındaki ilişkinin kalitesinin, çalışanın psikolojik sözleşmesinin ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterip göstermemesi arasındaki ilişkiyi etkilemesi beklenebilir.

Bu doğrultuda çalışmanın amacı, lider-çalışan ilişkilerinin karşılıklı etkileşime dayandığını ve bu etkileşimin kalitesinin çalışan davranışları üzerindeki etkilerini inceleyen, lider-üye arasındaki etkileşimin kalitesinin (Graen 1976, Graen & Schieman 1978, Graen vd. 1982a, 1982b) psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki düzenleyici rolünü ortaya koymaktır.

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada survey yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evreni İzmir'de faaliyet gösteren özel bir hastanenin hemşireleridir. Örneklem araştırmaya gönüllü olan 148 hemşireden oluşmuştur.

Anket formunda Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından geliştirilen 7 maddeli Lider-Üye Değişimi, Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen 4 maddeli psikolojik sözleşme ihlali ölçeği ile Moorman ve Blakely (1995) ile LePine vd. (2002) önerileri doğrultusunda hazırlanan 5 maddeli örgütsel vatandaşlık ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılardan ölçeklerde yer alan maddeleri 5'li Likert ölçeği üzerinde (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) işaretlemeleri istenmiştir. Yukarıda belirtilen ölçeklere ek olarak, hemşirelerin demografik özelliklerine ilişkin sorular da anket formunda yer almaktadır.

### KAYNAKÇA

- Blau, P. M. (1964), *Exchange And Power in Social Life*, NewYork: Wiley.
- Erkutlu, H. (2008), "Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel adalet kavramları arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolü", 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya.
- George J. M. ve Bettenhausen K. (1990), "Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group Level Analysis in A Service Context", *Journal of Applied Psychology*, 75, 698-709.
- Graen G. B. (1976), "Role Making Process within Complex Organizations", "In Stringer, L. The Link between Quality of The Supervisor-Employee Relationship and The Level of The Employees' Job Satisfaction", *Public Organization Review* 6, 125-142.
- Graen G. B., Liden R. & Hoel W. (1982a), "Role Of Leadership in The Employee Withdrawal Process", *Journal of Applied Psychology*, 67, 868-872.
- Graen G. B., Novak M. & Sommerkamp P. (1982b), "The Effects of Leader Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing The Dual Attachment Model", *Organizational Behavior and Human Performance* 30, 109-131.

- Graen G. B. & Schieman W. (1978), "Leader-Member Agreement: A Vertical Dyad Linkage Approach", *Journal of Applied Psychology* 63, 206-212.
- Graen G. B. & Uhl-Bien M. (1995), "Relationship Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange Theory (LMX) of Leadership over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi Domain Perspective", *Leadership Quarterly* 6, 219-247.
- LePine, J.A., Erez, A. & Johnson, D. E. (2002), "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Levinson, H. (1965), "Reciprocation: The Relationship between Man and Organization", *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA, Lexington Books.
- Organ, D. W. & M. A. Konovsky (1989), "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Organ, D. W. (1997), "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", *Human Performance*, 10, 85-97.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Fetter, R. (1991), "Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity As Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons' Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50, 123-150.
- Marks, A. (2001), "Developing A Multiple Foci Conceptualization of The Psychological Contract", *Employee Relations*, 23(5), 454-467.
- Moorman, R. H. & Blakely, G. L. (1995), "Individualism-Collectivism As An Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.
- Paine, J. B. & D. W. Organ (2000), "The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations", *Human Resource Management Review*, 10(1), 45-59.
- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1994), "Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness", *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1997), "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research", *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Robinson, S. L., (1996), "Trust and Breach of The Psychological Contract", *Administrative Science Quarterly*, 41: 574-599.
- Robinson, S. L ve, Morrison, E. W. (2000), "The development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study", *Journal of Organizational Behavior*, 21, 526-546.
- Robinson, S. L.ve Morrison, E. W. (1995), "Psychological Contracts and Ocb: The Effect of Unfilled Obligations on Civic Virtue Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Rousseau, D. M. (1995), *Psychological contract in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M., (1989), "Psychological and Implied Contracts in Organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2,121-139.
- Torlak, Ö. & Koç, U. (2008), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Yöneticiler İçin Ne İfade Ediyor?", 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (1999), "The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Loyalty and Neglect", *Human Relations*, 52, 895-922.
- Van Dyne, L. & Ang, S. (1998), "Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore", *Academy of Management Journal*, 41, 692-703.

## LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN/DEĞİŞİMİNİN YENİLİKÇİ İŞ PERFORMANSI, GÖREV PERFORMANSI VE BAĞLAMSAL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİ

**A. Asuman AKDOĞAN**  
Erciyes Üniversitesi,  
İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
akdogana@erciyes.edu.tr

**Ayşe CİNGÖZ**  
Nevşehir Üniversitesi,  
İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
acingoz@nevsehir.edu.tr

**Selen OFLAZER MİRAP**  
Erciyes Üniversitesi,  
İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
oflazer@erciyes.edu.tr

### ÖZET

*Lider ile çalışanlar arasında geliştirilen değişim ilişkisinin kalitesi özellikle çalışanlar açısından işle ilgili performansın, çeşitli çıktılarının ve iş tutumlarının belirleyicisidir. Amir işgörenlere işlerinde destek sağlarsa, karar alma hakkı verirse ve işgörenler üzerindeki kontrolünü azaltırsa, işgörenler amirin bu davranışları karşısında daha çok çalışma (görev performansı), performansı geliştirmek için ihtiyaç duyulan ekstra işleri yapma (bağlamsal performans) ve sözleşme beklentilerinin ötesinde yenilikçi ekstra rol davranışları sergileme (yenilikçi iş performansı) eğilimine girebilirler. Bu çerçevede, bu çalışmanın temel amacı lider-üye değişiminin işgörenlerin görev performansı, bağlamsal performansı ve yenilikçi iş performansı üzerindeki etkilerini belirlemektir. Veriler Kayseri İli'nde faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinden toplanmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Analizler sonucu yüksek kaliteli lider-üye değişiminin astların görev performansını, bağlamsal performansı ve yenilikçi iş performansını pozitif şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır.*

**Anahtar Kelimele:** Lider-üye etkileşimi/değişimi, görev performansı, bağlamsal performans, yenilikçi iş performansı.

### 1. GİRİŞ

Bireylerin örgüt içindeki diğer aktörlerle kurduğu ve geliştirdiği ilişkiler, onların çeşitli tutum ve davranışlarını etkiler (Scott ve Bruce, 1994; Janssen ve Yperen, 2004). Özellikle liderler, işgörenlerin işle ilgili davranışlarını etkileyecek önemli bir güç kaynağına sahiptirler (Scott ve Bruce, 1994). Bu nedenle, lider ve işgörenler arasındaki ilişkiler, bazı liderlik teorilerinin konusu olmuştur. Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiyi ortaya koyma noktasında en çok kullanılan liderlik teorilerinden birisi "Lider-Üye Değişim/Etkileşim Teorisi (LMX)"dir (Dienesch ve Liden, 1986; Janssen ve Yperen, 2004).

Bu teori lider ile astlar arasındaki çalışma ilişkilerini iki yönlü (dyadic) bir yaklaşımla değerlendirir (Bauer ve Gren, 1996; Steiner, 1997). "Dikey iki yönlü ilişkiler" yaklaşımına göre, lider ve izleyiciler kendi aralarında ikili ilişkiler geliştirirler (Brower vd., 2000; Kang ve Stewart, 2007). Yani liderler tüm astlarına aynı şekilde davranmamakta, bazı astlarla daha yakın ilişkiler kurup onlara diğer astlardan daha fazla "müzakere/görüşme serbestliği" tanımaktadırlar (Sparrowe ve Liden, 1997; Liden ve Masyln, 1998; Brower vd., 2000). Bunun sonucunda biri iç-grup diğeri de dış-grup olmak üzere iki izleyici grubu oluşmaktadır (Kang ve Stewart, 2007). Lider, grup dışında yer alan yani dış grubun üyesi olan kişilerle daha formal tarzda ilişki kurarken, grup içindeki izleyicilerle güvene dayalı bir ilişki geliştirmektedir. Grup içindeki izleyicilerle kurulan kaliteli ilişkiler daha yüksek oranda fiziksel kaynak, bilgi ve zevkli görev (enjoyable task) değişimleri ile sonuçlanmaktadır. Bu durum, liderlerin sınırlı zamana ve enerjiye sahip olduklarını ve izleyicilerin hepsine eşit dikkat gösteremeyecekleri varsayımını yansıtmaktadır (Kang ve Stewart, 2007). Graen'e (1976) göre kısıtlı zaman ve enerji ile sınırlandırıldıkları için liderler, sınırlı sayıda-sadece birkaç işgörenle yakın çalışma ilişkileri geliştireceklerdir (Dockery ve Steiner, 1990; Deluga ve Perry, 1994).

Görüldüğü üzere lider-üye değişim teorisi, liderlik teorileri içinde yer alan ve amir ile astları arasındaki ikili değişim ilişkisine odaklanan bir teoridir. Değişim ilişkisinin kalitesi karşılıklı güven ve saygı, birbirini destekleme, duygusal destek, önemli bilgi ve değerli kaynakların paylaşımı ile ifade edilir ve lider ile üyeler arasındaki ilişkiler formal istihdam ilişkilerinin ötesine geçer (Bauer ve Gren, 1996; Sparrowe ve Liden, 1997; Janssen ve Yperen, 2004). Literatürde lider-üye değişim ilişkisi; (a) lider ile üyeler arasındaki güvenin seviyesi, (b) astların yetenekleri, (c) lider ve üyeler arasındaki bağlılığın derecesi, (d) bir ilişkide hem liderler hem de üyeler tarafından algılanan değişim eşitliği derecesi, (e) karşılıklı etki derecesi, (f) lider ile üyeler arasındaki kişilerarası etkinin/çekiciliğin miktarı ile tanımlanmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986). Düşük kaliteli değişim ilişkisi ise; biçimsel ve rol tanımlı bir etkileşim veya taraflar arasındaki mesafeyi artıran hiyerarşi temelli etkileşimle ve standart örgütsel faydalarla nitelendirilmektedir (Bauer ve Gren, 1996; Deluga, 1998; Janssen ve Yperen, 2004).

Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkinin kalitesinin ast tatmini, üst tatmini, bağlılık, rol çatışması, rol belirliliği ve işten ayrılma niyeti gibi çeşitli çıktılarla ilişkisi vardır (Bauer ve Gren, 1996; Jong ve Hartog, 2007). Ayrıca, işgören ile lider arasında kurulan kaliteli bir ilişki bireysel problem çözme tarzını, iş grubu ilişkilerini, işgörenlerin yenilikçi davranışlarını, görev performansını ve ekstra rol performansını yani bağlamsal performansı doğrudan veya dolaylı bir şekilde etkilemektedir (Dunegan vd., 1992; Scott ve Bruce, 1994; Deluga ve Perry, 1994; Bauer ve Gren, 1996; Deluga, 1998; Klein ve Kim, 1998; Barazier, 2004; Jawahar ve Carr, 2004).

Görüldüğü üzere lider-üye değişimi, yani lider ve astlar arasındaki değişimin kalitesi çalışanların dolayısı ile de örgütlerin performansını etkilemektedir. Örgütler, insanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını gerçekleştirmek için kurdukları sosyal birer sistemdirler. Bu sistemlerin etkin ve verimli bir şekilde çalışıp sürekliliklerini korumaları ise, büyük ölçüde kendilerini oluşturan insan kaynağının performansına bağlıdır. Performans işgörenin katkı düzeyine göre ölçülebilen, örgüt amaçlarına uygun olan hareketler ya da davranışlardır (Suliman, 2001). Teori ve uygulamada iki tür performanstan bahsedilmektedir (Motowildo vd., 1997; Jawahar ve Carr, 2006). Bunlar görev performansı ve bağlamsal performanstır. Görev performansı resmi iş tanımı içinde yer alan temel dönüşümlerin sağlanması ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesine ilişkin performanstır (Befort ve Hattrup, 2003). Görev performansı bir işin yerine getirilmesi gereken temel sorumluluklarını ifade eder ve görevler bir işten diğerine değişir (Jawahar ve Carr, 2006). Bağlamsal performans ise, örgütteki tüm işlere katkı sağlayabilen ve iş tanımında yer alması gerekmeyen, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına faydaları olan gönüllü davranışlardır (Motowildo vd., 1997; Rotundo, 2002; Jawahar ve Carr, 2006). Bağlamsal performans, işgörenin örgütsel kural ve prosedürler hakkında bilgi sahibi olması, kendi kişisel görüşlerine ters düşse bile bunlara uyması, örgüt içindeki diğer kişilere yardım etmesi, örgüt amaçlarına katkıda bulunması ve işin tamamlanması için ekstra çaba harcaması gibi çeşitli faaliyetleri içerir (Motowildo vd., 1997; Befort ve Hattrup, 2003; Mirap, 2008). Bu noktada görev performansının belirlenen bir işin yerine getirilmesi ile ilgili bir konu olduğu, bağlamsal performansın ise organizasyon başarısını destekleyecek gönüllü davranışları içerdiği söylenebilir.

Bu performans türlerinden farklı olarak son dönemlerde üzerinde durulan bir diğer performans türü ise "yenilikçi iş performansı"dır. Yenilikçi iş performansı veya yenilikçi iş davranışı bir iş rolü, iş grubu ya da organizasyonda, yeni fikirlerin ve süreçlerin yaratılması, desteklenmesi ve uygulanmasına yönelik davranışlardır (Scott ve Bruce, 1994; Janssen, 2000). Yani, yenilikçi iş performansı yeni fikir ve süreçlerin oluşturulması, desteklenmesi ve

uygulanması gibi üç boyutta ele alınmaktadır. Bazen bu tarz davranışlar rol beklentilerinin ve formal ödül sisteminin dışında ekstra rol davranışları şeklinde de gerçekleşebilir (Janssen, 2000). Yenilikçi iş davranışı, örgütlerin etkin şekilde çalışmaları ve uzun dönemde yaşamlarına devam edebilmeleri için oldukça önemlidir (Janssen, 2000; Janssen, 2003). Küresel rekabet ortamında örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaları büyük ölçüde rakiplerinden farklı olmalarına ve yenilik yapma kapasitelerine bağlıdır. Yenilik yapma kapasitesini artırmanın temel koşullarından birisi ise bireysel düzeydeki yenilikçi davranışı yani çalışanların yenilikçi iş performansını artırmaktır.

Görüldüğü üzere, bir kurumun başarılı olabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi o kurumdaki işgörenlerin performanslarına, yenilik yapma kapasitelerine ve örgüte katkı sağlayacak davranışlarda bulunmalarına bağlıdır. Bunu sağlayabilmenin yani işgörenlerin görev, bağlamsal ve yenilikçilik performansını artırmanın yollarından birisi liderin işgörenlerle girdiği yüksek kaliteli etkileşim veya değişim ilişkisi olarak görülmektedir. Yüksek kaliteli değişimler bağlılık, destek, kaynak sağlama ve yardımcı bir takım davranışları içerir. Bu tür bir etkileşim başarılı olduğunda, hem astlar hem üstler hem de örgütler çeşitli avantajlar elde ederler. Bu nedenle araştırma konusu önemli ve üzerinde durulması gereken bir konu olarak görülmektedir. Bu çerçevede, bu çalışmanın temel amacı, lider-üye değişiminin işgörenlerin görev performansı, bağlamsal performansı ve yenilikçi iş performansı üzerindeki etkilerini belirlemektir. Lider-üye değişiminin, astların görev performansı üzerindeki etkisi yabancı literatürde çeşitli çalışmalarda incelenmiştir (Dunegan vd., 1992, Deluga ve Perry, 1994; Klein ve Kim, 1998). Ancak bağlamsal performans (Barazier, 2004; Jawahar ve Carr, 2004) ve yenilikçi iş performansına (Scott ve Bruce, 1994; Janssen ve Yperen, 2004; Jong ve Harog, 2007) etkileri üzerinde çok fazla durulmamıştır. Türkiye’de ise bu boyutları bir arada inceleyen, bu kapsamda bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan bakıldığında yapılacak olan bu çalışmanın literatürde tespit edilen eksikliği kapatacağı düşünülmektedir. Ayrıca işgörenlerinin performansını artırarak örgütün genel başarısını ve yenilik yapma kapasitesini artırmak isteyen işletme yöneticilerine, çalışanlarıyla nasıl bir etkileşime girmeleri gerektiği konusunda yol göstereceği de beklenmektedir.

## **2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

### **2.1. Araştırmanın Hipotezleri**

Lider ile çalışan arasında geliştirilen değişim ilişkisinin kalitesi özellikle çalışan açısından işle ilgili performansın, çeşitli çıktılarının ve iş tutumlarının belirleyicisidir (Janssen ve Yperen, 2004). Amirler, işgörenlerin yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olacak işle ilgili çeşitli kaynakları onlara sağlayabilirler. Bu noktada işgörenler işlerini daha iyi yapabilmek için, ortaya çıkan problemlerin nasıl çözüleceği veya fırsatlardan nasıl daha iyi faydalanacaklarını öğrenme konusunda üstleriyle sosyal bir değişim ilişkisine girme eğiliminde olabilirler (Janssen ve Yperen, 2004). Bu tarz değişimler başarılı olursa yani değişim ilişkisinin kalitesi artarsa, çalışanların görev performansı ve bağlamsal performansı yükselir. Böylece işgörenler hem kendilerinden beklenen görev sorumluluklarını yerine getirip hem de örgüte katkı sağlayacak bir takım gönüllü faaliyetlerde bulunabilirler. Ayrıca, belirli lider davranışları yenilikçi iş davranışlarının ve yaratıcılığın ortaya çıkmasında da etkili olabilir (Scott ve Bruce, 1994). Yenilikçi çalışanlar, projelerini geliştirme ve yenilikçi fikirlerini uygulama konusunda ihtiyaç duydukları sosyo-politik destek, kaynak ve bilgi için yöneticilerine bağlıdırlar. Yenilikçi işgörenlerin üstleri ile geliştirdikleri yüksek kaliteli etkileşim ilişkisi, onların bu tarz kaynakları elde etme ihtimalini artırır ve yeniliğin ortaya çıkması için gerekli otonomi ve karar alma inisiyatifi astlara sağlar. Değişim ilişkisinin kalitesi düşük ise,

işgörenler yenilikçi fikirlerini harekete geçirmek için ekstra destek sağlama noktasında üstlerine güvenmeyeceklerdir. Destek eksikliği ise çalışanların yenilik için risk alma eğilimini azaltacaktır (Scott ve Bruce, 1994, Tierney vd., 1999, Jong ve Hartog, 2007).

Görüldüğü üzere bir amir; a) işgörenlere işlerinde destek sağlarsa, b) işgörenlere karar alma inisiyatifi verirse, c) işgörenler üzerindeki kontrolünü azaltırsa, d) işgörenlerin işlerini yapabilmeleri ve yeni projeler geliştirip bunları uygulayabilmeleri için gerekli bilgi ve kaynağı işgörenlere sağlarsa, e) işgörenlere daha fazla kişisel ilgi gösterirse, yani lider-üye değişiminin kalitesi artarsa, işgörenler amirin bu davranışları karşısında daha çok çalışma (görev performansı), performansı geliştirmek için ihtiyaç duyulan ekstra işleri yapma (bağlamsal performans) ve sözleşme beklentilerinin ötesinde yenilikçi ekstra rol davranışları sergileme (yenilikçi iş performansı) eğilimine girebilirler (Dunegan vd., 1992; Janssen ve Yperen, 2004). Bu bilgiler ışığında araştırmada test edilmek üzere geliştirilen hipotezler şunlardır:

**Hipotez 1:** Lider-üye etkileşiminin/değişimin kalitesi işgörenlerin görev performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**Hipotez 2:** Lider-üye etkileşiminin/değişimin kalitesi işgörenlerin bağlamsal performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**Hipotez 3:** Lider-üye etkileşiminin/değişimin kalitesi işgörenlerin yenilikçi iş performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

## 2.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Çalışmanın ana kütlesini Kayseri OSB’de faaliyet gösteren özel sektöre ait işletmeler oluşturmaktadır. Bu işletmelerden bazıları ile ön görüşmeler yapılmış ve ankete katılmayı kabul eden dokuz işletmenin idari personeline anket uygulanmıştır. Bu dokuz işletmede yaklaşık 300 idari personel çalışmaktadır. Bu noktada 300 adet anket formu işletmelere yollanmış, kullanılabilir nitelikte olan 111 adet anket formu geri dönmüştür. Geri dönüş oranı %37’dir.

Bu araştırmada kullanılan veri toplama tekniği ankettir. Ankette, lider-üye etkileşiminin/değişiminin kalitesinin ölçümünde Janssen ve Van Yperen’in farklı araştırmalardan yararlanarak oluşturdukları (2004) ölçek kullanılırken, yenilikçi iş performansı ölçümünde Janssen’in (2000), Kanter’in çalışmasından yararlanarak hazırladığı 9 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek yenilikçi iş davranışının tanımında da ortaya konulan yeni fikirlerin yaratılması, desteklenmesi ve uygulanmasını ölçmektedir (Janssen, 2000). Görev performansının ölçümünde Podsakoff ve MacKenzie’nin (1989) ölçeği kullanılırken, bağlamsal performans ölçümünde Moorman ve Blakely (1995) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır (Janssen ve Van Yperen, 2004; Jawahar ve Carr, 2007) Elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir.

## 2.3. Bulgular ve Hipotez Testleri

Analiz sonuçlarına göre, ankete katılan 111 kişiden 10’u yaşını, cinsiyetini ve medeni durumunu, 11’i ise eğitim durumunu ve çalışma süresini belirtmemiştir. Cinsiyet, medeni durum ve yaşını belirten 101 kişinin 23’ü bayan, 78’i erkekken, 21’i bekâr, 80’i evlidir. 101 kişinin %5’i 25 yaş ve altı, %76,2’si 26-35, %14,9’u 36-45, %3’ü 46-55, %1’i ise 56 ve üstü yaş grubunda yer almaktadır. Katılımcıların (100 kişinin) %7’si 1 yıldan az, %49’u 1-5 yıl, %30’u 6-10 yıl, %14’ü ise 11-15 yıl süre aralıklarında aynı iş yerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir. 100 katılımcıdan %2’si yüksek lisans, %48’i lisans, %10’u yüksekokul, %34’ü lise, %6’sı ilköğretim mezunudur.

Araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi sonuçları Tablo 1’de sunulmuştur. Tablo 1’e göre, lider-üye değişim ilişkisinin kalitesini ölçmek üzere

hazırlanan ve 8 ifadeden oluşan ölçeğin güvenirlik katsayısı Cronbach Alpha 0,960 olarak hesaplanmıştır. Çalışanların görev performansı ile ilgili soruların güvenirlik oranı 0,959, bağlamsal performans ölçeğinin güvenirlik oranı 0,793 ve yenilikçi iş performansı ölçeğinin güvenirlik oranı 0,895'dir. Her dört değer de istatistiksel açıdan anlamlı sayılabilecek değerlerdir.

**Tablo 1.** Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar

Değişkenler	$\bar{X}$	SS	A	1	2	3
1. Lider-Üye Değişiminin Kalitesi	3,627	.8022	.960			
2. Görev Performansı	3,965	.6533	.959	.494**		
3. Bağlamsal Performans	3,770	.5299	.793	.363**	.596**	
4. Yenilikçi İş Performansı	3,553	.5995	.895	.301**	.326**	.358**

\*\* $p < .01$

Yapılan analizler sonucu, katılımcıların amirleri ile kurdukları değişim ilişkisine ilişkin algılamaları olumlu (3,627) çıkmıştır. Katılımcıların yaklaşık %78'i amirlerinin işle ilgili problemleri çözmelerinde kendilerine yardımcı olduğunu belirtmişlerdir. Amiri ile çalışma ilişkilerinin etkin olduğunu düşünenlerin oranı %76,6'dır. Amirinin, kendi problemlerini ve ihtiyaçlarını anladığını ifade eden katılımcı oranı ise yaklaşık %81'dir. İşgörenlerin görev performansı düzeyine ölçmek için yapılan analiz sonuçlarına göre, katılımcıların görev performansı düzeylerinin ortalaması 3,965 olarak bulunmuştur. Katılımcıların yaklaşık %94'ü kendine verilen işleri zamanında yerine getirdiğini ifade ederken, yaklaşık %93'ü işinin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirdiğini belirtmiştir. Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların bağlamsal performans düzeyi de olumlu (3,770) çıkmıştır. Katılımcıların yaklaşık %89'u temel görevlerini yerine getirirken fazlasıyla özel dikkat gösterdiğini belirtmiştir. Kurumumuzun ürünlerini ve hizmetlerini potansiyel kullanıcılara aktif şekilde tanıtım diyen katılımcı oranı ise %84 civarındadır. Haklı bir sebebi olsa bile işe gelmemelik yapmayacağını ifade eden katılımcı oranı yaklaşık %62 iken, katılımcıların %14,4'ü bu konuda kararsızlık yaşamıştır. Katılımcıların %81,1'i ise diğer işgörenler eleştirdiği zaman, çalıştığı işletmeyi savunacağını ifade etmiştir. Son olarak, yenilikçi iş performansına yönelik ölçeğin ortalaması 3,553 olarak bulunmuştur. Bu ölçeğin frekans dağılımlarına bakıldığında, katılımcıların %47,7'si sık sık, %36,9'u ara sıra, %7,2'si ise nadiren zor konular için yeni fikirler ürettiklerini belirtmişlerdir. İşle ilgili yeni teknikler ve metotlar araştırdığını ifade eden katılımcı oranı yaklaşık %65'dir. Yeni fikirler için destek arama konusunda katılımcıların %30'u ara sıra seçeneğini işaretlemiştir. Yenilikçi fikirleri faydalı uygulamalara dönüştürüm ifadesinde cevaplayıcıların %57,7'si sık sık, %30,6'si ara sıra seçeneğini tercih etmişlerdir.

Değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre ise, lider-üye değişim ilişkisinin kalitesi ile görev performansı (.494), bağlamsal performans (.363) ve yenilikçi iş performansı (.301) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler söz konusudur. Çalışanlar üstleri/amirleri ile pozitif ilişkiler geliştirdiklerinde ve değişim ilişkisinin kalitesi yükseldiğinde araştırma kapsamında ele alınan performans türlerinin düzeyi de artmaktadır. İşgörenler işlerini daha iyi yapabilmek için, ortaya çıkan problemlerin nasıl çözüleceği veya fırsatlardan nasıl daha iyi faydalanacaklarını öğrenme konusunda üstleriyle sosyal bir değişim ilişkisine girme eğiliminde olabilirler (Janssen ve Yperen, 2004). Bu tarz değişimler başarılı olursa yani değişim ilişkisinin kalitesi artarsa çalışanların görev performansı ve bağlamsal performansı yükselir. Böylece işgörenler hem kendilerin-

den beklenen görev sorumluluklarını yerine getirirken hem de örgüte katkı sağlayacak bir takım gönüllü faaliyetlerde bulunabilirler. Benzer şekilde, bu çalışmada da örnek kapsamındaki işgörenler, amirlerinin işle ilgili problemleri çözmelerinde kendilerine yardımcı olduğunu, amirlerinin kendi problemlerini ve ihtiyaçlarını anladığını ve amirleri ile etkin bir çalışma ilişkisi içinde olduklarını belirtmişlerdir.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için ise basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Lider-üye etkileşim ilişkisinin kalitesine yönelik algılamalarının bağımsız, görev performansının bağımlı değişken olarak kabul edildiği regresyon analizi sonuçlarına göre bağımlı değişkenin açıklanma oranı istatistiksel açıdan anlamlıdır.  $R^2$  değeri 0.244'tür ( $p < 0.01$ ). Bu değer görev performansına ilişkin toplam varyansın %24,4'ünün lider-üye değişim ilişkisinin kalitesine ilişkin olumlu algılamalarla açıklandığını göstermektedir. Bu noktada, lider-üye etkileşiminin/değişiminin kalitesinin işgörenlerin görev performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu düşünülerek geliştirilen birinci hipotez kabul edilmektedir. Benzer bir çalışma Deluga ve Perry (1994) tarafından ABD'de, 152 işgören üzerinde yapılmıştır. Bu çalışma, görev performansı ile lider-üye değişiminin kalitesi arasında pozitif bir ilişki olduğu hipotezine dayandırılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda, lider-üye etkileşiminin görev performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve araştırma kapsamındaki işgörenlerin görev performansındaki değişimin %12'sinin lider-üye değişiminin kalitesi ile açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Klein ve Kim (1998) ise, 105 satış personeli üzerinde yaptıkları çalışmada lider-üye değişiminin kalitesinin satış personellerinin performansını pozitif şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Birinci hipotezde olduğu gibi, ikinci ve üçüncü hipotezi test etmek için de regresyon analizi yapılmıştır. Lider-üye etkileşim ilişkisinin kalitesine yönelik algılamalarının bağlamsal performans üzerindeki etkilerini açıklayan  $R^2$  değeri 0.132 ( $p < 0.01$ ) olarak hesaplanmıştır. Yani işgörenlerin bağlamsal performansındaki değişimin %13,2'si lider-üye etkileşim ilişkisinin kalitesine yönelik algılamalarla açıklanmaktadır. Böylelikle araştırmanın ikinci hipotezi de kabul edilmiştir. Araştırmanın üçüncü hipotezi, lider-üye değişim ilişkisinin kalitesinin yenilikçi iş performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Yenilikçi iş performansının bağımlı değişken olarak alındığı regresyon analizi sonucuna göre bağımsız değişkenin açıklanma oranı anlamlı olmakla birlikte (sig. .001) değer oldukça düşüktür ( $R^2 = .091$ ). Bu bağlamda üçüncü hipotez de kabul edilmektedir, ancak  $R^2$  değeri lider-üye değişim ilişkisinin kalitesinin yenilikçi iş performansı üzerinde düşük bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu değer literatürdeki çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir (Tierney vd., 1999; Janssen ve Yperen, 2004). Bunun temel nedenlerinden birisi, örgüt içinde liderlerin yenilik için gerekli kaynakları işgörelere sağlamamaları veya yeniliği desteklememeleri olabilir (Scott ve Bruce, 1994). Eğer işgörelere yenilik yapmaları için ihtiyaç duydukları kaynaklar sağlanmaz ve işgörelere yenilik için gereken desteği göremezler ise lider ile kurulan diğer etkileşimler olumlu olsa bile yenilik performansı ile lider-üye değişimi arasında anlamlı bir etkileşim ortaya çıkmayabilir. Bu durum, yenilikçi iş performansının lider-üye değişimi dışındaki diğer faktörlerden etkilenmesinde de kaynaklanabilir. Risk almayı ve yaratıcılığı destekleyen örgüt kültürü, personel güçlendirme uygulamaları, bürokratik olmayan örgüt yapısı, yönetsel destek, etkin bir ödüllendirme sistemi, etkili iletişim ve kaynaklara kolay ulaşma gibi bir takım faktörler de örgüt içindeki yenilik performansının öncülü olabilir (Lumpkin ve Dess, 1996; Hornsby vd., 2002).

### 3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, lider-üye değişim ilişkisinin kalitesinin; işgörenlerin görev performansı, bağlamsal performansı ve yenilikçi iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma



hipotezlerini test etmek için anket yöntemine dayalı nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Veriler, Kayseri OSB’de faaliyet gösteren dokuz özel sektör işletmesinde çalışan 111 idari personelinden toplanmıştır.

Yapılan analizler lider-üye değişim ilişkisinin kalitesi ile görev performansı, bağlamsal performans ve yenilikçi iş performansı arasında pozitif düzeyde anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Bu noktada, çalışanlar üstleri/amirleri ile pozitif ilişkiler geliştirdiklerinde ve değişim ilişkisinin kalitesi yükseldiğinde bahsedilen performans türlerinin düzeyinin artacağı ifade edilebilir.

Araştırma hipotezleri test etmek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre lider-üye değişim ilişkisinin kalitesi, bağımlı değişken olarak ifade edilen görev performansı, bağlamsal performans ve yenilikçi iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. Ancak yenilikçi iş performansının bağımsız değişken tarafından açıklanma oranı diğer bağımlı değişkenlerle kıyaslandığında daha düşük çıkmıştır (yaklaşık %9). Bu sonuç literatürde daha önce yapılan araştırmaların sonuçlarını destekler niteliktedir (Tierney vd., 1999; Janssen ve Yperen, 2004). Bunun nedeni araştırma kapsamına alınmayan ve yenilikçi iş performansını etkileyen diğer değişkenler olabileceği gibi amirlerin/yöneticilerin, işgörenlere yenilik yapmaları için ihtiyaç duydukları kaynakları sağlanmamaları veya işgörenlere yenilik yapmaları veya yapılan yeniliği uygulamaları için gereken desteği göstermemeleri olabilir. Bu kapsamda; işgörenlerin görev, bağlamsal ve yenilikçi iş performansını artırarak örgütün genel başarısını ve yenilik yapma kapasitesini artırmak isteyen işletme yöneticilerine astlarıyla girdikleri etkileşimlerde şunlara dikkat etmeleri önerilebilir: a) işgörenlere işlerini yaparken ihtiyaç duydukları kaynaklar ve gerekli destek sağlanmalı, b) işgörenlere karar alma inisiyatifi verilmeli, c) yöneticilerin işgörenler üzerindeki kontrolü azaltılmaya çalışılmalı, d) işgörenlere işlerini yapabilmeleri ve yeni projeler geliştirip bunları uygulayabilmeleri için gerekli bilgi sağlanmalı, e) işgörenlere daha fazla kişisel ilgi göstermeli, f) işgörenlerle karşılıklı güvene dayalı bir ilişki geliştirmeli.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar söz konusu örnek büyüklüğü ve araştırma değişkenleri ile sınırlıdır. Bundan sonra yapılacak uygulamalı çalışmalarda araştırma değişkenlerine yenileri eklenerek daha büyük örneklem kitleleri üzerinde araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Bauer, T. T. ve S. G. Green (1996), "Development of Leader-member Exchange: A Longitudinal Test", *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Befort, N. ve K. Hattrup (2003), "Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors", *Applied H.R.M. Research*, 8(1), 17-32.
- Brazier, D. K. (2005), "Influence of Contextual Factors on Health-care Leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1/2), 128-140.
- Brower, H. H., F. D. Schoorman, ve H. H. Tan (2000), "A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-member Exchange", *Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- Deluga, R. J., ve J. T. Perry (1994), "The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-member Exchanges", *Group & Organization Studies*, 19(1), 67-86.
- Deluga, R. J. (1998), "Leader-member Exchange Quality and Effectiveness Rating", *Group & Organization Management*, 23(2), 189-216.
- Dienesch, R. M., ve R. C. Liden (1986), "Leader-member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dockery, T. M., ve D. D. Steiner (1990), "The Role of The Initial Interaction in Leader-Member Exchange", *Group & Organization Studies*, 15(4), 395-413.

- Dunegan, K. J., D. Duchon, ve M. Uhl-Bien (1992), "Examining the Link Between Leader-Member Exchange and Subordinate Performance: The Role of Task Analyzability and Variety as Moderators", *Journal of Management*, 18(1), 59-76.
- Hornsby, J. S., D. F. Kuratko, ve S. A. Zahra (2002), "Middle Managers' Perception of The Internal Entrepreneurship: Assessing A Measurement Scale", *Journal of Business Venturing*, 17, 253-273.
- Janssen, O. (2000), "Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behavior", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Janssen, O. (2003), "Innovative Behaviour and Job Involvement at the Price of Conflict and Less Satisfactory Relations with Co-Workers", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 347-364.
- Janssen, O. ve N. W. Van Yperen (2004), "Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Jawahar, I. M., ve D. Carr (2007), "Conscientiousness and Contextual Performance: The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange", *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330-349.
- Jong, J. P. J. ve D. N. Hartog (2007), "How Leaders Influence Employees' Innovative Behavior", *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- Kang, D. ve J. Steward (2007), "Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership and HRD: Development of Units of Theory and Laws of Interaction", *Leadership & Organization Development Management*, 28(6), 531-551.
- Klein, H. J., ve J. S. Kim (1998), "A Field Study of The Influence of Situational Constraints, Leader-Member Exchange, and Goal Commitment on Performance", *Academy of Management Journal*, 41(1), 88-95.
- Liden, R. C., ve H. M. Maslyn (1998), "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C., B. Erdoğan, S. J. Wayne, ve R. T. Sparrowe (2006), "Leader-Member Exchange, Differentiation, and Task Interdependence: Implications for Individual and Group Performance", *Journal of Organizational Behavior*, 27, 723-746.
- Lumpkin, G. T., ve G. G. Dess (1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Mirap, S. O. (2008), "Algılanan Aidiyet Durumunun (Perceived Insider Status), Görev Performansı, Bağlamsal Performans ve Toplam Performans Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Özel Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma", 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 142-148.
- Motowildo, S. J., W. C. Borman, ve M. J. Schmit (1997). "A Theory of Individual Difference in Task and Contextual Performance", *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Rotundo, M. (2002), "Defining and Measuring Individual Level Job Performance: A Review and Integration", <http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli/engraph/research/pdf/06.pdf>, (Erişim: 23.06.2007).
- Scott, S. G., ve R. A. Bruce (1994), "Determinants Of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Sparrowe, R. T., ve R. C. Liden (1997), "Process and Structure in Leader-Member Exchange", *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.
- Steiner, D. D. (1997), "Attribution in Leader-Member Exchange: Implications for Practice", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(1), 59-71.
- Suliman A. M. T. (2001), "Work Performance: Is It One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in a Middle Eastern Context", *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 1049-1061.
- Tierney, P. F., S. M. Farmer ve G. B. Graen (1999), "An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationship", *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.

## 18. Oturum

### **Yenilik Sürecinde Karşılaşılan Engellerin Yorumlayıcı Yapısal Modelleme ile İncelenmesi**

*Ömür Yaşar SAATÇIOĞLU, Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN*

### **Algılama, Yeterlik ve Performans Nirengisiyle, KalDer Üyesi Kuruluş Yöneticilerinin Yenileşime (İnovasyon) Bakışı**

*Ali AKDEMİR, Tülay GÜZEL, Hüsniye FIRAT ŞİMŞEK*

### **Strateji Geliştirme Süreçlerinin Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi**

*İbrahim PINAR, Rifat KAMAŞAK, Füsun BULUTLAR*

## YENİLİK SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN ENGELLERİN YORUMLAYICI YAPISAL MODELLEME İLE İNCELENMESİ

**Ömür Yaşar Saatçioğlu**

Dokuz Eylül Üniversitesi, Deniz İşletme-  
ciliği ve Yönetimi Yüksekokulu  
yasar.saatci@deu.edu.tr

**Ömür Neczan Timurcanday Özmen**

Dokuz Eylül Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
omur.ozmen@deu.edu.tr

**1. Araştırmanın Sorunsalı:** Yeniliğin örgütün rekabetçi avantaj sağlamasında kritik faktörlerden biri olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Örgütlerin tüketici gereksinimlerini daha etkin bir şekilde karşılayabilmeleri, güçlü yönleriyle stratejik pazar fırsatlarını değerlendirebilmeleri ve rekabette önde olabilmeleri yenilikle olanaklıdır. Örgütlerin rekabet edebilirliklerini güçlendirmede gittikçe artan bir önemle yenilikçi fikirler, ürünler ve süreçler üzerinde durulmaktadır (Tiwari, 2007). Ancak yenilik güç bir süreçtir. Özellikle gelişmekte olan ülkeler yenilik sürecini etkileyen sınırlı kaynaklar, yeni ürün, hizmet ve süreçlere yatırım yapma ve ticarileştirme kapasitesi gibi bir dizi engelle karşı karşıya kalabilmektedirler (Tiwari ve Buse, 2007).

Engeller yenilik sürecinde bir ya da daha fazla nokta üzerinde etkili olabilmektedirler. Eğer sürecin yenilik fikrinin yaratılmasından uygulanmasına kadar birbirini izleyen adımlardan oluştuğu düşünülecek olursa herhangi bir engelin etkisinin bir aşamada diğerinden daha yüksek olması olasıdır (Hodjimanolis, 1999). Örneğin finansal kaynakların yokluğu yürütme aşamasında daka etkili bir engel olabilir. Başarılı yenilik örgütün sürekli büyüme ve performansı ile ilişkilendirilmektedir (Freeman, 1982). Bu durumda yenilik sürecindeki engellerin örgütlerin performansını da olumsuz etkilemesi beklenmektedir (Hodjimanolis, 1999). Yenilik sürecini etkileyen engellerin bilinmesi ve onlarla başa çıkılabilmemesinin sürecin başarısını artıracığı düşünülmektedir. Bu nedenle sürecin başarısını etkileyen engellerin ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi sürecin etkin yönetilebilmesinde ilk adım olacaktır. Bu çerçevede araştırmanın sorunsalı Türkiye koşullarında yenilik sürecinde karşılaşılan engelleri tanımlamak, aralarındaki ilişkileri birbirlerini etkileme değerlerine göre belirlemek, yenilik süreci üzerindeki etkilerini ölçmeye hazır bir modelleme geliştirmektir.

**2. Araştırmanın Yöntemi:** Araştırma yorumlayıcı yapısal modelleme yöntemi ile gerçekleştirilmektedir. Yorumlayıcı yapısal modelleme belirli bir problemi oluşturan faktörleri ve aralarındaki ilişkileri güç değerlerine göre tanımlama ve açıklamada kullanılan bir yöntemdir (Mandal ve Deshmukh, 1994; Ravi vd 2005; Bolanos vd 2005; Faisal vd 2006a; Faisal vd 2006b).

Yöntem beş aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada problemle ilgili faktörler belirlenir. Bu aşamada yenilik yazını ayrıntıları ile gözden geçirilmiştir. Yapılan çalışmalarda yenilik sürecini etkilediği ifade edilen 32 adet iç ve 29 adet dış engel belirlenmiştir. Yenilik konusunda çalışma yapan 15 akademisyenin hakem olarak katıldığı bir problem çözme grubu oluşturulmuştur. Listelenen içsel ve dışsal ve dış engellerin incelenmesi, tekrar edenlerin çıkarılması ve Türkiye koşulları ile ilişkilendirilip geçerli olduğunu düşündüklerini yeniden sıralamaları istenmiştir. Üçlü çevrim sonucu içsel ve dışsal engellerin sayılarının indirgenmesi sağlanmıştır.

İkinci aşamada bağlamsal destekleyici ilişkilere dayalı yapısal etkileşim matrisi oluşturulur. Burada, sıralanan engeller yenilik konusunda bilimsel çalışmaları olan akademisyenler ve yenilik programları içinde yeralan sektör temsilcilerinin oluşturduğu ikinci bir grup tarafın-

dan birbirleriyle ikili karşılaştırılarak aralarındaki ilişki belirlenmiştir. Bu grup 10 akademisyen, 10 sektör temsilcisi olmak üzere 20 kişiden oluşmaktadır.

Üçüncü aşamada yapısal etkileşim matrisi ulaşılabilirlik matrisine dönüştürülür. Bu aşamada, tüm engeller güç değerlerine ve bağımlılıklarına göre bütünsel bir yapı içinde sıralanmıştır.

Dördüncü aşamada engellerin güç değerlerine ve bağımlılıklarına göre güç-bağımlılık matrisi oluşturulur. Burada engeller aynı ilişki düzeyinde olanlar, bağımsız olarak diğerlerini etkileyenler, bunlara bağımlı olanlar ve özerkler olmak üzere dört gruba ayrılmıştır. Bağımlı engeller yenilik süreci için önemli olanları, bağımsız engeller sürecin geliştirilmesi için öncelikle çözümlenmesi gerekenleri belirtir.

Beşinci aşamada, yorumlayıcı yapısal model geliştirilir. Bu aşamada birbirleriyle ilişkili engeller aynı, diğerlerine bağımlı olanlar en üst, onları tetikleyenler alt sırada olmak üzere engellerin özgül ilişkileri ve bütünsel yapı hiyerarşik bir grafikte gösterilmiştir.

Böylelikle Türkiye koşullarında yenilik sürecini etkileyen engeller ve ilişkileri bir modelleme ile belirlenmiştir.

**3. Araştırmanın Katkısı:** Yenilik sürecinde karşılaşılan ve süreci etkileyen engellere ilişkin çalışmaların çoğunluğu küçük işletmelerde ve belli bir sektörde engellerin nasıl algılandığına yönelik olarak yapılmıştır (Acs ve Audretsch, 1990; Yinenpaa, 1998; Mohnen ve Rosa, 1999; Baldwin ve Gellatly, 2004; Tiwari ve Buse, 2007). Yorumlayıcı yapısal modelleme kullanılarak engelleri tanımlayan ve ilişkilerini belirleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yorumlayıcı yapısal modelleme kullanılarak yapılan bu çalışmanın, özellikle Türkiye koşullarına özgü doğru engellerin tanımlanması ve ilişkilerinin belirlenmesinde kapsam ve kullanılan yöntem açısından önemli akademik katkısının olacağı düşünülmektedir. Doğru engellerin tespit edilmesi doğru sonuçların alınmasına öncülük edeceğinden modeldeki engeller ve ilişkileri dikkate alınarak düzenlenecek sonraki araştırmalarda engellerin yöneticiler tarafından nasıl algılandıkları ve sürecin performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesine sağlayacağı katkı da ayrıca önemlidir.

Öte yandan araştırmalar yenilik engellerini genelde az sayıda kurumsallaşmış örgütlerin farkında olduğunu ve göz ardı edebildiklerini göstermektedir (Larsen ve Lewis, 2007). Türkiye koşullarında yenilik engellerini ve ilişkilerini belirleme örgütlerin farkındalığının artmasına yardımcı olacaktır. Özgün ölçümlerin yapılmasını sağlayarak, yenilik engellerinin giderilmesi ve yönetilebilmesi için mikro düzeyde örgüt, makro düzeyde devlet politikalarını içerecek ulusal yenilik stratejilerinin geliştirilmesi konusunda uygulamaya dönük katkılarının da olacağı düşünülmektedir.

**4. Araştırmanın Kapsamı:** Yenilik çeşitli araştırmacılarla farklı şekillerde tanımlanmıştır. Drucker'a göre (1985) yenilik girişimciliğin bir aracıdır ve refah oluşturmak için yeni bir kapasite meydana getiren kaynakları sağlayan bir eylemdir. Porter(1990) yeniliğin rekabet avantajı sağlayan hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapma yöntemlerini içerdiğini belirtmiştir. Rogers(1995) yeniliği bireyler tarafından yeni olarak algılanan fikir, uygulama ya da nesne biçiminde tanımlamıştır. Damanpour(1996) ise yeniliği çevreye uyum sürecini kolaylaştırmak için bir örgütün çıktısı, yapı veya süreçlerinde yapılan değişim olarak ifade etmiştir. Elçi'ye göre(2006) yenilik örgütlerin ürünlerini, hizmetlerini ve iş yapış yöntemlerini sürekli olarak değiştirme, farklılaştırma ve yenileme işlemidir.

Tanımlar incelendiğinde benzer nitelikleri olduğu gibi değişik noktalar üzerinde de durdukları görülmektedir. Bu tanımları bütünleştirmeye çalıştığımızda yenilik ürün, hizmet, üretim, dağıtım, iş yapış, pazarlama, teknoloji sistemlerinin bir ya da daha fazlasında yeni bir şey yaratma ve uygulama şeklinde tanımlanabilir.

En geniş anlamıyla bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olan yenilik ekonomik, teknik ve sosyal süreçler bütünüdür (Elçi, 2006). Bu süreç ihtiyacın belirlenmesi, başlama ve yürütme olmak üzere üç temel aşamadan oluşur (Durna, 2002, 115-124). Yenilik sürecinin başlayabilmesi için örgütün yeniliğe ihtiyaç duyması gerekir. İhtiyaç çevresel faktörlerden (müşteri talepleri, teşvikler, yasal yükümlülükler, rakiplerin uygulamaları, kamuoyunun farkındalığı); örgütün iç dinamiklerinden (rekabet üstünlüğü arzusu, çalışanların bilgi, fikir, deneyim ve yetenekleri, yaratıcılıkları, teknolojik gelişmeler, çalışanları özendirerek bir ortam olması), örgüt-çevre arasındaki etkileşimden (rakiplere ilişkin bilgi sağlama, örgütün imajının doğru aktarılması) kaynaklanabilir.

İkinci aşama başlamadır. Burada yenilik fırsatları farkına varılır, izlenecek yöntemler araştırılır ve uygun olan seçilir. Bu aşamada fikirlerin geliştirilmesini destekleyici bir kültüre ihtiyaç vardır. Yürütme sürecin üçüncü aşamasıdır. Yeniliklerin kullanıma girdiği ve etkilerinin gözlemlendiği bir aşamadır. Aynı zamanda değişim de bu aşamada görülür.

Bu çalışmada yenilik sürecinde karşılaşılan ve genellikle sürecin performansını etkileyen engeller üzerinde durulmaktadır. Yenilik sürecini inceleyen farklı yaklaşımlar vardır. Bunlardan biri süreçteki engelleri belirleme yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda öncelikle engellerin doğası, esası, önemi ve ilişkileri tespit edilmeye çalışılmaktadır. Gerektiğinde yeniliği motive eden ya da kolaylaştıran faktörleri de içerecek şekilde genişletilebilmektedir. Bu çalışmada engelleri belirleme yaklaşımı benimsenmiş ve yenilik sürecinin performansını etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Daha sonra yenilik sürecindeki etkileri ve sonuçlarının belirlenmesinde kullanılacak bir modelleme yapılmıştır. Engeller çeşitli şekilde sınıflandırılabilir. Alışıl gelmiş sınıflamalardan biri engelleri dışsal ve içsel olarak ayırmaktır (Piatier, 1984). Dışsal engeller arz, talep ve ilgili çevre gibi alt sınıflara ayrılabilir. Arz engelleri teknolojik bilgi, hammadde ve finansman elde edilmesindeki güçlükleri içerir. Talep engeli müşteri gereksinimleri, yenilik riskini algılamaları, yerel ya da yabancı pazar sınırlamaları ile ilgilidir. Çevre ise politika ve yasaları kapsar. İçsel engeller örgütün finans kaynakları, teknik yeterliliği, zaman gibi kaynak tabanlı; güncel yöntemler gibi kültür ve sistemle ilgili; yöneticilerin riske karşı tutumları, çalışanların yeniliğe direnci gibi insan doğasına ilişkin olabilir. Bu çalışmada da Türkiye’de yenilik sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için önemli olan dışsal ve içsel engeller belirlenmeye çalışılmıştır.

## KAYNAKÇASI

- Acs, Z. ve Audretsch, D. (1990), *Innovation and Small Firms*, Cambridge.
- Baldwin, J. R. ve Gellatly, G. (2004), *Innovation Strategies and Performance in Small Firms*, Ottawa.
- Bolanos, R., Fontela, E., Nencales, A. ve Pastor, P. (2005), “Using Interpretive Structural Modelling in Strategic Decision Making Groups”, *Management Decision*, 43(5), 877-895.
- Damanpour, F. (1996), “Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models”, *Management Science*, 42(5), 693-716.
- Drucker, P. F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, N.Y.: Harper & Row Publication.
- Durna, U. (2002), *Yenilik Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Elçi, Ş. (2006), *Inovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, Ankara: Pelin Ofset.
- Faisal, M. N., Banwet, D. K. Ve Shankar, R. (2006a), “Supply Chain Risk Mitigation: Modeling the Enablers”, *Business Process Management Journal*, 12(4) 535-552.
- Faisal, M. N., Banwet, D. K. ve Shankar, R. (2006b), “Mapping Supply Chains on Risk and Customer Sensitivity Dimensions”, *Industrial Management & Data Systems*, 106(6), 878-895.
- Hadjimanolis, A. (1999), “Barriers to Innovation for Smes in a Small Less Developed Country (Cyprus)”, *Technovation*, 19, 561-570.

- Larsen, P., Lewis, A. (2007), "How Award-Winning Smes Manage the Barriers to Innovation, Creativity and Innovation Management, 16(2), 142-151.
- Mandal, A. ve Deskmukh, S. G. (1994), "Vendor Selection Using Interpretive Structural Modelling", International Journal of Operations & Production Management, 14(6), 52-59.
- Mohnen, P. ve Rosa, J. (1999), "Barriers to Innovation in Service Industries in Canada", Science and Technology Redesign Project, Research Paper No.7, Ottawa.
- Piatier, A. (1984). Barriers To Innovation. London: Frances Printer.
- Porter, M. 1990), The Competitive Advantage of Nations, London: MacMillan.
- Ravi, V., Shankar, R. ve Tiwari, M. K. (2005), "Productivity Improvement of a Computer Hardware Supply Chain", International Journal of Productivity and Performance Management, 5(4) 239-255.
- Rogers, E. M. (1995), Diffusion of Innovations, 4th. ed., N.Y.: The Free Pres.
- Tiwari, R. (2007), "The Early Phases of Innovation: Opportunities and Challenges in Public-Private Partnership", Asia Pacific Tech Monitor, 24(1) New Delhi, Ed. Freeman, C., 1982, The Economics of Industrial Innovations, London: Francis Printer, 32-37
- Tiwari, R. ve Buse, S. (2007), "Barriers to Innovation in Sme's: Can the Internalization of R&D Mitigate Their Effects, Working Paper, No:50, Proceedings of The First European Conference on Knowledge for Growth: A Role and Dynamics of Corporate R&D, Spain.
- Yinenpaa, H. (1998), "Measures to Overcome Barriers to Innovation in Sweden", Paper EFMD European Small Business Seminar in Vienna. <http://www.res.luth.se/org/rapporter/ar9826.pdf>, (Erişim: 21.5.2006).

## ALGILAMA, YETERLİLİK VE PERFORMANS NİRENGİSİYLE, KalDer ÜYESİ KURULUŞ YÖNETİCİLERİNİN YENİLEŞİME (İNOVASYON) BAKIŞI

**Ali AKDEMİR**

Çanakkale Onsekiz Mart  
Üniversitesi Biga İ.İ.B.F.,  
İşletme Bölümü  
aliakdemir@comu.edu.tr

**Tülay GÜZEL**

Çanakkale Onsekiz Mart  
Üniversitesi  
Turizm ve Otelcilik Y.O.  
Konaklama İşt. B.  
tguzel@comu.edu.tr

**Hüsniye FIRAT ŞİMŞEK**

Çanakkale Onsekiz Mart  
Üniversitesi Biga İ.İ.B.F.,  
İşletme Bölümü  
hsimsek@comu.edu.tr

### ÖZET

*Türkiye Kalite Derneği'ne (KalDer) üye kuruluş yöneticilerinin, inovasyon yönetimi kavramını algılamalarını ve teknolojik yeterlilikler ve inovasyon performansına ilişkin değerlendirmelerini belirlemek bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Prajogo ve Pervaiz'in geliştirmiş olduğu (2006) ölçek ve genel algılama düzeyine yönelik anket soruları kullanılarak oluşturulan araştırma düzeneği, elektronik ortamda yöneticiler tarafından doldurulmuştur. Elde edilen veriler sonucunda, yöneticilerin inovasyon konusunu öncelikli sektörel bir sorun olarak değerlendirmedikleri, düşük maliyet ile çalışan rakipler ve yükselen hammadde maliyetleri konusuna öncelik verdikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca çalışmada yöneticilerin, Ar-Ge yatırıma yoğun kaynak ayıran kurumları inovasyon konusunda öncü kuruluş olarak değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Kurumların faaliyet gösterdikleri sektörler açısından, özel sektör yöneticilerinin kamu sektörüne göre, üst düzey yöneticilerin ise alt kademe yöneticilerine göre kurumsal inovasyon performans algısının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, yöneticilerin sektörel sorun olarak inovasyona öncelik vermemelerinin temel nedeninin, inovasyon performansı konusunda kendilerini yeterli görmeleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** inovasyon yönetimi, algılama, teknolojik yeterlilik, inovasyon performansı

### 1. GİRİŞ

Global rekabet ortamında inovasyon kavramının tüm paydaşlarca değerli bir kavram olduğu üzerinde, ortak p görüşlerin olması, inovasyon kavramının kendiliğinden değer yaratmasına yeterli ol(a)mamaktadır. Karar verici pozisyonda olanların, inovatif olmalarını sağlayacak temel parametreler üzerinde, ortak eylem birlikteliğinde olmaları önemlidir. Bireysel, kurumsal ve ulusal perspektifteki inovasyon kültürüne yönelik ortak parametrelerin tanımlanması ve eyleme yönelik çıkarımların elde edilmesi bu çalışmanın temel katkısı olacaktır.

Bir şeye farklı açılardan bakarak, onun gerçek değerinin belirlenmesi süreci olarak bilinen "nirengi", ele alınan konunun farklı boyutlarda incelenmesine olanak sağlar. Araştırmacıların aynı olguları birden fazla biçimde ölçerek bütün yönlerini görme olasılığını sağlayan "ölçüm nirengisi", farklı gözlemcilerin değerlendirmesi ile "gözlem nirengisi", birden çok kuramsal perspektif kullanılması ile "kuram nirengisi" ve nitel-nicel araştırma-veri tarzlarının birlikte kullanılmasına olanak veren "yöntem nirengisi" türleri bulunmaktadır. (Neuman, 2008) Bu bağlamda çalışmamızda, yöneticilerin inovasyon kavramına dair değerlendirmeleri, inovasyon yönetimi algılaması, kurumsal teknolojik yeterlilikler ve inovasyon performansı boyutlarında "ölçüm nirengisi" yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir.

İnovasyon yönetimi konusunda yapılan pek çok çalışmada, iki farklı yaklaşım dikkati çekmektedir. Çalışmaların bir kısmında inovasyon teknolojik olarak ele alınırken diğerlerinde insan kaynağı açısından değerlendirilmektedir. Teknoloji odaklı inovasyon araştırmalarında (Napolitano (1991) ve Leblanc et al. (1997) gibi) teknolojik yeterlilikler ve Ar-Ge nin önemi vurgulanmakla beraber insan odaklı inovasyon çalışmalarında (Cooper and Kleinschmidt, 1995; Zien and Buckler, 1997) örgütsel yapı ve kültür üzerinde durulmaktadır. Bu çalışma-



da teknolojik yeterlilikler ve insanların örgütsel yapı içerisindeki algılamaları birlikte değerlendirilmektedir.

Çalışmada, inovasyon yönetimi konusu iki temel bölüm üzerinde geliştirilmiştir. İlk bölümde “insan temelli uygulamalar” çerçevesinde inovasyon yönetimi konusundaki algılamalar tanımlanmaya çalışılmıştır. İnovasyon Yönetiminin bireysel seviyede algılanması analizi (Angle, 1988; Scott, and Bruce, 1994; Glynn, 1996; McDonough, 1996; Mumford, 2000) ; liderlik, insan kaynakları, bilgi ve yaratıcılık yönetimi başlıkları altında değerlendirilmiştir. İkinci bölümde ise inovasyon yönetimini etkileyen “kurumsal çerçevedeki teknolojik yeterlilik” (Angle&Van de Ven, 1988, Woodman vd., 1993); teknoloji kullanımı ve Ar-Ge yeteneği boyutları ile analiz edilmiştir. Elçi (2006) tarafından ürün, hizmet, süreç, organizasyonel ve pazarlama inovasyonu yanında teknolojik olan-olmayan, toplumsal inovasyon türleri tanımlanmıştır. Ayrıca içerdiği farklılığın, yeniliğin ve değişikliğin büyüklüğüne göre de radikal veya artımsal inovasyon türleri de bulunmaktadır. İnovasyon performansı ise bu çalışmada sadece ürün ve süreç inovasyonu boyutları (Kraft, 1990; Damanpour, 1992) ile değerlendirilmiştir.

Özellikle son 20 yıl içerisinde literatürde pek çok farklı tamlamalar ile üzerinde yoğun olarak araştırma yapılan inovasyon kavramı, hem bilim hem de iş dünyası açısından popüler bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede çalışan bazı yazarlar farklı isimlerde tanımlama kullanmakla birlikte bu çalışmada **İnovasyon Yönetimi** kavramı seçilmiştir. Birkinshaw vd'nin çalışmasında literatürde kullanılan tamlamalar şu şekilde yer almaktadır; yönetsel inovasyon -managerial innovation (Kimberly & Evanisko, 1981), yönetsel inovasyon -administrative innovation (Damanpour & Evan, 1984), örgütsel inovasyon -organizational innovation (Amabile vd., 1998; Damanpour & Evan, 1984; Kimberly & Evanisko, 1981), yönetim inovasyonu -management innovation (Abrahamson, 1991; Kossek, 1987; Stata, 1989) (2008:829)

İnovasyon yönetimi, kurumsal yönetim aktivitelerinin geçmişinde benzeri olmayan yeniliklerin zaman içindeki durumu ve niteliğini ifade eden farklılıklar olarak tanımlanabilir. (Hargrave & Van de Ven, 2006; Van de Ven & Poole, 1995: 512). Farklı bir ifade ile inovasyon yönetimi; yönetim uygulama, süreç, yapı veya tekniklerini, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak yeni bir durumda gerçekleştirme ve yerine getirme çalışmalarıdır. (Birkinshaw vd.; 2008)

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, inovasyon yönetimi konusunda yöneticilerin bireysel algılamaları ile kurumsal inovasyon yeterliliği ve inovasyon performansı konusundaki değerlendirmeleri analiz edilmiştir. Kurumların inovasyon performansı Ar-Ge ve teknolojik yetenek ve yeterlilikler temelinde gelişmektedir. İnovasyon yönetimine dair algılamalar, inovatif olma çabalarını etkilemekle beraber, inovasyon potansiyelini en üst düzeyde gerçekleştirmek için, yöneticilerin inovasyon yönetimi konusunda ortak bir algılama içerisinde olmaları gerekmektedir. Prajogo ve Pervaiz'in geliştirmiş olduğu (2006:504) ölçek aracılığı ile kurumların inovasyon performansını belirleyen, yöneticilerin inovasyona dair algılamaları, inovasyon için gerekli teknolojik yeterlilikler bu çalışmanın temel değişkenleri olarak belirlenmiştir. Ayrıca yöneticilerin inovasyon yönetimine dair algılamaları ölçek dışında kullanılan sorular ile de analiz edilmiştir.

### 2.2. Araştırma Evreni

“Ülkemizdeki tüm özel / kamu kurum ve kuruluşları ile sivil toplum örgütlerine dünya çapında kalite seviyesine ulaşmaları ve rekabet güçlerini artırmaları için uygun ortamlar ya-

ratmak” misyonu ile kurulan Türkiye Kalite Derneği (KalDer), “Toplam Kalite Yönetiminin ülke bazında yaygın ve etkin kullanımını sağlayarak dünyada örnek ve önder kuruluş olmak” vizyonu ile çalışmalarını 1991 yılından bu yana sürdürmektedir. Bünyesinde pek çok farklı sektörden üye bulunduran KalDer üyesi kuruluş yöneticileri bu çalışmanın evreni olarak seçilmiştir. Yönetim kalitesi konusunda ilgili ve bilgili olan kuruluş yöneticilerinin inovasyon yönetimi konusunda da yeterli bilgi birikimine sahip olacağı ön kabulü ile, KalDer’e üye kuruluşların yöneticileri bu çalışmanın evreni olarak belirlenmiştir.

KalDer üyesi 1301 yöneticiye, dernek tarafından bu araştırmaya verilen desteği ifade eden ve internet ortamındaki soru düzeneğine ulaşmalarını sağlayacak linkin yer aldığı içerik ile elektronik posta aracılığıyla ulaşılmıştır. Birer hafta ara ile üç kez tekrarlanan elektronik postalar sonucunda, ancak 100 yöneticinin, soru düzeneğini internet üzerinde yanıtlaması sağlanabilmiştir.

### 2.3. Kullanılan Araçlar

Geliştirilen soru düzeneği, üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, yöneticilerin sektörleri ile ilgili gördükleri en önemli sorunlar, inovasyon konusunda önde olan kurumların özellikleri ve kurumlarda inovasyonun kimin sorumluluğun olması gerektiği konusunda algılamaları analiz edilmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde ise Prajogo ve Pervaiz’in (2006) çalışmalarında kullanmış oldukları ölçek maddeleri bu çalışmanın temel değişkenleri olarak değerlendirilen, inovasyon yönetimi algılaması( 17 madde), kurumsal teknolojik yeterlilik (8 madde) ve inovasyon performansı (8 madde) başlıkları altında, toplam 33 madde ile analiz edilmiştir. Soru düzeneğinin son bölümünde ise, katılımcıların demografik bilgileri azınlıkta (3 soru) olmakla beraber, katılımcıların faaliyet gösterdikleri sektör, çalıştığı birim ve pozisyon, ne tür bir üretim yaptıkları analiz edilmeye çalışılmıştır.

Ölçeğin Türkçe geçerlemesi, yine KalDer üyesi kuruluş yöneticilerinin yer aldığı 42 kişilik bir grup üzerinde ön test yapılarak sağlanmıştır. Karşılıklı geri bildirimler ile soru düzeneğinin son hali, yine inovasyon konusunda bilgili öğretim üyeleri tarafından kontrol edilerek, internet ortamına aktarılmıştır. Soru düzeneği internet ortamında oldukça pratik ve sadece ilgili adres linkine ulaşıp, doldurulup-gönderilecek bir formatta hazırlanmış olmasına rağmen, çalışmanın evrenini oluşturan üst düzey yönetici pozisyonundaki kişilerin iş yoğunluğu nedeniyle geri dönüş oranının %7.7 de kalması bu çalışmanın en önemli sınırlılığını oluşturmaktadır.

### 2.4. Verilerin Toplanması ve Çözümü

Çalışmada betimleyici istatistiklerin yanında iki kategoriye göre inovasyon karşılaştırmalarında t testi; iki den fazla kategorilerde tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin inovasyon yönetimine ilişkin algıları, kurumsal teknolojik yeterlilik ve inovasyon performansı, Prajogo ve Pervaiz’in (2006) geliştirmiş olduğu ölçek aracılığı ile analiz edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğini test etmek üzere (iç tutarlılık katsayısı) Cronbach Alpha katsayısı .923 olarak hesaplanmıştır. (33 madde için) Yöneticilerin inovasyon yönetim algılamalarını analiz etmek için, dört alt boyuttan oluşan onyedili madde, likert tipinde beşli olarak derecelendirmiş ölçek kullanılmıştır. (Cronbach Alpha katsayısı .900, 17 madde)

## 3. BULGULAR

Çalışmaya katılan yöneticilerin % 69 u bay %31 ise bayan, yaş ortalaması 41 ve %99 u en az lisans eğitimine sahiptir. Katılımcıların % 11 kamu % 89 u özel sektörde çalışmaktadır. İşletmelerin çalışma biçimi incelendiğinde % 55 B2B, % 45 B2C, üretilen değere baktığımızda ise % 64 ünün mal %36 sının ise hizmet ürettiği belirlenmiştir.

Kuruluşlarda çalışan kişi sayısına ilişkin veriler incelendiğinde % 73 ünün 250 üzerinde çalışana sahip kuruluşlar olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların % 46 sı üst kademe % 54 ise orta kademe yöneticisidir. Görev yapılan birimler incelediğinde ise %50 sinin kalite biriminde % 31 inin ise insan kaynakları departmanında faaliyet gösterdiği anlaşılmaktadır.

Araştırma düzeneğinin ilk bölümünde yer alan “sektörünüzle ilgili karşılaştığınız en önemli sorun” maddesinde yöneticilerin % 40’ı “Düşük maliyet ile çalışan rakipler” i birinci sorun olarak değerlendirmekteler. “Yükselen hammadde maliyetleri” ikinci düzeyde önemli (%23), “İnovasyonun yeterli düzeyde olmaması” ise ancak üçüncü düzeyde ( % 26) sorun olarak değerlendirilmektedir. Yöneticilerin “inovasyon konusunda öncü olan firmaların özellikleri” değerlendirmesinde ise, “AR-GE birimine yoğun kaynak ayıran” (%22) ilk sırada yer almakta, “Yaratıcı iş görenlere sahip” olmak (% 15) ikinci sırada, üçüncü sırada ise yine “AR-GE birimine yoğun kaynak ayıran” (% 17) yer almaktadır. Yöneticilerin %52 si inovasyonu “tüm çalışanların” sorumluluğunda görmekle beraber ikinci düzeyde %24 oranında “Üst düzey yönetim ekibinin” sorumluluğunda olması gerektiği şeklinde bir algılamada içerisinde olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin katılım düzeyleri ile ilgili olarak inovasyon yönetimi algılaması (4 alt boyut), kurumsal teknolojik yeterlilik (2 alt boyut) ve inovasyon performansı (2 alt boyut) boyutları itibarıyla aşağıda sıralanmıştır;

Liderlik alt boyutunda en yüksek katılım düzeyi “Üst yöneticiler, değişim ve gelişim için çalışanları aktif bir şekilde cesaretlendirmelidirler” (4.82), en düşük ise “Üst yöneticiler birey/ bölüm/kurum genel amaçlarını birbirleriyle uyumlu hale getirip, amaç farklılıklarını gidermelidirler” (4.54) düzeyinde maddelere katılım göstermişlerdir. İnsan kaynakları alt boyutunda en yüksek katılım oranı “Çalışanların sahip olduğu yetenekler kullanılmalı ve performanslarını arttırmak için geliştirilmelidir” (4.74) en düşük “Çalışanların memnuniyeti, ortak tanımlanmış ilkeler çerçevesinde, düzenli olarak ölçülmelidir” (4.57) düzeyinde maddelere katılım göstermişlerdir. Bilgi yönetimi alt boyutunda en yüksek katılım oranı “Çalışanların bilgi ve yetenekleri daima güncellenerek, geliştirilmelidir.” (4.66) en düşük “Bilgi yayılımı ve paylaşımı için tüm teknolojik gelişmelerden faydalanılmalıdır” (4.51) düzeyinde maddelere katılım göstermişlerdir. Yaratıcılık yönetimi alt boyutunda ise en yüksek katılım oranı “Çalışanlar yenilikçi ve yaratıcı fikirleri karşılığında takdir edilip ve ödüllendirilmelidir” (4.69) en düşük “Yenilikçiliğin teşvik edilmesi için çalışanlar sıklıkla rutin olmayan ve ilgi çekici işlerle uğraşmalıdır.” (4.14) düzeyinde maddelere katılım göstermişlerdir.

Yöneticilerin çalışmış oldukları kurumların teknolojik yeterliliklerine ilişkin değerlendirmelerini belirlemek üzere kullanılan ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı .913 olarak hesaplanmıştır. Yöneticilerin çalışmakta olduğu kuruluşların teknolojik yeterliliği iki alt boyut altında analiz eden ölçekte, ilk boyutta kurumların teknoloji kullanımı ikinci boyutta ise Ar-Ge yeterliliği analiz edilmiştir. Teknoloji kullanımına boyutunun en yüksek katılım düzeyi “Kurumumuz genelinde, sektöründeki yeni teknolojik uygulamalarda önde gelen konumda kalmak için çalışırız” (4.26) , en düşük katılım “Sürekli olarak yeni teknolojileri üretmeyi düşünürüz” (3.60) maddelerine olmuştur. Ar-Ge kullanım düzeyine ilişkin puanların ortalamaları incelendiğinde, en yüksek katılım düzeyi “AR-Ge çalışmalarını iş stratejimizin en önemli parçası olarak görürüz” (3.64) en düşük katılım düzeyinin ise “Ar-Ge bölüm stratejisi olarak, çoğunlukla yüksek riskli projelerin yüksek değerdeki geri dönüşüne odaklanmıştır” (3.11) maddesinde olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların inovasyon performansına ilişkin kullanılan iki alt boyutlu sekiz maddeden oluşan 5 li olarak derecelendirilmiş (5=sektöründe en iyi 1=sektöründe en kötü) inovasyon

performansı ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı .898 olarak hesaplanmıştır. Prajogo ve Pervaiz'in (2006) ölçeğine göre inovasyon performansı ürün ve süreç düzeyinde olmak üzere iki alt boyutta ölçülmüştür. Ürün düzeyinde en yüksek ortalama "Kurumumuzun yeni ürünlerindeki orijinalite (novelty) düzeyi" (3.91), en düşük ortalama ise "Yeni ürün geliştirme hızımız" (3.58) maddeleri olmuştur. Süreç yeniliği boyutunda ise en yüksek ortalama "İşimizde kullanabileceğimiz son teknolojik yeniliklere, çalışanlarımızın uyum hızı" (3.90), en düşük ortalama ise "İş süreçlerimizdeki değişim oranı (teknik, metot, yöntem, usul vb.)" (3.60) maddelerinde gerçekleşmiştir.

Katılımcılara kendi kuruluşlarında "inovasyonun kimin sorumluluğunda" olduğu sorulmuş, verilen yanıtlara göre %36 sı üst yönetim ekibini, %16 sı tüm çalışanları, %12 Ar-Ge yöneticisini, inovasyondan sorumlu olarak göstermişlerdir.

Anket formunu yanıtlayan yöneticilerin, inovasyon yönetimi algısı, teknolojik yeterlilik ve inovasyon performansına ilişkin ölçeklere verdikleri yanıtların, çalışılan sektöre göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bunun, için her üç ölçeğe ait algılar toplanarak toplam skorlar elde edilmiştir.

Çalışılan sektöre göre toplam skorlar arasında fark olup olmadığı t testine göre araştırılmış ve yalnızca inovasyon performansı ölçeğine verilen yanıtlar bakımından anlamlı fark bulunmuştur. ( $t=-2.090$ ;  $p=0,39$ ) Buna göre özel sektörde çalışan 89 yöneticinin, inovasyon performansı bakımından, daha olumlu algılama içerisinde olduğu bulunmuştur.

Kamu yöneticilerinin ortalaması 26,81 iken özel sektör yöneticilerinin ortalaması 30,12 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla özel sektör yöneticilerinin kurumlarını, inovasyon performansı açısından sektör ortalamasına göre daha yüksek bir değerde algıladıkları tespit edilmiştir. İnovasyon algısı ve teknolojik yeterliliğe ilişkin ölçeklere verilen puanların ortalaması, kamu ve özel sektörde faaliyet gösterme açısından ise anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışmada kullanılan ölçeklere verilen puanların işletmenin çalışma biçimine ve üretilen değere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır, yapılan t testi analizi sonucunda her üç ölçeğe verilen puanlar, çalışma biçimine göre ve üretilen değere göre anlamlı farklılık göstermemektedir. ( $p$  büyük 0,05)

Yöneticilerin ölçeklere verdikleri puanların yönetim kademesine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu amaçla t testi ne başvurulmuş, inovasyon yönetimi algısı ve teknolojik yeterlilik puanları kademeye göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Ancak verilen yanıtlar inovasyon performansı bakımından anlamlı farka sahiptir. ( $t=2,239$ ;  $p=0,027$ ) Buna göre üst kademe yönetici olarak çalışan 46 kişinin verdikleri puanların ortalaması (30.95) 54 orta kademe yöneticisinin ortalamasından (28,74) daha fazladır. Bu sonuçlar üst kademe yöneticilerinin inovasyon performans konusunda kurumlarını daha iyi bir noktada algıladıkları tespit edilmiştir.

Ölçeklere verilen puanların yöneticilerin çalıştıkları birimlere göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile araştırılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre çalışılan birim bakımından farklılık bulunamamıştır. ( $p$  büyük 0,05)

#### 4. SONUÇ

Ülkemizin yönetim kalitesinin geliştirilme sürecinde faaliyet gösteren Türkiye Kalite Derneği'ne (KalDer) üye kuruluş yöneticilerinin inovasyon yönetimi konusunda algılamalarına ilişkin yapılan bu çalışmada, yöneticilerin inovasyon konusunu öncelikli sektörel bir sorun olarak değerlendirmedikleri, düşük maliyet ile çalışan rakipler ve yükselen hammadde maliyetleri konusuna öncelik verdiklerini tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticilerin, inovatif kurumların özelliklerine dair algılamaları incelendiğinde Ar-Ge çalışmalarına yoğun kaynak

ayıran kurumların öncü firma olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Bu bağlamda KalDer yöneticilerinin inovasyon konusunu sermaye gücüne bağlı olarak kaynak ayrılan, Ar-Ge yeteneğinin bir sonucu olarak değerlendirdikleri söylenebilir.

Yöneticilerin bu görüşlerini destekleyen bir sonuç da ölçeklere verdikleri puanların analizi sonucu elde edilmiştir. Yöneticilerin çalıştıkları kurumların faaliyet gösterdikleri sektörler göre inovasyon performansına ilişkin verdikleri puanlar incelendiğinde, özel sektör yöneticilerinin kamu sektörüne göre, üst düzey yöneticilerin ise alt kademe yöneticilerine göre kurumsal inovasyon performanslarını daha yüksek gördüğü tespit edilmiştir. Dolayısıyla yöneticiler inovasyon konusunda kendilerini yeterli gördükleri, bu nedenle inovasyon yönetimini öncelik vermedikleri ortaya çıkmaktadır.

İnovasyon yönetimi konusunda sadece yöneticilerin algılamasını analiz etmek için bu çalışma yapılmıştır. Ancak, çalışanlar düzeyinde inovasyon yönetiminin (liderlik, insan kaynakları yönetimi, bilgi ve yaratıcılık yönetimi alt boyutları ile) nasıl algılandığı ve kurumsal teknolojik yeterlilik-inovasyon performansı ile bu algılamaların ilişkilendirilmesi ile çalışma geliştirilebilir. İnovasyon performansının algılama dışında; marka, patent sayısı gibi entelektüel mülkiyetler ile ilişkilendirilmesi halinde ise kurumlarımızın inovasyon performansını geliştirebilmeleri açısından anlamlı bilgiler sağlanacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abrahamson, E. (1991), "Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations", *Academy of Management Review*, 16, 586-612.
- Amabile, T. M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, & M. Herron (1996), "Assessing the Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.
- Angle, H. L. (1988), "Psychology and Organizational Innovation", Ed. A. H. Van de Ven, H. Angel and M. S. Poole, *Research on the Management of Innovation*, Cambridge: MA: Ballinger, 137-170.
- Angle, H. L. ve A. H. Van de Ven (1988), *Suggestions for Managing the Innovation Journey*, Ed. A. H. Van de Ven, H. Angel and M. S. Poole, *Research on the Management of Innovation*, Cambridge: MA: Ballinger, 663-698
- Birkinshaw, J., G. Hamel, ve M. J. Mol (2008), "Management Innovation", *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845
- Cooper, R.G. ve E. J. Kleinschmidt (1995), "Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Product Development", *Journal of Product Innovation Management*, 12, 374-391.
- Damanpour, F. ve W. M. Evan (1984), "Organizational Innovation and Performance: The Problem of 'Organizational Lag' ", *Administrative Science Quarterly*, 29, 392-409.
- Damanpour, F. (1992), "Organizational Size And Innovation", *Organization Studies*, 13(3), 375-402
- Elçi, Ş. (2006), *İnovasyon, Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, İstanbul; Nova.
- Glynn, M.A.(1996), "Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intellegences to Innovation", *Academy of Management Review*, 21, 1081-1111.
- Hargrave, T. ve A. Van de Ven (2006), "A Collective Action Model of Institutional Innovation", *Academy of Management Review*, 31, 864-888.
- Kimberly, J. R. ve M. J. Evanisko (1981), "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations", *Academy of Management Journal*, 24, 689-713.
- Kossek, E. E. (1987), "Human Resources Management Innovation", *Human Resource Management*, 26, 71-91.
- Kraft, K. (1990), "Are Product – and Process – Innovations Independent of Each Other?" *Applied Economics*, 22, 1029-1038.
- LeBlanc, L. J., R. Nash, D. Gallagher, K. Gonda ve F. Kakizaki (1997), "A Comparison of US and Japanese Technology Management and Innovation", *International Journal of Technology Management*, 13, 601-614.

- McDonough, E. F. I. ve K. B. Kahn (1996), "Using "Hard" and "Soft" Techniques for Global New Product Development, R&D Management, 26, 241-253.
- Mumford, M. D. (2000), "Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation", Human Resource Management Review, 10, 313-351.
- Napolitano, G. (1991), "Industrial Research and Sources of Innovation: A Cross-Industry Analysis of Italian Manufacturing Firms", Research Policy, 20(2), 171-178.
- Neuman, W. L. (2008), Toplumsal Araştırma Yöntemleri, Nitel ve Nicel Yaklaşımlar, İstanbul: Yayın Odası, Çev.Sedef Özge.
- Prajogo, D. ve P. K. Ahmed (2006), "Relationships Between Innovation Stimulus, Innovation Capacity, and Innovation Performance", R&D Management 36, 5.
- Scott, S. G. ve R. A. Bruce (1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", Academy of Management Journal, 37, 580-607.
- Stata, R. (1989), "Organizational Learning: The Key to Management Innovation", Sloan Management Review, 30(3), 63-74.
- Van de Ven, A. (1986), "Central Problems in the Management of Innovation", Management Science, 32, 590-607.
- Van de Ven, A. H., ve M. S. Poole (1995), "Explaining Development and Change in Organizations", Academy of Management Review, 20, 510-540.
- Woodman, R.W., J. E. Sawyer ve R. W. Griffin (1993), "Toward a Theory of Organizational Creativity", Academy of Management Review, 18, 293-321.
- Zien, K.A. ve S. A. Buckler (1997), "Dreams to Market: Crafting a Culture of Innovation", Journal of Product Innovation Management, 14, 274-287.

## STRATEJİ GELİŞTİRME SÜREÇLERİNİN YENİLİKÇİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

**İbrahim PINAR**

İstanbul Üniversitesi,  
İşletme Fakültesi  
Yönetim ve Organizasyon  
Anabilim Dalı  
ipinar@istanbul.edu.tr

**Rıfat KAMAŞAK**

Yeditepe Üniversitesi,  
Ticari Bilimler Fakültesi  
Uluslararası Ticaret ve  
İşletmecilik Bölümü  
rkamasak@yeditepe.edu.tr

**Füsun BULUTLAR**

Yeditepe Üniversitesi,  
Ticari Bilimler Fakültesi  
Uluslararası Ticaret ve  
İşletmecilik Bölümü  
bulutlar@yeditepe.edu.tr

### ÖZET

*Strateji geliştirme süreçleri ile yenilikçilik arasındaki ilişki özellikle son yıllarda stratejik yönetim alanında giderek artan bir önem kazanmaya başlamıştır. Strateji geliştirme süreçlerinin değişik parametreler aracılığı ile açıklanabilirliği, söz konusu süreçlerin çok boyutlu olduğunu düşündürmekte ve birçok yazarın da bu görüşü savunduğu görülmektedir. Yenilikçilik, ya işletmelerin yetkinliklerinden yararlanarak mevcut ürün, hizmet ve süreçlerini geliştirmesi, diğer bir deyişle fırsatçı yenilikçiliği benimsemesi, ya da araştırmacı yenilikçilik yolunu seçerek tamamen farklı ve yepyeni ürün, hizmet ve süreçleri geliştirmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. 246 işletme üzerinde yapılan bu çalışmada, işletmelerin strateji geliştirme süreçleri ile yenilikçilik tarzları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonuçları, bireysel güç odaklı strateji geliştirme süreçlerinin gerek fırsatçı yenilikçilik, gerekse araştırmacı yenilikçilik üzerinde olumsuz etkisi olduğunu ortaya koyarken, dış çevre odaklı strateji belirleme süreçlerinin ne araştırmacı yenilikçilik ne de fırsatçı yenilikçilik üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür.*

**Anahtar Kelimeler:** Strateji geliştirme süreci, fırsatçı yenilikçilik, araştırmacı yenilikçilik

### 1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler özellikle çevresel dinamiklerdeki hızlı değişimlerin etkisi ile son derece çetin şartlar altında faaliyet göstermektedirler. Küreselleşme, teknolojik ilerlemeler ve tüketicilerin bilinçlenmesi gibi unsurlar, işletmelerin faaliyet gösterdikleri her alanda giderek daha da yoğunlaşan bir rekabet ortamı yaratmakta ve işletmeleri çevrelerinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlayarak rakiplerinden önde olabilmek adına sürekli olarak yenilikçiliğe zorlamaktadır (Jansen, Van Den Bosch, ve Volberda, 2006). İşletmelerde sürekli yenilikçiliği harekete geçirmenin, strateji geliştirme ile ilgili olduğu ve uygun stratejiler geliştirilmediği takdirde yenilikçiliğin olumsuz etkilendiği belirtilmektedir (Mone, Mckinley, ve Barker III, 1998). Söz konusu söylemden yola çıkılarak araştırmada strateji geliştirme süreçlerinin yenilikçilik üzerinde etkili olabileceği düşüncesi ile fırsatçı (exploitative) ve araştırmacı (exploratory) yenilikçilik üzerinde dış çevre odaklı (enforced choice) ve bireysel güç odaklı (command) strateji geliştirme boyutlarının ilişkisi incelenmiştir.

### 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Strateji Geliştirme Süreçleri

Stratejik yönetim konusunda yapılan çalışmalarda stratejik kararlar alınırken çeşitli yöntemlerin kullanıldığı görülmektedir. Kurumların strateji geliştirme süreçlerinin değişik parametreler aracılığı ile açıklanabilirliği, söz konusu süreçlerin çok boyutlu olduğunu düşündürmektedir (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992). Hart (1992), gerçekleştirmiş olduğu araştırma sonuçlarına dayanarak, strateji geliştirme sürecinin çok boyutlu olduğunu ifade etmiş ve oluşturduğu kavramsal çerçevede bu boyutları sembolik, gerçekçi, güç odaklı, işlevsel ve yaratıcı şeklinde belirlemiştir. Gene bu çerçevede Bailey, Johnson ve Daniels da (2000) strateji geliştirme sürecini altı farklı boyut aracılığı ile tanımlamışlardır. Bailey, Johnson ve Daniels'a (2000) göre, strateji geliştirme süreci, bireysel güç odaklı, planlamaya dayalı, kontrollü aşamalı, politik unsurlara dayalı, kültüre dayalı ve dış çevre odaklı olarak adlandırılır.

rilan altı boyut ile gerçekleşmekte ve işletmeler, strateji geliştirme süreçlerinde bu boyutların sadece birini ya da birkaçını aynı anda kullanabilmektedirler.

*Bireysel güç odaklılık-command*, işletme içerisinde gücü elinde tutan birey ya da bireylerin işletme stratejisine kendi vizyon ve isteklerine göre yön vermeleri (Bourgeois ve Brodwin, 1984) olarak tanımlanırken, sistematik, rasyonel ve örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik prosedürleri içeren strateji geliştirme süreci *planlamaya dayalı-planning* (Mintzberg, Raisinghani, ve Theoret, 1976), çevresel değişikliklere göre birbirini izleyen küçük çaplı gözden geçirme ve değişiklikleri içeren strateji geliştirme süreci ise, *kontrollü aşamalı-incremental* (Mintzberg v.d., 1976) olarak ifade edilmiştir. İşletmelerin gerek karar alma, gerekse stratejik hedef belirleme ve uygulamalarını, organizasyon içerisinde yer alan yönetici, paydaş ve hissedarlar arasındaki karşılıklı müzakere, pazarlık ve uzlaşma neticesinde gerçekleştirdiğini, bu yüzden de organizasyonların birer politik arena olduğunu savunan süreç, *politik unsurlara dayalı-political* strateji geliştirme süreci (Pfeffer and Salancik, 1978) olarak adlandırılırken, tamamen geçmişten gelen paylaşılan değerler, tutumlar ve inançlar ile kurum kültürüne bağlı olarak strateji geliştirmeyi ifade eden süreç, *kültüre dayalı-cultural* strateji geliştirme süreci şeklinde tanımlanmıştır (Johnson, 1987). Son yıllarda çevresel dinamizmin işletme stratejilerinin belirlenmesinde giderek artan bir rol oynaması nedeni ile önem kazanan *dış çevre odaklı-enforced choice* strateji geliştirme süreci ise, işletmelerin rekabet yeteneklerini kısıtlayan ya da onlar için fırsat yaratan çevresel değişimlerin sistematik analizi sonrasında, çevresel uyumu sağlayan stratejik opsiyonların belirlenmesi olarak ifade edilmiştir. (Deephouse, 1996; 1999).

## 2.2. Yenilikçilik

Değişimin işletmeler tarafından takip edilmesinin ve adaptasyonun giderek zorlaştığı iş dünyasında, rekabet avantajı yaratabilen ve hatta temel yetenek (core competency) durumuna gelebilen en önemli beceri, teknoloji ve bilgi ile birlikte yenilikçilik (innovation) olmuştur (Pralhad, 1993; Nadler ve Tushman, 1999; Eisenhardt ve Martin, 2000). Anderson, De Dreu ve Nijstad (2004), yenilikçiliği bireylerin, grupların, işletmenin, ya da toplumun tümünün yararlanacağı yeni fikir, süreç ve ürünlerin bilinçli olarak öne sürülmesi ve uygulanması olarak tanımlamışlardır. Floyd ve Lane (2000) ise, işletmelerin kendilerini iki şekilde yenileyebileceklerini belirtmişlerdir; bunlardan birincisi, işletmelerin yetkinliklerinden yararlanarak mevcut ürün, hizmet ve süreçlerini geliştirmesi, diğer bir deyişle fırsatçı yenilikçiliği (exploitative innovation) benimsemesi, ikincisi ise araştırmacı yenilikçilik (exploratory innovation) yolunu seçerek tamamen farklı ve yepyeni ürün, hizmet ve süreçleri geliştirmesidir. Fırsatçı yenilikçiliği benimseyen işletmeler ile araştırmacı yenilikçiliği benimseyen işletmelerin finansal ve pazar performanslarının incelenmesi, son yıllarda stratejik yönetim literatürünün önemli konuları arasında yer almaya başlamıştır. He ve Wong (2004), araştırmacı yenilikçiliği benimseyen işletmelerin fırsatçı yenilikçiliği benimseyen işletmelere oranla daha yüksek satış performansı ve yıllara göre artan bir satış potansiyeli yakaladıklarını ortaya koymuş, ancak risk faktörünün araştırmacı yenilikçilikte daha fazla olması nedeni ile, bu stratejiyi benimseyen işletmelerin aynı zamanda fırsatçı yenilikçiliği benimseyen işletmelere göre daha fazla başarısızlık ile de karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte akademik literatürde, He ve Wong'un (2004) araştırma sonuçlarını destekleyen çok az bulguya rastlanmaktadır. Tushman ve O'Reilly (1996) ise, işletmelerin yenilikçilik uygulamaları esnasında, araştırmacı yenilikçilik ile fırsatçı yenilikçilik arasında bir denge kurmaları ve her ikisini birden benimseyebilmeleri gerektiğini savunmuştur.



Stratejik yönetim, organizasyon teorisi ve yönetim ekonomisi alanlarında yenilikçilik ile ilgili yapılan araştırmalar, fırsatçı yenilikçilik ile araştırmacı yenilikçiliği benimseyen işletmelerin birbirinden farklı kurum kültürlerine, organizasyon yapılarına, yeteneklere, kaynaklara ve strateji geliştirme süreçlerine sahip olduklarını göstermişlerdir (Van den Bosch, Volberda ve De Boer, 1999; Winter and Szulanski, 2001; Holmqvist, 2004). Yenilikçiliğin özellikle sistematik çevresel analiz sonrasında geleceğe dönük değişimleri, tüketici davranışlarını ve teknolojik gelişmeleri izleyerek strateji geliştiren, yani dış odaklı süreci izleyen işletmelerde daha ön plana çıktığı görülmekte ve strateji geliştirme sürecinde benimsenen yöntemin, işletmenin yenilikçiliği üzerinde etkili olabileceği kanısına varılmaktadır. Bu bağlamda, Bailey, Johnson ve Daniels'in (2000) tanımlamış olduğu altı strateji geliştirme boyutu arasından, işletmelerin yenilikçilik yeteneğini en olumlu etkileyebileceği düşünülen dış çevre odaklı (enforced choice) strateji geliştirme süreci ile yenilikçilik tarzı (araştırmacı veya fırsatçı) arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, dış çevre odaklılık ile yenilikçilik arasında olumlu bir ilişki beklenirken, dış çevre odaklılığın tam tersi olan ve çevresel dinamiklerden ziyade, güç sahibi yönetici ya da işletme sahibinin vizyonu doğrultusunda şekillenen bireysel güç odaklı (command) strateji geliştirme sürecinin yenilikçiliği olumsuz yönde etkileyeceği hipotezlenmiştir. Bu doğrultuda, araştırmaya ait hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur;

H<sub>1</sub>: Strateji geliştirme sürecinde dış çevre odaklı hareket edilmesi hem fırsatçı hem de araştırmacı yenilikçiliği olumlu yönde etkileyecektir.

H<sub>2</sub>: Strateji geliştirme sürecinde bireysel güç odaklı hareket edilmesi hem fırsatçı hem de araştırmacı yenilikçiliği olumsuz yönde etkileyecektir.

### 3. YÖNTEM

Araştırma kantitatif olup, hipotez testi yöntemi ile gerçekleştirilmiş ve verilerin analizi ile hipotezlerin test edilmesi aşamasında regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır.

#### 3.1. Ölçüm Araçları

İşletmelerde strateji geliştirme süreçlerine ait verinin toplanabilmesi için, Bailey, Johnson ve Daniels (2000) tarafından geliştirilen ve strateji geliştirmede kullanılan boyutları açıklamaya yönelik "Strateji Geliştirme Anketi", işletmelerin yenilikçilik yetenekleri ve anlayışlarını ölçebilmek için ise, Jansen, Van Den Bosch, ve Volberda (2006) tarafından, Abernathy ve Clark (1985), Benner ve Tushman (2003) ile Uzzi ve Lancaster'ın (2003) araştırmaları temel alınarak geliştirilmiş olan "Fırsatçı ve Araştırmacı Yenilikçilik" ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerin her ikisinin de orijinallerine sadık kalınmış ve ölçekleme için 7'li Likert yöntemi uygulanmıştır.

#### 3.2. Örneklem

Anketler farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan toplam 1000 üst ve orta kademe yöneticiye gönderilmiş, yöneticilerin 246 tanesinden cevap gelmiş, dolayısı ile geri dönüş oranı, %24.6 olmuştur.

### 4. BULGULAR

#### 4.1. Ölçeklerin Güvenilirlikleri ve Faktör Analizi Sonuçları

Bireysel güç odaklı strateji geliştirme ölçeğinin güvenilirliğinin yüksek çıkmasına karşın ( $\alpha = 0.84$ ) dış çevre odaklı strateji geliştirme ölçeğinin güvenilirliği ilk aşamada oldukça düşük çıkmış ( $\alpha = 0.57$ ) ancak toplam birim korelasyonu eksi olan soru ölçekten çıkartıldığında güvenilirliğinin arttığı gözlenmiştir ( $\alpha = 0.71$ ). Ayrıca, hem fırsatçı hem de araştırmacı yenilik ölçeklerinin güvenilirliğinin de yüksek olduğu görülmüştür (sırasıyla:  $\alpha = 0.83$  ve  $\alpha = 0.89$ ). Bireysel güç odaklı ve dış çevre odaklı strateji geliştirme soruları her iki boyutta da tek faktör altında toplanmıştır. Yenilikçilik ölçeğinin faktör analizi sonucunda ise teoriyle

uyumlu, fırsatçı ve araştırmacı yenilik olmak üzere iki boyut ortaya çıkmıştır. Söz konusu boyutlar toplam değişikliğinin %64'ünü açıklamaktadır. Sonuçlar Tablo 1. de verilmiştir.

**Tablo 1.** Yenilikçilik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Boyutlar	
	Araştırmacı	Fırsatçı
	%36	%28
Araştırmacı 3	.885	
Araştırmacı 4	.871	
Araştırmacı 2	.848	
Araştırmacı 5	.787	
Araştırmacı 1	.617	
Araştırmacı 6	.549	
Fırsatçı4		.874
Fırsatçı5		.823
Fırsatçı2		.729
Fırsatçı1		.652
Fırsatçı3		.514
	<i>KMO: 0.86</i>	<i>df: 55</i>
	<i>X<sup>2</sup>: 1657.12</i>	<i>p. 0.01</i>

#### 4.2. Regresyon Analizi Sonuçları

Analizler sonucunda, bireysel güç odaklı strateji geliştirmenin hem araştırmacı hem de fırsatçı yenilikçilik üzerindeki etkisinin olumsuz olduğu görülürken, dış çevre odaklı strateji geliştirmenin beklenenin aksine ne fırsatçı ne de araştırmacı yenilikçiliğin üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir. Sonuçlar Tablo 2. ve Tablo 3.'de verilmektedir.

**Tablo 2.** Strateji Geliştirme Süreçlerinin Araştırmacı Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Beta	p.	R <sup>2</sup>	F
Bireysel güç odaklı strateji geliştirme	-.209	.025*		
Dış çevre odaklı strateji geliştirme	-.185	.065		
Model			0.05	5.169***

*Bağımlı Değişken: Araştırmacı yenilikçilik*

*\*\*\*p<0.001; \*\*p<0.01; \*p<0.05.*

**Tablo 3.** Strateji Geliştirme Süreçlerinin Fırsatçı Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Beta	p.	R <sup>2</sup>	F
Bireysel güç odaklı strateji geliştirme	-.327	.001*		
Dış çevre odaklı strateji geliştirme	.292	.840		
Model			0.11	13.573***

*Bağımlı Değişken: Fırsatçı yenilikçilik*

\*\*\* $p < 0.001$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \* $p < 0.05$ .

Bu bulgular neticesinde, strateji geliştirme sürecinde dış çevre odaklı hareket edilmesinin hem fırsatçı hem de araştırmacı yenilikçiliği olumlu etkileyeceğini iddia eden H<sub>1</sub> hipotezi reddedilirken, strateji geliştirme sürecinde bireysel güç odaklı hareket edilmesi durumunda işletmelerin hem fırsatçı hem de araştırmacı yenilikçiliğinin olumsuz etkileneceğini savunan H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

## 5. SONUÇ

Araştırma sonuçları, özellikle dış çevre odaklı strateji geliştirme süreci ile yenilikçilik arasında beklenenin aksine herhangi bir ilişkinin olmadığını ifade etmektedir. Akademik literatürde çevresel dinamikleri sistematik olarak izleyen ve geleceğe dönük muhtemel değişimleri temel alarak strateji geliştiren işletmelerin daha yenilikçi oldukları savunulurken, araştırma sonucu bu durumun ülkemizdeki işletmeler açısından geçerli olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlar, ülkemizdeki işletmelerin sistematik çevresel analizi tam anlamıyla ve gereğine uygun olarak gerçekleştiremediklerini ya da geleceğe dönük pazar, rekabet ve tüketici davranışlarına ait değişimleri öngöremediklerini düşündürmektedir. Bunun yanında, yenilikçiliği destekleyecek araştırma ve geliştirme faaliyetleri için ayrılan fon ve kaynakların da yetersiz olabileceği gerçeği göz ardı edilmemelidir. Bireysel güç odaklı strateji geliştirmenin ise yenilikçiliği olumsuz yönde etkilediği anlaşılmakta, bu nedenle, işletmelerinin rekabet avantajını yenilikçilik yeteneklerini arttırarak sağlamaya çalışan yönetici ve firma sahiplerine, tek bir bireyin ya da güç sahibi bireylerin vizyonuna bağlı kalmadan, yenilikçi fikirlerin çalışanlardan müşterilere kadar tüm paydaşlardan gelebileceğini düşünerek hareket etmeleri önerilmektedir. Araştırma sonuçlarının strateji geliştirme süreçlerinde yer alan yöneticilere fayda sağlaması beklenmektedir. Ayrıca, bulguların önceki yazarların (Jansen v.d., 2006; Benner ve Tushman, 2003; Mone v.d., 1998) yenilikçilik öncellerinin önemini vurgulamaları göz önünde bulundurulduğunda, akademik literatüre de katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abernathy, W. J. ve K. Clark (1985), "Mapping the Winds Of Creative Destruction", *Research Policy*, 14(3) 22.
- Anderson, N., De C. K. W Dreu ve B.A. Nijstad (2004), "The Routinization of Innovation Research: A Constructively Critical Review of the State-of-the-Science", *Journal Of Organizational Behavior*, 25: 147-173.
- Bailey, A., G. Johnson ve K. Daniels (2000), "Validation of a Multi-Dimensional Measure of Strategy Development Processes", *British Journal of Management*, 11(2) 151-162.

- Benner, M. J. ve M. L. Tushman (2003), "Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited", *Academy of Management Review*, 28: 238-256.
- Bourgeois, L. J. ve D. R. Brodwin (1984), "Strategy Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon", *Strategic Management Journal*, 5: 241-264.
- Deephouse, D. L. (1996), "Does Isomorphism Legitimate?", *Academy of Management Journal*, 39: 1024-1039.
- Deephouse, D. L. (1999), "To be Different, or to be the Same? It's A Question (and Theory) of Strategic Balance", *Strategic Management Journal*, 20: 147-166.
- Eisenhardt, K. M. ve J. A. Martin (2000), "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M. ve M. J. Zbaracki (1992), "Strategic Decision Making", *Strategic Management Journal*, 13: 17-37.
- Floyd, S. W. ve P. J. Lane (2000), "Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal", *Academy of Management Review*, 25: 154-177.
- Hart, S. L. (1992), "An Integrative Framework for Strategy-Making Processes", *Academy of Management Review*, 17: 327-351.
- He, Z. L. ve P. K Wong. (2004), "Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis", *Organization Science*, 15(4) 481-494.
- Holmqvist, M. (2004), "Experiential Learning Processes of Exploration and Exploitation Within and Between Organizations: An Empirical Study Of Product Development", *Organization Science*, 15: 70-81.
- Jansen, J. J., F. A. Van Den Bosch ve H. W. Volberda (2006), "Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects Of Organizational Antecedents and Environmental Moderators", *Management Science*, 52(11) 1661-1674.
- Johnson, G. (1987), *Strategic Change and the Management Process*, Oxford: Blackwell,
- Mintzberg, H., D. Raisinghani ve A. Theoret (1976) "The Structure of "Unstructured" Decision Processes", *Administrative Science Quarterly*, 21: 246-275.
- Mone, M. A., W. Mckinley ve V. L. Barker III (1998) "Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework", *Academy of Management Review*, 23(1) 115-132.
- Nadler, A. D. ve M. L. Tushman (1999) "The Organization of the Future: Strategic Imperatives and Core Competencies for the 21<sup>st</sup> Century", *Organizational Dynamics*, 28(1) 45-60.
- Pfeffer, J. ve G. R. Salancik (1978) *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.
- Prahalad, C.K. (1993) "The Role of Core Competencies in the Corporation", *Research Technology Management*, 36: 40-47.
- Uzzi, B. ve R. Lancaster (2003), "Relational Embeddedness and Learning: The Case of Bank Loan Managers and Their Clients", *Management Science*, 49: 383-399.
- Van Den Bosch, F. A. J., H. W. Volberda ve M. De Boer (1999), "Co-Evolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms And Combinative Capabilities", *Organization Science*, 10: 551-568.
- Winter, S. G. ve G. Szulanski (2001), "Replication as Strategy", *Organization Science*, 12: 730-743.

# 19. Oturum

**Lojistik Servis Sağlayıcıları ve Müşterileri Arasındaki İlişkiler: ÜTİKAD Üyeleri Üzerinde Bir Araştırma**

*İbrahim PINAR, Ceren EKİNCİ*

**Rekabet Avantajı Yaratmada Lojistik Yeteneklerin Rolü ve İşletme Performansına Etkileri**

*Zafer ACAR, Cemal ZEHİR*

**Türkiye'deki Havayolu Yolcu Taşıma Şirketlerinin Rekabet Stratejilerini Etkileyen Faktörler**

*İzzet KILINÇ, Mehmet Akif ÖNCÜ, Yunus Emre TAŞGİT*

## LOJİSTİK SERVİS SAĞLAYICILARI VE MÜŞTERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER: ÜTİKAD ÜYELERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

**İbrahim PINAR**

İstanbul Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
İşletme Yönetimi ve Organizasyon  
Anabilim Dalı  
ipinar@istanbul.edu.tr

**Ceren EKİNCİ**

İstanbul Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Yönetimi ve Organizasyon  
Doktora Programı  
cerenekinci@istanbul.edu.tr

### ÖZET

*Lojistik servis sağlayıcısı, müşterisinin lojistik yönetimini sağlamaktadır. Bu durum müşterilerinin iş ortamını bilen, müşterilerle birlik olabilen ve tedarik zinciri sürecini en etkin şekilde destekleyen lojistik firması ile gerçekleşebilir. Lojistik servis sağlayıcıları ve müşterileri arasındaki yakın ilişki tedarik zinciri performansındaki artışı sağlamaktadır. Lojistik servis sağlayıcıları arasındaki rekabet ortamı müşteri beklentilerini karşılayabilen firmaları ortaya çıkarmaktadır. Lojistik servis sağlayıcılarının rekabetçi firma olması ise müşterileri ile işbirliğinde bulunma, iş uygulamalarını öğrenme, inovasyonu ortaya çıkarma ve tedarik zinciri performansını artırma gibi süreçlerden geçmektedir. Bu araştırma lojistik servis sağlayıcısı ile müşteri etkileşimindeki ilişki yönelimini incelemiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Lojistik servis sağlayıcısı , müşteri , ilişki yönelimi , tedarik zinciri performansı

### Giriş

Dış Kaynak kullanımındaki artış üçüncü parti lojistik servis sağlayıcılarının önemini ortaya çıkarmıştır. Lojistik aktivitelerinin dış kaynak kullanarak yaptırılması, uzmanlaşmış lojistik servis sağlayıcılarına firmanın lojistik fonksiyonlarındaki etkililik ve etkinliğin artmasına yardımcı olur. Dış kaynaklardan yararlanma firmalar için bir seçimdir, bu seçim firmaların temel işlerine odaklanmalarını sağlar. Dış kaynak kullanan taraf müşteridir. Müşteri bir ürün veya hizmetten yararlanan nihai tüketici, kullanan ve satın alan taraftır. Müşteri bir hizmetin, nasıl kim tarafından yapıldığına değil, verilen hizmetin ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, parasının karşılığını alıp almadığına bakmaktadır. Lojistik servis sağlayıcıları etkinliği firmanın ekonomik performansı üzerinde etkilidir. Lojistik servis sağlayıcı müşteri ihtiyaçlarına yakınsa, servis sağlayıcının lojistik aktivitelerinde performansı daha iyi olabilir ve pazar payı daha yüksek olabilir. Bu sebeple lojistik servis sağlayıcı firma müşteri davranış, ihtiyaç ve beklentilerini analiz edip, analiz sonuçlarına göre kendini geliştirmelidir. İlişki yönelimi, kârlı vaatler ve karşılıklı tatmin ile sonuçlanacak olan proaktif yaratıcılıktan, gelişimden, müşteriler ve diğer taraflarla olan ilişkilerin korunmasından bahsetmektedir (Panayides,2007). İlişki yönelimini, ticareti başarı ile yapma felsefesi ve alıcı-satıcı ilişkisini firmanın stratejik ve operasyonel düşünce merkezine koyan örgüt kültürü olarak değerlendirilebiliriz (Jap,1999). Araştırmada tedarik zinciri performansının değerlendirilmesinde önemli olan ölçütlerin de belirlenmesi amaçlanmaktadır. Tedarik zinciri performans sistemlerinin tasarımında değerlendirilmesi gereken ilk aşama; tedarik zinciri etkinliğini ve etkinliğini belirleyecek uygun ölçütlerin bulunmasıdır (Beamon,1999).

### Araştırmanın Amacı :

Bu araştırmanın temel amacı lojistik servis sağlayıcıları ve müşterileri arasındaki ilişkiye bağlı etkileşimleri ortaya çıkarmaktır. Aynı zamanda ilişki yönelimi, örgütsel öğrenme, inovasyon, tedarik zinciri etkinliği gibi tedarik zinciri performansını etkileyen değişkenleri saptamak açısından ilgili literatüre bir katkı sağlayacağından araştırma önem taşımaktadır.

Bu araştırma tedarik zinciri performansını arttırmak isteyen lojistik servis sağlayıcı firmaların uygulayabilecekleri bir kaynak olabilecektir. Lojistik servis sağlayıcıları ve müşterileri arasındaki ilişki literatürde çeşitli açılardan incelenmeye değer bulunan kavramlardır. Bu çalışmada amaç, ilişki yöneliminin lojistik servis sağlayıcısı ve müşteri ilişkisindeki etkisini ve bu etkinin tedarik zincirindeki etkinlik ve performans üzerine etkisini değerlendirmektir. Ayrıca, bu araştırma örgütsel yeterliliğin belirleyicisi olan öğrenme ve inovasyonun tedarik zinciri etkinliği ve tedarik zinciri performansı üzerindeki rollerini de incelemektir.

#### **Araştırmanın Hipotezleri:**

H1: Lojistik servis sağlayıcısı ve müşteri arasındaki ilişki yönelimi lojistik servis sağlayıcısının tedarik zincirindeki etkinliği ile pozitif ilişkilidir.

H2: Lojistik servis sağlayıcısı ve müşteri ilişkisi yönelimi örgütsel öğrenme ile pozitif ilişkilidir.

H3: Lojistik servis sağlayıcısı ve müşteri ilişkilerinde örgütsel öğrenme inovasyonla pozitif ilişkilidir.

H4: Lojistik servis sağlayıcısı ve müşteri ilişkilerinde inovasyon lojistik servis sağlayıcısının tedarik zincirindeki etkinliğiyle pozitif ilişkilidir.

H5: Lojistik servis sağlayıcısının tedarik zinciri etkinliği tedarik zinciri performansı ile pozitif ilişkilidir.

H6: Lojistik servis sağlayıcısı ve müşteri ilişkilerinde ilişki yönelimi inovasyonla pozitif ilişkilidir.

#### **Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi:**

Araştırmanın ana küntlesini ÜTİKAD (Uluslar arası Lojistik ve Hizmet Derneği) 2008 yılına ilişkin olarak belirlemiş olduğu Türkiye'deki lojistik, nakliye kuruluşları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında, araştırmanın örneklemini oluşturan 307 üye lojistik servis sağlayıcısı firmaların müşterileri ile olan ilişkilerine yönelik bakış açıları ortaya konmaya çalışılacak ve değişkenler arasında etkileşim aranacaktır. 270 işletme, yer değişikliği, e-posta adresi yanlışlığı, e-posta adresi doluluğu, yöneticinin olmaması ve zaman kısıtı gibi sebeplerle anketleri dolduramamıştır. 307 işletmeye gönderilen anketlerden 37 tanesinden geri dönüş olmuştur. Anketlerin geri dönüş oranı %12'dir. Gönderim işlemi 2 hafta arayla 3 kere tekrarlanmış, ayrıca üye lojistik firmaları telefonla da aranmıştır. Araştırmanın bulguları lojistik servis sağlayıcıları için önemlidir, bunun sebebi sektörün son derece parçalanmış, büyümekte olan ve engeller içinde olması ve rekabetçi baskılarla karşılaşmasıdır.

Araştırma, lojistik servis sağlayıcılarının mevcut durumunu ortaya koymayı amaçlamaktadır, dolayısı ile araştırma modeli tanımlayıcı bir çalışmadır. Araştırmada büyük ölçüde cevap verilme durumu yüksek olan anket metodolojisi uygulanmıştır. Lojistik servis sağlayan firmaların vermiş oldukları hizmetle ilgili özellikleri ve ilişkileri, etkinlik ve performans konuları ve konu ile ilgili literatürden yararlanılarak adapte edilen 54 sorudan oluşan anket formu lojistik servis sağlayıcı firmalara elektronik posta yoluyla gönderilmiştir. Araştırmaya katılan üye firmalardaki katılımcıların kişisel bilgilerini tanımlamak amacıyla birinci bölümde kişisel bilgileriyle ilgili sorular yer almaktadır. İkinci Bölümünde, ilişki yönelimi; Sin ve ark. (2003:2) tarafından geliştirilen soru formu, örgütsel öğrenme ise Sinkula ve ark. (1997:38) ve Hult ve Ferrell (1997:157) tarafından geliştirilen soru formu kullanılarak ölçülmüştür. İnovasyon ölçeği; Hurt ve Teigen (1977:379) ve Hurt ve ark. (1977:61) çalışmalarında yer alan ölçekten alınmıştır. Etkinlik ve performans ölçekleri de Beamon (1999:280), Gunasekaran ve ark. (2001:77), Mentzer ve ark. (2001:85) ve Stewart (1995:41) tarafından geliştirilmiş olan ölçekler çalışmaya uyarlanarak kullanılmıştır. Çalışmanın ana değişkenleri ile ilgili olarak güvenilirlik testleri yapılmıştır. Analizler sonucun-

da değişkenlere ait güvenilirlik katsayıları (cronbach alfa) yeterli ölçüde yüksek bulunmuştur (en düşük %82). Değişkenlere ait güvenilirlik katsayıları: ilişki yönelimi = 0.83 ; örgütsel öğrenme = 0.97 ; inovasyon = 0.97 ; tedarik zinciri etkinliği = 0.82 ; tedarik zinciri performansı = 0.89 şeklindedir. Araştırma kapsamındaki anketin lojistik servis sağlayıcı firmaların firma sahibi, genel müdür veya lojistik yöneticileri tarafından doldurulması istenmiştir. Bunun nedeni ise belirtilen kişilerin lojistik servis sağlayıcıları ve müşteri ilişkileri konularına daha hakim olmalarıdır. Anket formunda yer alan değişkenlere ilişkin ifadeler için 7'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Yer alan ifadelerde cevaplayıcıların, "(1) Kesinlikle katılmıyorum ve (7) Kesinlikle katılıyorum" olmak üzere düşüncelerini en iyi yansıtan rakamı işaretlemeleri istenmiştir. Araştırmamızda verilerin değerlendirilmesinde SPSS 15.0 istatistik paket programı kullanılmıştır.

#### Araştırmanın Analizi ve Bulguları

Araştırma ölçeğini oluşturan faktörler arasındaki ilişkiler ile her bir faktöre ait aritmetik ortalama , standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 1'de verilmiştir. Tablodaki verilerden tüm faktörler arasındaki ilişkilerin  $p < 0.01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu değişkenler arasında yüksek derecede ilişki olduğunun göstergesi olarak kabul edilebilir. Değişkenlerin standart sapmalarının, 0.74 ile 1.17 arasında olduğu görülmektedir. Korelasyon katsayıları 0.592 ile 0.849 arasındadır. Araştırma hipotezlerimiz olan H1, H2, H3, H4, H5 ve H6  $p < 0.01$  düzeyinde kabul edilmektedir.

**Tablo 1.** Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon matrisi

Değişken	Ortalama	Std.Sapma	İY	ÖÖ	INO	TZE	TZP
İlişki yönelimi	5,6693	,74842	1				
Örgütsel öğrenme	6,0791	,84045	,849(**)	1			
Inovasyon	5,8378	1,04970	,728(**)	,831(**)	1		
Tedarik zinciri etkinliği	6,4440	,95878	,592(**)	,747(**)	,767(**)	1	
Tedarik zinciri performansı	6,2703	1,17020	,622(**)	,776(**)	,705(**)	,844(**)	1

Araştırmamızda yapılan regresyon analizinde de, analiz sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde hipotezler kabul edilmektedir ve değişkenler arasındaki ilişkilerin  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

#### Sonuç

Ulaşılan sonuçlar ilişki kapasitenin önemini desteklemekte, ayrıca lojistik servis sağlayıcılarının tedarik zinciri etkinliğini ve tedarik zinciri performansını geliştirme açısından örgütsel öğrenme ve inovasyonun değerini de göstermektedir. Firma içi ilişkilerin güçlü , devamlı ve esnek olması firmanın rekabetçi tutumunda belirleyici olmaktadır. Bu nedenle, firma müşteri ihtiyaçlarına zamanında ve uygun bir şekilde cevap verebilmeli ve rakiplerinden daha etkin bir şekilde piyasa ihtiyaçları karşılayabilmelidir. Araştırmanın kısıtları, bu



konuda ülkemizde yazılmış eser sayısının çok az olması ve anketlerin geri dönüş oranındaki düşüklüktür. Gelecek çalışma müşteriler boyutunda veya ikili yaklaşım tarzı kullanılarak yapılabilir. Tedarik zinciri performansı başka boyutlar kullanılarak, stratejik, taktiksel, operasyonel ölçümlerle de ölçülebilir. Bu araştırmanın sonuçları tedarik zinciri performansı üzerinde örgütsel kabiliyetlerle yeni incelemeler için temel oluşturabilir.

## KAYNAKÇA

- Beamon, B.M. (1999), "Measuring Supply Chain Performance", *International Journal of Operations Production Management*, 19(3), 275-292.
- Calantone, R. J., S. T. Cavusgil ve Y. Zhao (2002), "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance", *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.
- Chapman R. L. ve C. Soosay (2003), "Innovation in Logistics Services and the New Business Model", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 33(7), 630-650.
- Flint D., E. Larrson, B. Gammelgaard ve J. Mentzer (2005) "Logistic Innovation: A Customer Value-Oriented Social Process", *Journal of Business Logistics*, 26(1), 13-147.
- Gunasekaran, A., C. Patel ve E. Tirtiroglu (2001), "Performance Measures and Metrics in a Supply Chain Environment", *International Journal of Operations Production Management*, 21(1) 71-87.
- Hult, G.T.M. ve O.C. Ferrell (1997a), "A Global Learning Organization Structure and Market Information Processing", *Journal Of Business Research*, 40(2), 155-166.
- Hult, G.T.M. ve O.C. Ferrell (1997b), "Global Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement", *Journal of Business Research*, 40(2 ), 97-111.
- Hurt, T.H., K. Joseph ve C.D. Cook (1977), "Scales for the Measurement of Innovativeness", *Human Communication Research*, 4(1) 58-65.
- Hurt, T. H. ve C. W. Teigen (1977), "The Development of a Measure of Perceived Organisational Innovativeness", *Communication Yearbook*, 1(1), 377-385.
- İnal M. E. ve Ö. Demirer (2001), "İlişki Pazarlamasına Genel Bir Bakış" *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 15:26-29.
- Jap, S. D., C. Manolis ve B.A. Weitz (1999). "Relationship Quality and Buyer-Seller Interactions in Channels of Distribution", *Journal of Business Research*, 46, 303-313.
- Lai, K. H. (2004), "Service Capability and Performance of Logistics Service Providers" *Transportation Research*, 40(5), 385-399.
- Mentzer, J. T., D. J. Flint ve G.T.M. Hult (2001), "Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process" *Journal of Marketing*, 65, 82-104.
- Morgan, R. M. ve S. D. Hunt (1999), "Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy", *Journal of Business Research*, 46, 281-290.
- Panayides, P. M. (2007) "The Impact of Organizational Learning on Relationship Orientation", *Logistic Service Effectiveness and Performance*, *Industrial Marketing Management*, 36, 68-80.
- Payne, A., M. Christopher, H. Peck, ve M. Clark (1999), *Relationship Marketing, Strategy and Implementation* London: Butterworth-Heinemann.
- Selnes, F. ve J. Sallis (2003), "Promoting Relationship Learning", *Journal of Marketing*, 67, 80-95.
- Shin, H., D. A. Collier ve D. D. Wilson (2000) "Supply Management Orientation and Supplier/Buyer Performance", *Journal Of Operations Management*, 18, 317-333.
- Sin, L. Y. M., A. C. B. Tse, O. H. M. Yau, R. P. M. Chow, J. S. Y Lee. ve L. B. Y. Lau (2002), "The Effect of Relationship Marketing on Business Performance in a Service-Oriented Economy", *Journal of Services Marketing*, 16(7), 656-676.
- Sin, L. Y. M., A. C. B. Tse, O. H. M. Yau, R. P. M. Chow, J. S. Y Lee. ve L. B. Y. Lau (2005), "Relationship Marketing Orientation: Scale Development and Cross-Cultural Validation", *Journal of Business Research*, 58(2), 185-194.
- Sinkula, J. M. (1994), "Market Information Processing and Organisational Learning", *Journal of Marketing*, 58, 35-45.

- Sinkula, J. M., W. E. Baker ve T. Noordewier (1997), "A Framework for Market-Based Organisational Learning: Linking Values, Knowledge and Behaviour", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Stewart, G. (1995), "Supply Chain Performance Benchmarking Study Reveals Keys to Supply Chain Excellence", *Logistics Information Management*, 8(2), 38-44.
- Ülgen, H. ve K. Mirze (2007) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınevi.
- Wathne, K. H ve J. B. Heide (2004), "Relationship Governance in a Supply Chain Network" *Journal of Marketing*, 68, 73-89.

## REKABET AVANTAJI YARATMADA LOJİSTİK YETENEKLERİN ROLÜ VE İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ

**A. Zafer ACAR**

Okan Üni.MYO Lojistik Programı  
zafer.acar@okan.edu.tr

**Cemal ZEHİR**

GYTE İşletme Fakültesi  
zehir@gyte.edu.tr

### ÖZET

*Bu çalışma çok çeşitli işletme yetenekleri arasından var olduğu yere kaynak yaratan ve ürün maliyetinin %6-20'sini oluşturmada bulunan lojistik yeteneklere vurgu yapmaktadır. Bu kapsamda rekabet stratejileri uygulamaları esnasında lojistik yeteneklerin işletme performansı üzerindeki araştırılmıştır. Araştırma sorunsalını çözümlmek için önceki çalışmalarda kullanılarak kabul görmüş ölçeklerden de yararlanılmıştır. Marmara bölgesinde konuşlu üretim işletmelerinde tesadüfi örneklem ile yapılan anket uygulaması sonucunda 199 işletmeden 445 adet anket toplanarak bir veri tabanı oluşturulmuştur. Elde edilen veriler öncelikle literatürde önerilen ölçek güvenilirlik analizlerine tabi tutulmuştur. Müteakiben araştırma sorunsalı geliştirilen hipotezler doğrultusunda SPSS 15 ve AMOS 16 istatistik paket programı kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi metodu ile analiz edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Lojistik yetenekler; rekabet stratejileri; amprik araştırma; doğrulayıcı faktör analizi.

### 1. GİRİŞ

İşletmelerin rekabet avantajını ne şekilde kazanacakları ve sürdürebilecekleri stratejik yönetim alanının en temel sorulardan birisidir (Teece vd., 1997). Bu kapsamdaki araştırmalar genel olarak pazar şartları ve rekabet gibi işletme dışındaki faktörler üzerine yoğunlaşmıştır (Miller, 1986; Dess ve Davis, 1984; Miles ve Snow, 1978; Porter, 1980; 1985). Porter'a (1980) göre işletmenin pazardaki pozisyonu ve stratejisi beş pazar gücü tarafından belirlenmektedir. Bir işletme bu pazar güçlerini çekici bir sektör belirlemek veya bir sektörde kuvvetli bir rekabetçi pozisyon geliştirme amacıyla birlikte dikkatli bir şekilde değerlendirdikten sonra üstün bir performans arayışına girebilir. İşletmeler bu maksatla genel olarak maliyet liderliği veya farklılaştırma olmak üzere iki tür rekabetçi avantaja sahip olabilecekleri stratejiler geliştireceklerdir. Dolayısıyla işletmenin pazardaki konumuna belirleyen rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerinde doğrudan etkileri olduğu vurgulanmaktadır.

Porter'ın (1980, 1985) jenerik stratejileri literatüre katmasının hemen ardından bir çok akademisyen işletme performansı ile ilişkilendirmişler ve genellikle iyi planlanmış bir stratejinin işletme başarısını getireceği kabul edilmiştir (Bkz. Miller, 1986; Dess ve Davis, 1984; Droge vd., 1994; Yamin vd., 1999).

Stratejik yönetimin kaynak tabanlı bakış açısına odaklanan çalışmalar, rekabet avantajının örgütsel yeteneklerden kaynakladığına yönelik deliller ortaya koymuştur (Dierickx ve Cool, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece vd., 1997; Celuch vd., 2002). Bu bakışa göre rekabetçi avantaj ve performans işletmeye özel kaynak ve yeteneklerin bir sonucudur (Barney, 1986; Wernerfelt, 1984). Kaynak tabanlı bakış, işletmelerin temel olarak kendi kaynak havuzlarını yaratma yöntemlerinde farklılaşacağı fikrine dayanmakta ve rekabetçi avantaj elde etmenin en etkili yolunun işletme yeteneklerini kullanmak olduğunu ileri sürmektedir (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Peteraf, 1993; Amit ve Schoemaker, 1993).

Yoğun rekabet ortamındaki işletmelerin yönetiminde ve özel olarak lojistik yönetiminde en temel konulardan birisi işletme yeteneklerinin rekabet avantajı kazanacak şekilde stratejik

olarak ne şekilde kullanılabileceğidir. Bu alanda işletme yeteneklerini işletme performansı ile ilişkilendiren birçok çalışma yapılmış ve çok çeşitli sonuçlar elde edilmiştir (Barney, 1991; Hall, 1993; Day, 1994; Droge vd., 1994; Hitt ve Ireland, 1986, O'Regan ve Ghobadian, 2004).

Literatürde yetenekler, işletmenin üstün performansa erişmesine, pazarda başarılı bir şekilde rekabet etmesine ve pazarlarını geliştirmesine imkân sağlayarak nihayetinde sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıran davranışlar, kabiliyetler, bilgi ve beceriler ile işletmenin rakiplerinden daha iyi icra ettiği örgütsel iş süreçleridir (Conant vd., 1990; Prahalad ve Hamel, 1990; Barney, 1991; Hitt ve Ireland, 1986). Bu çalışma çok çeşitli işletme yetenekleri arasından stratejik öneme haiz olan ve ürün maliyetinin %6-20'sini oluşturmada bulunan lojistik yeteneklere vurgu yapmaktadır.

Bir işletmenin lojistik yetenekleri müşteri beklentilerini aşacak ve işletmenin pazar ve mali performansını artıracak tek yol olarak algılanmaktadır (Hayes ve Pisano 1994). Lojistik yetenekler tam zamanında ve diğer zaman temelli rekabetçi stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için kritik bir yetenek olarak tanımlanmıştır (Daugherty ve Pittman 1995). Dolayısıyla işletmelerin lojistik yeteneklerinin üstün performansının işletme performansı üzerinde olumlu katkıları olması beklenmektedir. Ancak lojistik yeteneklerin işletmeye rekabet avantajı ve üstün karlar sağlaması için hem maliyet avantajı yaratması hem de rakiplere oranla farklılaştırılması gerekmektedir.

Lojistik alanında yüksek düzeyde verimlilik ürünlerin maliyetlerini önemli oranda düşürmüştür (Barney, 1991). Aslında düşük maliyetler bir işletmeye mali yönden fayda sağlar. Maliyet liderliği ile ayırt edici yeteneklerin yarattığı bu rekabet avantajının birleşimi üst düzey bir işletme performansı yaratmaktadır. Bu noktada lojistik yeteneklerde taklit edilemez üstünlüğün maliyet liderliği stratejisi uygulamalarında rekabet avantajı yarattığını ve bunun doğal bir sonucu olarak işletme performansına pozitif yönde katkılar sağladığını söyleyebiliriz. Sonuç olarak lojistik yeteneklerdeki taklit edilemez üstünlüğün farklılaştırma stratejisi uygulamalarında rekabet avantajı yarattığını ve bunun doğal bir sonucu olarak işletme performansına pozitif yönde katkılar sağladığını söyleyebiliriz.

## 2. METODOLOJİ

### 2.1. Kavramsal çerçeve

Kaynak tabanlı bakış açısına göre değerli, nadir, taklit ve ikame edilemeyen işletme yeteneklerinin (Barney, 1991; Peteraf, 1993) bir çözümleme birimi olarak ele alınıp geliştirilmesi sonucunda işletmelerin üstün performans yaratmasına katkı sağlamaktadır (Dierickx ve Cool, 1989). Bu kapsamda işletmelerin lojistik yeteneklerinin üstün performansı işletmelerin performansı üzerine olumlu katkıları olacaktır. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

**Hipotez 1:** İşletmelerin lojistik yeteneklerdeki gelişmenin işletme performansı üzerinde pozitif yönde etkileri vardır.

Porter'in (1980, 1985) jenerik stratejilerinin geniş pazar alanında uygulamalarına karşılık gelen iki temel strateji olan maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi hakkında bir çok araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda genel olarak maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerin işletme performansı üzerine olumlu katkıları tespit edilmiştir. Bu genel kabul aşağıdaki şekilde hipotez haline getirilmiştir:

**Hipotez 2a:** Maliyet liderliği stratejisinin işletme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkileri vardır.

**Hipotez 2b:** Farklılaştırma stratejisinin işletme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkileri vardır.

Lojistik yeteneklerle hakkında literatüre dayanarak, işletmelerin sahip olduğu taklit edilebilirlik gücü ve üstün lojistik yetenekler maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi uygulamalarında işletme performansı üzerinde olumlu katkıları bulunmaktadır. Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**Hipotez 3a:** Maliyet liderliği stratejisi uygulayan firmalarda lojistik yeteneklerin işletme performansı üzerinde pozitif yönde etkileri vardır.

**Hipotez 3b:** Farklılaştırma stratejisi uygulayan firmalarda lojistik yeteneklerin işletme performansı üzerinde pozitif yönde etkileri vardır.

## 2.2. Ölçekler

Araştırmamızda kullanacağımız lojistik yetenekler ölçeği, fonksiyon alanına uygun güncel ve uluslararası alanda genel kabul görmüş kaynaklarda bulunan (Morash vd., 1996; Fawcett vd., 1997; Lynch vd., 2000; Lu ve Yang, 2006) geçerlik ve güvenilirlikleri onaylanmış anket soruları arasından ortak noktalar tespit edilerek toplam 10 değişkenden oluşturulmuştur.

Jenerik stratejiler ölçeği Porter'ın (1985) konuyla ilgili vermiş olduğu kritik faktörler birer değişken haline getirilerek geliştirilmiştir. Yukarıda açıklanan prosedür takip edilerek maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri her biri 14'er değişkenli bir ölçek ile ölçülmüştür.

Bu araştırmada işletme performansı şirket yöneticilerine sorulan subjektif performans kriterleri ile ölçülmüştür. Bu performans değişkenleri, literatürde sıklıkla kullanılan (Venkatraman ve Ramanujan, 1986; Baker ve Sinkula, 1999; Lynch vd., 2000; Antoncic ve Hisrich, 2001; Zahra vd., 2002; Chang vd., 2003; Rozenzweig vd., 2003) performans ölçeklerine uygun olacak şekilde hazırlanan yedi değişkenli bir ölçekle ölçülmüştür.

## 2.3. Örneklem ve verilerin toplanması

Hipotezlerimizin test edilmesi için Marmara Bölgesinde konuşlu üretim işletmelerinin orta ve üst düzey yöneticilerinden tesadüfi örneklem ile anket uygulaması yapılmıştır. Veri saklanması ve uygun doldurulmaması nedeniyle elenen anketlerden sonra edilen 199 adet firmadan toplanan 445 adet anketten bir veri tabanı oluşturulmuştur. Örneklemimizi oluşturan yöneticilerin yaklaşık %30'u üst seviye yöneticisi ya da işletme sahibi veya ortağıdır. Büyük bir çoğunluğu (%85,4) lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahiptir. Ayrıca yine büyük bir çoğunluğu (%73,6) 40 yaşının altındaki yöneticilerdir. Böylece örneklemimizin genç, eğitilmiş ve yönetim kademelerinde sorumluluk sahibi bir grup olduğu ve bu durumun araştırmamızın sıhhati açısından olumlu etkiler yapacağı değerlendirilmiştir.

Araştırmamıza katılanların; %76'sının uluslararası işletmelerde, %84,5'inin orta ve büyük ölçekli işletmelerde, %53'ünün diğer imalat, ana metal, otomotiv ve makine-teçhizat/metal eşya sektörlerindeki üretim işletmelerinde yöneticilik yaptıkları görülmüştür. Bu sektörlerde yaşanan yoğun rekabet ve gerek ulusal gerekse uluslararası ticarete çok aktif rol oynayan sektörler olmaları nedeniyle araştırmamızda yer alan hususlara daha uygun yanıtlar alınabileceği değerlendirilmiştir.

## 2.4. Ölçek geçerliliği ve güvenilirliği

Ölçek geçerliliği için öncelikle Cronbach alfa değerine bakılmış; tüm ölçek için 0,966, yetenekler ölçeği için 0,914, rekabet stratejileri ölçeği için 0,964 ve işletme performansı ölçeği için 0,926 değerleri tespit edilmiş ve hiçbir değişkene ait değer ölçek değerini aşmadığı görülmüştür. Ardından her bir değişken için değişkenler arası düzeltilmiş korelasyon katsayısı (corrected inter-item correlation) ve çoklu korelasyonların karesi (squared multiple correlation) değerlerine bakılarak değişken analizi yapılarak yetersiz değerler yüklenen değişkenler ölçek dışına atılmıştır.

Yapılan keşifsel faktör analizi sonuçlarına göre değişkenlerin tamamı beklenen faktörlerine ayrılmış, açıklanan toplam varyans kümülatif olarak %63,256, tüm değişkenlerin faktör yükleri ise 0,580–0,857 arasında bulunmuştur. Müteakiben ölçek yapısı Maximum Likelihood kestirimi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Faktörel bileşenli yapıların test edilmesinde kullanılan doğrulayıcı faktör analizi (Byrne, 2001; Schumacker ve Lomax, 2004) prosedürü çerçevesinde modelin uygunluğu literatürde önerilen uyum indisleri ile değerlendirilmiştir. Araştırma ölçeğimizde yer alan ölçeklere ait uygunluk katsayıları incelendiğinde ölçek modellerinde bazı modifikasyonlara gidilmiştir. Modifikasyon öncesi ve modifikasyon sonrası model uygunluk değerleri Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Değişkenlerin Modifikasyonu Sonucunda Faktörel Uyum İndisleri

		GFI	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
<b>Lojistik Yetenekler</b>	1 boyut, 9 değişken	,906	,910	,880	,922	,895	,921
<b>Rekabet Stratejileri</b>	2 boyut, 23 değişken	,815	,861	,847	,886	874	,886
	2 boyut, 21 değişken	,834	,878	,864	,901	,889	,901
<b>İşletme Performansı</b>	1 boyut, 9 değişken	,855	,895	,861	,904	,871	,904
	1 boyut, 5 değişken	,979	,987	,973	,989	,979	,989

## 2.5. Araştırma sorunsalının çözümlenmesi

Araştırma sorunsalının çözümlenmesinde öncelikle araştırma modelimizde yer alan faktörler arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda araştırma modelinde yer alan üç bağımsız değişkenin hem birbirleriyle hem de işletme performansı ile arasında pozitif ve çift yönlü bir ilişki olduğu ( $p < 0.001$ ) tespit edilmiştir (bkz. Tablo 2).

**Tablo 2.** Korelasyon Analizi Sonuçları

	Bileşenler			
	Lojistik Yetenekler	Maliyet Liderliği Stratejisi	Farklılaştırma Stratejisi	İşletme Performansı
Lojistik Yetenek	1	,592 (8,239)	,565 (8,221)	,372 (6,441)
Maliyet Liderliği		1	,763 (9,732)	,358 (6,337)
Farklılaştırma Performans			1	,295 (5,475)
				1
GFI: ,810; NFI: ,855; RFI: ,845; IFI: ,896; TLI: ,888; CFI: ,895				

Araştırma modelinde yer alan faktörlerin karşılıklı ilişkilerini incelemeyi müteakip hipotezlerimizde öngördüğümüz doğrusal ilişkiler regresyon analizleri ile test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre;

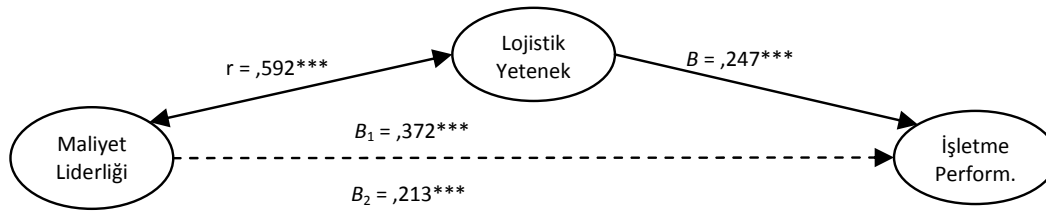
- Lojistik yeteneklerin işletme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkileri ( $B: 0,372$ ;  $p < 0,001$ ) olduğuna dair  $H_1$  hipotezi desteklenmiştir.

- H2 hipotezinin test sonuçlarına göre maliyet liderliği stratejisinin işletme performansı üzerine doğrudan ve pozitif yönde etkileri ( $B: 0,318$ ;  $p < 0,001$ ) olduğu desteklenmiş, ancak farklılaştırma stratejisinin işletme performansı üzerine olan doğrudan etkileri istatistiksel olarak desteklenmemiştir.
- H3 hipotezinin test sonuçlarına göre maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejileri uygulayan işletmelerde lojistik yeteneklerin işletme performansı üzerine etkileri desteklenmiştir (bkz. Tablo 3).

**Tablo 3.** Lojistik Yetenekler ve Rekabet Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerine Ortak Etkileri

	Model 1			Model 2		
	B	T	p	B	T	P
Lojistik Yetenekler	,247	3,954	0,000	,302	4,879	0,000
Maliyet Liderliği	,213	3,482	0,000			
Farklılaştırma				,125	2,124	0,034
	GFI: ,866; NFI: ,893; RFI: ,882; IFI: ,924; TLI: ,915; CFI: ,924			GFI: ,797; NFI: ,843; RFI: ,831; IFI: ,878; TLI: ,868; CFI: ,878		
Sonuç	H3a desteklenmiştir.			H3b desteklenmiştir.		

Maliyet liderliği stratejisi ile işletme performansı arasında anlamlı korelasyon bulunmasına, maliyet liderliği stratejisinin işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi ( $B_1:0,372$ ;  $p < 0,001$ ) bulunmasına rağmen bu etki lojistik yetenekler ile birlikte işletme performansı üzerindeki etkilerin araştırıldığı ortak regresyon uygulamasında kısmen azalmaktadır ( $B_2:0,372$ ;  $p < 0,001$ ). Lojistik yeteneklerin tek başına işletme performansı üzerinde anlamlı etkilerinin ( $B:0,247$ ;  $p < 0,001$ ) olduğunun da tespit edilmiş olmasıyla bu bulgu bizlere maliyet liderliği stratejisi uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisinde lojistik yeteneklerin bir ara değişken (Baron ve Kenny, 1986) rolü oynadığını göstermektedir (bkz. Şekil 1).



**Şekil 1.** Lojistik Yeteneklerin Maliyet Liderliği Stratejisi ile İşletme Performansı İlişkisinde Ara Değişken Etkisi

### 3. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırma modelimizde yer alan faktörler arasındaki doğrudan ilişkilerin analizi neticesinde işletmelerin lojistik yeteneklerin gerek rekabet stratejileriyle ilişki içinde olduğu gerekse işletme performansı üzerine doğrudan ve pozitif yönde etkileri olduğu bulunmuştur. Bu bulgular rekabet stratejileri uygulamalarında lojistik yeteneklerin üstün işletme performansı elde etmek için önemli bir enstrüman olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca işletmelerin lojistik yetenekler üzerinde yapacakları yatırımın işletme performansını doğrudan ve pozitif yönde etkileyeceği yönündeki hipotezimiz istatistiksel olarak da desteklenmektedir.

Analizler sonucunda maliyet liderliği stratejisi uygulamalarının işletme performansı üzerine doğrudan ve pozitif yönde etkileri olduğu tespit edilmiştir. Ancak farklılaştırma stratejisi uygulamalarının işletme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yöndeki etkileri istatistiksel olarak desteklenmemiştir. Bu bulgu araştırmamız çerçevesinde yer alan işletmelerin rekabet avantajı kazanma amacıyla farklılaştırma stratejilerini tercih etmediklerini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan işletme performansı değişkenlerinin tamamının maliyet performansı ile ilgili değişkenler olması da bu sonucun ortaya çıkmasına sebep olduğu ve farklılaştırma uygulamalarının işletmelere belli bir maliyet yükü getirmesi, bu maksatla yapılan yatırımların geri dönüşümünün kısa sürede hissedilememesi ve araştırma kapsamımızdaki işletmelerin bu yatırımları yapabilecek kapasitede olmamasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Farklılaştırma stratejilerinin işletme performansı üzerine doğrudan etkileri tespit edilmese de farklılaştırma stratejilerinin lojistik yetenekler ile ortak regresyonunda işletme performansı üzerinde olumlu katkısının ortaya çıkması ise bir tezat gibi görünmekle birlikte, araştırmamıza cevap veren yöneticilerin genelde farklılaştırma stratejileri ile sadece lojistik yetenekler açısından farklılaşmayı birbirinden ayırabilmiş oldukları ve maliyet liderliği stratejilerini uygulasalar bile lojistik açıdan farklılaşabilecekleri ihtimalini ortaya koymaktadır.

Araştırmamıza katılan yöneticiler açısından bakıldığında lojistik yetenekler ile maliyet liderliği stratejisi arasında farklılaştırma stratejisine göre daha kuvvetli bir ilişki var olduğunu belirtmiş olmaları strateji uygulayıcıları olarak maliyet liderliği stratejilerinin uygulanmasında lojistik yetenekleri bir maliyet düşürme aracı olarak görmekte olduklarını ortaya koymaktadır.

Diğer taraftan rekabet stratejisi uygulayan işletmelerin aynı zamanda lojistik yeteneklerini geliştirdikleri takdirde işletme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkiler yarattıkları tespit edilmiştir. Faktörler arası korelasyon analizi sonuçlarına baktığımızda lojistik yetenekler ile her iki rekabet stratejisi arasında anlamlı ilişki bulunması yeteneklerin işletme stratejileri için önemli olduğunu ifade eden Barney (1991)'in öngörülerini doğrular yönde bir bulgudur. Diğer yandan rekabet stratejisi ve yetenekler teorilerini birbirlerinin etkilerinden soyutlayarak ayrı ayrı incelemek yerine her iki teorinin ortak bir şekilde ele alınması (Lynch vd., 2000) işletmeler açısından rekabet ortamında ihtiyaç duyacakları daha gerçekçi sonuçları ortaya koyabileceğini göstermektedir.

#### **KAYNAKÇA**

- Amit, R. ve P. J. H. Schoemaker (1993), "Strategic Assets and Organizational Rents", *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Antoncic, B. ve R. D. Hisrich (2001), "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-cultural Validation", *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
- Baker, W. E. ve J. M. Sinkula (1999), "The Synergistic Effects of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", *Journal of Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Barney, J. B. (1986), "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy", *Management Science*, 32(10), 1231-41.
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R. M. ve D. A. Kenny (1986), "The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.



- Byrne, B. M. (2001), *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Celuch, K. G., C. J. Kasouf ve V. Peruvemba (2002), "The Effects of Perceived Market and Learning Orientation on Assessed Organizational Capabilities", *Industrial Marketing Management*, 31, 545-554.
- Chang, S. C., N. P. Lin, C. L. Yang, ve C. Sheu (2003), "Quality Dimensions, Capabilities and Business Strategy: An Empirical Study in High-tech Industry", *Total Quality Management*, 14(4), 407-421.
- Conant, J. S., M. P. Mokwa, ve P. R. Varadarajan (1990), "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-based Study", *Strategic Management Journal*, 11(5), 365-383.
- Day, G. S. (1994), "The Capabilities of Market-driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58(4.), 37-52.
- Daugherty, P. ve P. Pittman (1995), "Utilization of Time-based Strategies: Creating Distribution Flexibility/Responsiveness", *International Journal of Operations & Production Management*, 15(2), 54-60.
- Dess, G. G. ve P. S. Davis (1984), "Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-88.
- Dierickx, I. ve K. Cool (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Droge, C., S. Vickery ve R. E. Markland (1994), "Sources and Outcomes of Competitive Advantage: An Exploratory Study in the Furniture Industry", *Decision Sciences*, 25(5/6), 669-89.
- Fawcett, S. E., L. L. Stanley ve S. R. Smith (1997), "Developing a Logistics Capability to Improve the Performance of International Operations", *Journal of Business Logistics*, 18(2), 101-127.
- Hall, R. (1993), "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-18.
- Hayes, R. ve G. P. Pisano (1994), "Beyond Worldclass: The New Manufacturing Strategy", *Harvard Business Review*, 72(1), 77-86.
- Hitt, M. A. ve R. D. Ireland (1986), "Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry, and Performance", *Strategic Management Journal*, 6(3, Jul.-Sep.), 273-293.
- Lu, C. S. ve C. C. Yang (2006), "Evaluating Key Logistics Capabilities for International Distribution Center Operators in Taiwan", *Transportation Journal*, 45, 9-27.
- Lynch, D. F., S. B. Keller, ve J. Ozment (2000), "The Effects of Logistics Capabilities and Strategy on Firm Performance", *Journal of Business Logistics*, 21(2), 47-67.
- Miles, R. E. ve C. C. Snow (1978), *Organizational Strategy: Structure and Process*, New York: McGraw Hill.
- Miller, D. (1986), "Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis", *Strategic Management Journal*, 7(3), 233 – 49.
- Morash, E. A., C. L. M. Droge, ve S. K. Vickery (1996), "Strategic Logistics Capabilities for Competitive Advantage and Firm Success", *Journal of Business Logistics*, 17(1), 1-22.
- O'Regan, N. ve A. Ghobadian (2004), "The Importance of Capabilities for Strategic Direction and Performance", *Management Decision*, 42(2), 292-312.
- Peteraf, M. A. (1993), "The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource Based View", *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-91.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategies*, New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K. ve G. Hamel (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68(May-Jun.), 79-91.
- Teece, D. J., G. Pisano ve A. Shuen (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Venkatraman, N. ve V. Ramanujan (1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, 11(4), 801-14.

- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-80.
- Yamin, S., A. Guneseakaran ve F. Mavondo (1999), "Relationship Between Generic Strategies, Competitive Advantage and Organizational Performance: An Empirical Analysis", *Technovation*, 19, 507-518.
- Zahra, S. A., D. O. Neubaum ve G. M. El-Hagrassy (2002), "Competitive Analysis and New Venture Performance: Understanding the Impact of Strategic Uncertainty and Venture Origin", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall 2002, 1-28.

## TÜRKİYE'DEKİ HAVAYOLU YOLCU TAŞIMA ŞİRKETLERİNİN REKABET STRATEJİLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

**İzzet KILINÇ**

Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu  
izzetkilinc@duzce.edu.tr

**Mehmet Akif ÖNCÜ**

Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu  
mehmetakifoncu@duzce.edu.tr

**Yunus Emre TAŞGİT**

Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
yemre1453@gmail.com

### ÖZET

*Bu araştırmanın amacı Türkiye'de havayolu yolcu taşıma şirketlerinin uyguladıkları rekabet stratejilerini tespit etmek ve bu stratejileri oluştururken hangi faktörlerden nasıl etkilendiklerini ortaya koymaktır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, şirket sermayeleri ağırlıklı olarak yerli olan, yönetim merkezleri Türkiye'de bulunan ve iç ve dış hatlarda tarifeli ve tarifersiz seferlerle yolcu taşıma ruhsatları olan şirketler oluşturmaktadır. Veri toplamak için görüşme ve doküman incelemesi yöntemleri kullanılmıştır. Veriler betimsel analize tabi tutulmuştur. Araştırma sonuçları, uygulanan rekabet stratejilerinin özellikle maliyet liderliği sağlama konusunda yoğunlaştığını ortaya koymaktadır. Ayrıca rekabet stratejilerini etkileyen faktörler arasında maliyetler, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi, çalışanlar, inovasyon ve teknolojik yenilikler ön plana çıkmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Rekabet stratejileri, havayolları, Türkiye.

### 1. GİRİŞ

Son zamanlarda yaşanan, örgütsel ve çevresel değişimler müşteri odaklı ve rekabet şiddeti yüksek pazar yapılarını ortaya çıkarmaktadır. Belirsizlik derecesi yüksek ve tahmin edebilirliği düşük pazar yapıları uzun dönemli planlamayı örgütler için güç hale getirirken (Lee ve Carter,2005), etkin rekabet stratejileri geliştirmeyi zorunlu hale getirmektedir. Rekabet stratejisi, bir işletmenin rakiplerine göre değer algısı daha fazla, taklit edilesi zor bir strateji formüle etmesi ve uygulamasıyla ilgili bir kavramdır (Hitt vd, 2005). Porter (1980, 1985) rekabet stratejisini, işletmenin sektörde sahip olduğu stratejik pozisyona dayalı olarak şekillenen bir kavram olarak açıklamaktadır. Yazara göre işletmenin sektörde sahip olabileceği üç temel stratejik pozisyon vardır: maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma. Porter (1985)'a göre rekabet stratejisinin belirlenmesini ve başarısını etkileyen işletme içi ve işletme dışı faktörler olmak üzere iki temel unsur vardır.

Havayolu yolcu taşıma şirketlerine ilişkin literatür rekabet stratejileri açısından irdelendiğinde araştırmaların sektör bazlı ve model bazlı olmak üzere iki yönde geliştiği anlaşılmaktadır. Chan (2000) sektör temelli yürütmüş olduğu çalışmasında, 1978-1998 arası havacılık sektörüne yaşanan gelişmeleri stratejik bir bakış açısıyla değerlendirmektedir. Yazar sektörün bu süre içerisinde önemli oyuncuların giriş-çıkışlarına sahne olduğunu, çeşitli yasal düzenlemeler gerçekleştiğini ve rekabetin yapı ve yoğunluk olarak farklılaştığını, markalaşma/farklılaştırma rekabetin en önemli unsuru haline geldiğini ifade etmektedir. Huettinger (2006) ise Avrupa havacılık sektörüne yönelik yürütmüş olduğu çalışmasında, düşük maliyetli (low-cost) taşıyıcıların Avrupa pazarına girmesiyle sektörde yaşanan değişimleri ve gelecek eğilimlerini tartışmaktadır. Yazara göre sektör daha rekabetçi bir yapıya dönüşmektedir. Glisson vd, (1996) ise Amerikan havacılık sektöründe yaşanan gelişmelere paralel olarak ortaya çıkan stratejik ittifak ve birleşmelerin, pazar yapılarını ve rekabet şeklini değiştirdiğini ortaya koymaktadır.

Model bazlı yürütülen çalışmalarda ise, Alamdari and Fagan, (2005) düşük maliyet modelinin temel özelliklerini tartışarak, düşük maliyetli taşıyıcıların karlılıklarını etkileyen unsurların belirlenmesini amaçlamıştır. Yazarlara göre düşük maliyetli taşıyıcıların temel özellikleri: düşük fiyat, sık uçuş programları, kısa mesafeli uçuşlar, kabin içi ücretsiz yeme-içme olmayışı ve ikincil hava alanlarına uçuşlar şeklindedir. Anon, (2005) ise model temelli çalışmada düşük maliyetli taşıyıcıların sektör yapısını nasıl değiştirdiğini ve düşük maliyetli taşıyıcıların sektör liderlerine karşı başarı koşullarını irdelemektedir. Bir başka model temelli araştırmada Franke (2004) ağ (network) taşıyıcılar ile düşük maliyetli taşıyıcılar arasında yaşanan rekabette, her bir modelin başarıya etki eden özelliklerini değerlendirmektedir. Yazara göre düşük maliyetlilik modelde maliyetlerin düşürülmeye çalışılması başarıda öne çıkan faktör iken ağ modelinde farklılaştırılmış ürün ve pazar payı başarıyı ve rekabet şeklini etkileyen unsur olarak dikkat çekmektedir. Hava yolu yolcu taşıma şirketlerinin rekabet stratejileri üzerine yapılan akademik çalışmalar ve sağlanan destek konu Türkiye açısından ele alındığında henüz başlangıç aşamasındadır. Bu araştırma konuya katkı sağlamak ve bu konuda başlangıç aşamasında olan literatüre rehberlik edebilmek için yapılmıştır.

## 2. SORUNSAK

Türkiye'deki havacılık sektöründe yaşanan gelişmeler incelendiğinde etkin rekabet stratejilerinin geliştirilmesini ve uygulamaya konulmasını zorunlu kılan birçok faktör ortaya çıkmaktadır. Bu gelişmeler; sektörde faaliyet gösteren işletmelerin nicelik ve nitelik olarak artış göstermesi, havayolu işletmelerini kullanan yolcu sayısındaki artış ve işletme gelirlerindeki artışlar, teknolojik alanda yaşanan hızlı gelişmeler ve bunların işletmelerin işleyişlerine yansımaları, artan müşteri bilinci ve değişen pazar yapıları olarak ifade edilebilmektedir. Geline bu noktada havayolu işletmelerinin faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütebilmeleri, pazar paylarını koruyabilmeleri, amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için kendilerini, rakiplerini ve faaliyette buldukları pazar yapısı ve rekabet ortamını doğru bir şekilde analiz etmeleri gerekmektedir. Belirtilen çerçevede Türkiye'de faaliyet gösteren hava yolu yolcu taşıma şirketlerinin neler yaptığı ve gelecekte neler yapacağı önem arz etmektedir. Bu kapsamda bu araştırmanın amacı Türkiye'deki havayolu yolcu taşıma şirketlerinin rekabet stratejilerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve bu sektörde uygulanan rekabet stratejilerinin tespit edilmesidir.

## 3. YÖNTEM

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, Türk Hava Yolları A.O. (THY), Pegasus Hava Taşımacılık A.Ş. (PHT), Onur Air Taşımacılık A.Ş. (OAT), Atlasjet Havacılık A.Ş. (AH) ve Sun Ekspres Havacılık A.Ş. (SEH) oluşturmaktadır. Evren belirlenirken üç temel kriter dikkate alınmıştır. İlki şirketlerin sermayelerinin ağırlıklı olarak yerli olması, ikincisi merkezlerinin Türkiye'de olması ve üçüncüsü ise iç ve dış hatlarda tarifeli ve tarifersiz seferlerle yolcu taşıma ruhsatlarının bulunmasıdır. Evreni oluşturan şirket sayısının azlığı ve evrenin ulaşılabilir olması nedeniyle ayrıca örneklem belirlemeye gerek görülmemiştir.

Veri toplamak amacıyla bir birini tamamlayan iki yöntem kullanılmış ve bu yolla araştırmanın geçerliliği artırılmaya çalışılmıştır. Veri toplamak amacıyla kullanılan ilk yöntem görüşme yöntemidir. Bu aşamada araştırmanın amacına ulaşmada daha uygun olduğu düşünülerek mülakat soruları görüşme formu yaklaşımı ile oluşturulmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2000). Bu sayede önceden hazırlanan sorularla birlikte sorulara verilen cevaplara ilişkin başka soruları da aynı anda sormak mümkün olabilmektedir. Sorular hazırlanırken ilgili literatürde yer alan çalışmalar temel alınmıştır. Hazırlanan soru formu stratejik yönetim

konusunda çalışan bir akademisyenin değerlendirmesi sonrasında son şeklini almıştır. Sorular sırasıyla; sektörün bugünkü durumunu ve geleceği ile ilgili beklentileri, işletmelerin uyguladıkları rekabet stratejilerini ve işletmelerin rekabet stratejilerini etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

İkinci veri toplama yöntemi doküman incelemesidir. Doküman incelemesi ile gerçekleştirilmek istenen amaç görüşme yoluyla elde edilen verilerin desteklenmesidir. Doküman incelemesi ile veri toplama aşamasında öncelikle hangi dokümanların inceleneceği ve incelenecek dokümanların orijinalliği üzerinde durulmuştur. Bu aşamada özellikle araştırmaya konu olan şirketlerle ilgili basında çıkmış olan haberler taranmıştır. Tarama sonucunda bu haberlerin doğruluğunun teyit edilmesindeki güçlükler ve çeşitlilikleri nedeniyle doküman incelemesinde basın haberlerinin kullanılmamasına karar verilmiştir. Ayrıca şirketlerin yayınladıkları raporların içeriklerinin benzerlik arz etmemesi ve her şirketin bu tür raporlar yayınlamaması bahsi geçen dokümanların da kullanılmasını engellemiştir. Sonuçta şirketlerin web sayfalarının doküman incelemesine tabi tutulmasının uygun olacağı anlaşılmıştır. Bu sayfaların şirketlere ait temel bilgileri, misyon ve vizyon gibi belgeleri, kalite politikaları ve insan kaynaklarına ilişkin vb. bilgileri içermeleri bu tercihte etkili olmuştur. İşletmelerin web sayfalarına erişimin hızla sağlanabilmesi ve verilere erişimin kolay olması da diğer bir tercih nedenidir. Çünkü bu verilerin herkesçe ulaşılabilir ve kontrol edilebilir olmasının araştırmanın güvenilirliğini artıracak düşünülümüştür.

Görüşmeler katılımcıların istedikleri tarih ve saatlerde, katılımcıların çalışma ofislerinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Katılımcıların cevapları doğrultusunda bazı sorular teyit amacıyla farklı şekillerde yeniden sorulmuştur. Cevaplara göre bazı soruların sırasında değişikliğe gidilerek esneklik sağlanmıştır. Görüşmeler ortalama bir saat sürmüş ve 01-25 Şubat- 2008 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Veri analizi için betimsel analiz kullanılmıştır.

#### **4. KATKI**

Hava yolu yolcu taşıma pazarı genel olarak düşünüldüğünde çok büyük bir pazardır ve turizm gibi ülke ekonomileri için hayati öneme sahip bir sektörle doğrudan ilişkilidir. Uluslar arası literatürde geride kalan on yıl içinde tartışmaları güncellenen ve özellikle rekabet boyutu öne çıkan bu konunun Türkiye açısından da tartışılması gerekmektedir. Bu araştırma ile Türkiye'deki havayolu yolcu taşıma sektörünün rekabet yeteneği, rekabeti etkileyen ve etkileyecek faktörlerin analizi yapılarak ülkemizde tartışmalarına henüz başlanan konu ile ilgili olarak hem bir durum tespiti yapılmakta hem de sonraki çalışmalara katkı sağlayabilecek kuramsal çerçeve belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu yönü ile literatüre katkı yapacağı düşünülmektedir. Öte yandan uygulanan rekabet stratejilerinin uygulanma yöntemlerinin şirketlere sağladığı katkıların belirtilmesi yanı sıra şirketlerin uygulama yöntemleri nedeniyle önümüzdeki dönemde karşılaşılabileceği sorunları göstermesi açısından da profesyonellere katkı sağlamaktadır.

#### **5. KAPSAM**

Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde betimsel analiz kullanılmıştır. Araştırmada iki farklı veri toplama yöntemi kullanıldığı için analiz de iki temel başlık altında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini beş şirket oluşturmasına rağmen araştırmanın yapıldığı dönemde Atlasjet Havacılık A.Ş. üst yönetim takımı değiştiği için eski yönetimin olumlu bakmasına rağmen görüşme talebi yeni yönetim tarafından kabul edilmemiştir. Bu nedenle görüşme yolu ile veri diğer dört -her işletmenin üst yönetim takımından bir kişi olmak üzere- işletmelerden sağlanmıştır. Veri analizi yapılırken literatürde yer alan çalışmalar dikkate alınmış ve analize temel olan kavramsal çerçeve bu yönde oluşturulmuştur. Değer-

lendirmede Porter'in (1980, 1985) jenerik rekabet stratejileri temel alınmaktadır. Bu araştırmada doküman incelemesi tek veri toplama yöntemi olmaması nedeniyle doküman incelemesi için karmaşık bir veri analizine de ihtiyaç duyulmamıştır (Yıldırım ve Şimşek; 2000). Dolayısıyla standart bir doküman incelemesi analizi yerine görüşme yoluyla elde edilen verilerin desteklenmesine ve kontrol edilmesine yönelik bir analiz yapılmıştır. Dolayısıyla görüşme yöntemi ile elde edilen verilerin analizini sonucunda ulaşın rekabet stratejilerini etkileyen faktörler değerlendirilmede temel kategoriler olarak ele alınmış ve analiz bu çerçevede esas alınarak gerçekleştirilmiştir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye'deki hava yolu yolcu taşıma pazarı özellikle son 10 yıllık dönem içerisinde sayısal ve niteliksel olarak ciddi bir gelişme göstermiştir. Bu gelişmenin ardında dönemin hükümetlerinin pazarı düzenleyen kanunlarda yaptıkları değişiklikler, atıl hava alanlarının faaliyete geçirilmesi, bilet fiyatları üzerindeki vergilerin düşürülmesi, yeni oyuncuların pazara girmeleri ve pazarda kalıcı olacaklarına dair verdikleri güçlü işaretler ve şirketlerin uyguladıkları rekabet stratejileri etkili olmuştur. Sektör şimdi çok daha dinamik bir yapıdadır ve henüz durağan bir görünüme kavuşmamıştır. Geleceğe yönelik beklentiler içerisinde şirketlerin daha şiddetli rekabet koşulları ile karşılaşacağı, uluslararası şirketlerin pazara gireceği, Avrupa Birliği'ne üyeli sürecine bağlı olarak pazarın beklenmedik ölçüde genişleyebileceği, birleşmelerin ve satın almaların kaçınılmaz olduğu yer almaktadır.

Belirtilen çerçevede Türkiye havayolu yolcu taşıma sektöründe faaliyet gösteren beş şirket son dönemde çok başarılı bir performans ortaya koymaktadır. Araştırma kurgulanırken bu şirketlerin sektörde aynı pazarda faaliyet gösterdikleri varsayılmıştır. Fakat araştırma sonuçları sektörün iki temel pazarı içerdiğini göstermiştir. Bu pazarlar ağ (network) operasyonlarının ve düşük maliyet (low-cost) operasyonlarının gerçekleştirildiği pazarlardır. Ağ operasyonların gerçekleştirildiği pazarlarda şirketler genellikle geleneksel havayolu şirketleridir ve müşterilerini önce bir hava alanında toplarlar daha sonra diğer noktalara transfer etme düşüncesiyle hareket ederler. Düşük maliyet operasyonlarını gerçekleştiren işletmeler ise özünde ucuz ve kısa mesafeli uçuşları hedeflemektedirler. Bu doğrultuda THY ağ operasyonları gerçekleştiren bir şirket, PHT, OAT ve SEH ise düşük maliyet operasyonları gerçekleştiren şirketlerdir. Özellikle PHT, OAT ve SEH yöneticileri bu yönleri nedeniyle THY ile aynı pazarda yer almadıklarını ve dolayısıyla rekabet konusunda THY'nin ayrı değerlendirilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadırlar.

THY, kendisini etkin bir maliyet kontrol sistemiyle birlikte pazarda müşteri temelli farklı ürünler geliştiren bir pozisyona konumlandırmaktadır. Bu haliyle uyguladığı temel rekabet stratejisi farklılaşma stratejisidir. Bu kapsamda kabin içi hizmetlerin artırılması ve kalite düzeylerinin geliştirilmesi ile birlikte, uçuş ağını genişletmek için yeni pazarlar bulma ve daha fazla müşteri kazanmak için markalaşma konusuna önem vermektedir. Öte yandan PHT ve OAT düşük maliyet oluşturma ve buna bağlı olarak ucuz bilet satışı üzerinde kendilerini konumlandırırken maliyet odaklı rekabet stratejileri uygulamaktadırlar. Maliyetleri azaltıcı her türlü gelişmeyi yakından takip etmektedirler ve yetenekleri ölçüsünde bünyelerine kazandırmaya çalışmaktadırlar. Maliyet odaklı stratejileri uygulayan bir diğer şirket ise SEH'dir. Bununla birlikte SEH odaklanma stratejilerini de başarıyla uygulamaktadır. Özellikle bölgesel pazarlara odaklanarak diğer şirketlerin uçuş yapmadığı noktalara ulaşmaktadır. Bursa-Diyarbakır doğrudan uçuşları buna örnek olarak gösterilebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin rekabeti etkileyen faktörler olarak görüş birliği içinde belirttikleri faktörler, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi, çalışanlar, maliyet, inovasyon ve teknolojik yeniliklerdir. Görüşme yöntemi ile elde edilen bu sonuçlar dokü-

man analizi sonuçları ile de desteklenmektedir. Şirketlerin farklı rekabet stratejilerini benimseyip uygulamalarına rağmen rekabeti etkileyen faktörleri aynı olarak görmeleri rekabetin şiddetini de ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bu faktörler şirketlerin rekabet stratejilerini oluştururken farklı şekilde öne çıkmaktadır. Örneğin rekabeti etkileyen bir faktör olarak THY yeni teknolojilerin kullanılmasını ürününde farklılık oluşturmak amacıyla takip etmekte ve kullanmaktayken diğerleri maliyetleri azaltıcı çözümler ortaya çıkarabileceğini düşündükleri için önemsemektedirler. Yine inovasyon THY tarafında yeni ürün geliştirmek için dikkate alınırken diğer işletmeler tarafından kısa süreli farklılıklar oluşturabilme ve ürünlerinin fiyatlarını öne çıkartıp tekrar maliyet odaklı stratejilerine dönüş yapmak için kullanılmaktadır. Hizmet kalitesinin rekabet unsuru olarak algılanmasında ve hayata geçirilmesinde de bu şirketler arasında farklılık söz konusudur. Örneğin THY hizmet kalitesinde, ürünün hem fiziksel hem de fiziksel olmayan boyutlarına daha fazla vurgu yaparken diğerleri daha çok fiziksel olmayan boyutuna ve özellikle çalışanları sayesinde müşteri memnuniyeti sağlamaya vurgu yapmaktadır. Bu noktada tüm şirketler çalışanları rekabette etkili bir unsur olarak görmekte ve çok önemsemektedirler. Bu durumun hava taşımacılığının hizmet sektörü içinde yer alması kadar, şirketlerine olan güvenin çalışanların üzerinden müşteriye ulaştırılabileceği düşüncesi yatmaktadır. Örneğin zamanında kalkışların ve dakik uçuşların müşterilerin şirkete olan güven duygusunu artırdığı düşünülmekte ve bunların ancak nitelikli çalışanlarla sağlanabileceği öngörülmektedir.

Araştırma sonuçları maliyet odaklı rekabet stratejilerinin şirketler tarafından en çok önemsenen rekabet stratejisi olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma kapsamındaki şirketlerinin tamamı maliyet avantajı sağlamadan şirketlerin amaçlarını gerçekleştirmenin mümkün olmayacağını belirtmektedirler. Özellikle düşük maliyetli (low-cost) operasyonlara odaklanmış şirketlerin temel yeteneklerini bu konuda geliştirmeye çalıştıkları görülmektedir. Öte yandan şirketlerin bu stratejiyi geliştiren Porter'ın (1980, 1985) bu stratejinin uygulanabilmesi için ölçek ekonomileri geliştirilmesine yönelik önerisini göz ardı edip, maliyet düşüşleri konusuna yoğunlaştıkları anlaşılmaktadır. Örneğin şirketler filolarını genişletmek, uçuş noktalarını ve uçuş sayılarını artırmak yerine kabin içi ikramların kaldırılması, bagaj ağırlıklarının kısıtlanması gibi bir takım hizmet sınırlamalarına gitmektedirler. Bu uygulamaların kısa dönemde maliyet düşüşü sağladığı anlaşılmaktadır. Fakat uzun dönemde bu uygulamaların pazarın değişen koşulları nedeniyle şirketlerin rekabet gücünü sürdürmelerini sağlayamayacağı öngörülmektedir. Aslında bu durumun farkında olan şirketler belirli ölçüde uçuş noktalarını artırmaya çalışmaktadırlar fakat finansal kabiliyetleri henüz bu konuda hızlı gelişme sağlamalarına yeterli değildir.

Öte yandan şirketlerin önümüzdeki dönemde daha rekabetçi olmak zorunda oldukları anlaşılmaktadır. Bunun için özellikle etkin maliyet kontrol sistemleri geliştirme çabalarına devam etmeleri ama bunun yanı sıra müşteri merkezli temel yetenek geliştirme konularına da odaklanmaları gerekmektedir. Bu durumda özellikle maliyet odaklı rekabet stratejileri geliştiren ve düşük maliyet operasyonları gerçekleştiren şirketlerin sektörde kalıcı olabilmeleri için şirket birleşmelerini ya da satın almaları öncelikli olarak düşünmeleri gerekmektedir. Amerika ve Avrupa örnekleri düşük maliyetli operasyonlar gerçekleştiren şirketlerin belli ölçüde pazarda etkili olmalarına ve büyük şirketlerin pazarlarından pay belirli oranda pay kapabilmelerine rağmen büyümedikleri taktirde kalıcı olamadıklarını göstermektedir. Önümüzdeki dönem bu şirketlerin büyüme stratejilerine de öncelik vermeleri gereken bir dönem olarak değerlendirilmelidir. Dolayısıyla yukarıda belirtilen rekabet stratejilerine etki eden faktörler arasına büyüme de alınmalıdır.

**KAYNAKÇA**

- Alamdari, F. ve Fagan, S. (2005), "Impact of The Adherence to The Original Low-Cost Model on The Profitability of Low- Cost Airlines", *Transport Reviews*, 25(3).
- Anon, F. (2005), "Low-Cost Founding Fathers", *The Economist*, 27 January.
- Chan, D. (2000), "Air Wars in Asia: Competitive and Collaborative Strategies and Tactics in Action", *Journal of Management Development*, 19(6), 473-488.
- Franke, M. (2004), "Competition between Network Carriers and Low-Cost Carriers – Retreat Battle or Breakthrough to A New Level of Efficiency?", *Journal of Air Transport Management*, 10, 15-21.
- Glisson, L., Milton, C., Haris, W. A., Janet, J. R. ve Lorenzo-Aiss, D. (1996), "Airline Industry Strategic Alliances: Marketing and Policy Implications", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(3), 26-34.
- Hitt, A. M., Ireland, R. D. ve Hoskisson, R. E. (2005), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*, 6th Edition, South-Western: Thomson Corporation.
- Huettinger, M. (2006), "Air Baltic And SAS – A Case Study en The European Airline Industry", *Baltic Journal of Management*, 1(2), 227-244.
- Lee, K. ve Carter, S. (2005), *Global Marketing Management: Changes, Challenges and New Strategies*. New York: Oxford University Press Inc.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2000), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.



## 20. Oturum

**Yönetim Bilgisinin Aktarımında Uluslararası Bağlantılar: Taylor ve Fayol'un Türkiye'ye Gelişi**

*Behlül ÜSDİKEN, Janset ÖZEN AYTEMUR*

**Türkiye'ye Taylorizmin Girişi: Öncü Makalelerin Analizi**

*Şuayyip ÇALIŞ, Engin YILDIRIM*

**Bilimsel Yönetim Yaklaşımına Psikanalitik Bakış: Taylor Okuması**

*Serhat SOYŞEKERCİ, Ramazan ERTURGUT*

## YÖNETİM BİLGİSİNİN AKTARIMINDA ULUSLARARASI BAĞLANTILAR: TAYLOR ve FAYOL'UN TÜRKİYE'YE GELİŞİ

**Behlül ÜSDİKEN**

Sabancı Üniversitesi  
behlul@sabanciuniv.edu

**Janset ÖZEN AYTEMUR**

Akdeniz Üniversitesi  
janset@akdeniz.edu.tr

Bu çalışma, yönetim düşüncesinin Türkiye’de izlediği gelişim seyrinin bir parçası olarak erken Cumhuriyet yıllarında Taylor ve Fayol’un temsil ettiği fikirlerin ülkeye girişinin nasıl ve hangi aktörler aracılığıyla olduğunu incelemek üzere tasarlanmıştır. İnceleme, Cumhuriyetin kuruluş yıllarıyla, Türkiye’de yönetim düşüncesinin ABD etkisi altına girmeye başladığı 1950’ler arasındaki dönemi kapsamaktadır. Önceki sınırlı yazından hareketle (Üsdiken ve Çetin, 1999; 2001; Üsdiken vd., 2004), çalışmayı şekillendiren ana iddia, söz konusu fikirlerin girişinin, o günlerin iktisadi, siyasi ve akademik ortamı çerçevesinde, “bilgiyi taşıyan” örgütsel ve bireysel aktörlerin tarihsel olarak oluşmuş yurtdışı bağlarıyla şekillendiğidir.

Yönetim modellerinin çeşitli kanallardan ve farklı yayılım süreçleri izleyerek benimsenmesi ile ilgili olarak, dönemin endüstriyel ortamı, siyasi bağlamı ve bilgiyi aktaracak profesyonel grupların varlığı gibi faktörlerle tanımlanabilecek yerel ekonomik ve kurumsal koşulların belirleyiciliğinden söz edilmektedir (Guillén, 1994). Özellikle 1930-1950 yılları Türkiye’sinin iktisadi ve siyasi bağlamı içinde, milli niteliği ağır basan bir iktisadi alanı kurmak, denetlemek ve bu alandaki tüm uygulamaların yasal sınırlarını çizmek üzere girişilen devletçiliğin baş aktörü olan ‘devlet’ (Ahmad, 2002), yönetim bilgisinin yayılımını şekillendiren kanallardan biri olmuştur. Bu çerçevede, 1930’ların başında hayat bulan ve devletin daha etkili ve kapsamlı bir örgütlenme gücüyle davranması amacıyla 1938 yılında çıkarılan yasa ile kurumsal niteliği netleşen İktisadi Devlet Teşekkülleri’nde (Kuruç, 1987), dönemin az sayıdaki yabancı dil bilen ve eğitilmiş kişileri istihdam edilmiştir. Devlet işletmeleri ve hükümet idaresindeki birimler, yönetim bilgisi ve uygulamalarının aktarıcıları durumundadır. Yönetim bilgisinin yayılımını şekillendiren diğer kanal ise, Darülfünun’dan 1933’de İstanbul Üniversitesi’ne dönüşen devlete bağlı üniversite geleneği içinde özellikle 1936’da bu üniversite bünyesinde ayrı bir İktisat Fakültesi kurulması ile etkinliği artan “akademi” kanalıdır. Bu kanal, 1950 öncesinde Türkiye’deki yönetim düşüncesini büyük oranda şekillendiren Alman *betriebswirtschaftslehre*’sinin (BWL - işletme iktisadi) ülkeye girişini sağlamıştır (Üsdiken ve Çetin, 2001; Üsdiken, vd., 2004).

Dönemin başat aktörleri olan devlet işletmeleri (aynı zamanda merkezi hükümet idaresi) ve yüksek öğretim sisteminin, yönetim düşünce ve uygulamalarının ülkeye aktarılmasında eklektik bir yol izlediği, ancak bunun tümüyle tesadüfi şekilde gerçekleşmediği gözlemlenmektedir. Öncelikle, hangi fikirlerin ithal edildiği, onları taşıma durumunda olan aktörlerle; ikinci olarak da, hangi fikirlere önem verildiği, söz konusu aktörlerin tarihsel olarak veya o dönemde geliştirdikleri uluslararası bağlarla yakından ilişkili görünmektedir. Fikirlerin ülkeye giriş koşullarını şekillendiren bu iki durumun, aynı zamanda onlara yerel düzeyde sergilenen bağlılığı etkilediği ve yerel alanı ne düzeyde şekillendireceğini belirlediği ileri sürülebilir.

Bu çalışmayla saptanabildiği kadarıyla, Taylor adının ve “bilimsel yönetimin” ilk kez zikredilişi, 1924 yılında, öğretmenler için basılan bir dergide Almanya’da pedagoji eğitimi almış Ali Haydar’ın (Taner) bir makalesiyle olmuştur. Taylor’un bu tarihten önce de belki bilindiği ve

öğretildiğine dair bir işaret o zamanların mühendislik mektebinde (şimdilerin İstanbul Teknik Üniversitesi) 1910-1944 yılları arasında ekonomi dersleri veren Tevfik Hamdi Biren'in 1930-36 arasında yayınlanan üç ciltlik ekonomi kitabında Taylor'un bahsinin geçmesidir. Biren de Taylor'ı, Taner gibi Fransız kaynaklara atıfla aktarmıştır. Fayol'un ülkeye girişi ile ilgili ilk dolaylı kanıt ise, Almanya'da ekonomi eğitimi alan profesör M. Zühtü İnhan'ın, 1939'da Türkiye'de yayınlanan Fayol'un ünlü kitaba yazdığı önsözde "1925 yılından itibaren Fayol'un bazı ekonomi ders notlarında tartışıldığına" ilişkin sözleridir. İnhan'ın 1935'de yayınlanan işletme iktisadı ders notları da önemli ölçüde Fayol'dan esinlenilerek yazılmıştır. Taylor'un 1930'u izleyen yıllardaki varlığı, 1931'de Ziraat Bankası'nın aylık dergisinde basılan ve aslında 1926'da Fransız bir dergide yayınlanan bir makalenin çevirisi olan bir yazı dizisinde görülmektedir. Taylorizmi öğrenirken kaynağın Amerikan değil Fransız yazını olması, dikkate değer bir noktadır. Dönemin Türkiye'sinde akademik dünyaya egemen olan işletme iktisadı disiplini, aynen aktarıldığı Almanya örneğinde olduğu gibi, iyi bilindikleri, öğretildikleri ve tartışıldıkları halde Taylor ve Fayol'a sınırlı ilgi gösterilmesine neden olmuş; onlara gösterilen ilgi, BWL çemberinin dışından gelmiştir. Taylor'un ülkeye tam olarak girişi ancak 1941 yılında, Devlet Demiryolları tarafından basılan, fakat yine Fransızcasından çevrilen kitabı ile olmuştur. Fayol'un da özgün haliyle girişi de, 1939 yılında, benzer şekilde bir devlet işletmesi olan o zamanların İhisarlar İdaresi (sonraların Tekel'i) tarafından yayınlanan ve yukarıda sözü edilen çeviri ile gerçekleşmiştir. 1939 yılında İktisadi Devlet Teşekküllerini denetlemek üzere kurulan Umumi Murakabe Heyeti'nin raporları, BWL'de "normların tanzimi" ve "ihtisaslaşma" konuları ile ele alınan Fayolist yaklaşımın (Üsdiken ve Çetin, 1999) devlet işletmelerinde daha kapsamlı bir şekilde 'bilindiğini' ve benimsendiğini düşündüren yorumlar içermektedir. Heyetin sürekli olarak vurguladığı 'verimlilik' tablosunda ise, devlet işletmelerindeki yönetim uygulamalarını Taylorizm'in öngördüğü ilkelerle sürdürmeye dönük bir ilginin bulunmadığı görülmektedir (Aytemur, 2007).

Yukarıdaki örneklerle dikkat çekici hale gelen ve bu çalışmanın ana tezini destekleyen, Taylor ve Fayol'un Türkiye'ye girişinde biri akademik dünya, diğeri ise devlet olmak üzere yönetim düşüncesini transfer eden iki aktörün kurumsal ilişki ve bağlantılarının, taşıyıcılık rollerini ve aktarılan görüşlere gösterilen bağlılığı nasıl belirlediği olmaktadır

## KAYNAKÇA

- Ahmad, F. (2002), *Modern Türkiye'nin Oluşumu*, İstanbul: Kaynak Yayınları.
- Aytemur, J. (2007), "1930-1945 Yılları Arasında Türk Yönetim Düşüncesi: Sümerbank Örneği Üzerinden Tarihsel Bir Çözümleme", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Guillén, M. (1994), *Models of Management*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Kuruç, B. (1987), *Mustafa Kemal Döneminde Ekonomi*, İstanbul: Bilgi Yayınevi.
- Üsdiken, B. ve Çetin, D. (1999), "Türkiye'de Akademik Dünyanın Yönetme İşine Yaklaşımında 1950'li Yıllarla Birlikte Ne Değişti?", *Amme İdaresi Dergisi*, 32(4), 47-65.
- Üsdiken, B. ve Çetin, D. 2001. *From Betriebswirtschaftslehre to Human Relations: Turkish Management Literature Before and After the Second World War*, *Business History*, 43(2), 99-124.
- Üsdiken, B., Kieser, A., Kjaer, P. (2004), *Academy, Economy and Polity: Betriebswirtschaftslehre in Germany, Denmark and Turkey Before 1945*, *Business History*, 46(3), 381-406.

## TÜRKİYE'YE TAYLORİZMİN GİRİŞİ: ÖNCÜ MAKALELERİN ANALİZİ

**Şuayyip ÇALIŞ**

Sakarya Üniversitesi, İİBF  
İKY Bölümü  
scalis@sakarya.edu.tr

**Engin YILDIRIM**

Sakarya Üniversitesi, İİBF  
İKY Bölümü  
yildirim@sakarya.edu.tr

### Giriş

Yönetim düşüncesinin uluslar arası yayılımı son yıllarda önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir (Frenkel, 2005:277). Yönetim bilgisinin yayılmasında ve kurumsallaşmasında üniversiteler, aydınlar, bilim adamları, yöneticiler, iş örgütleri ve uluslar arası örgütler önemli bir rol oynamaktadır. Bu süreçte kültürel ve örgütsel etmenlerin bu süreci kolaylaştırıcı şekilde etki etmesi gerekmektedir (Alvarez 1998: 45). Bu açılarından bakıldığında 1930'lu ve 40'lı yılların Türkiye'sinin yönetim bilgisinin yayılması ve kurumsallaşması bakımından çok da elverişli olmadığını söyleyebiliriz. Bununla birlikte Taylorizm gibi dönem Türkiye'si için yeni sayılabilecek yaklaşımlar o yıllarda bazı yönetici ve araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Diğer ülkelerde örneğin Japonya, Sovyetler Birliği, Fransa, Almanya ve Birleşik Krallık örneklerinde bu konudaki yazından ziyade uygulamaya vurgu yapan bir dizi araştırma vardır. Bunların ortak noktası sahip oldukları sanayileşme düzeyinin bir parçası olarak ve uluslararası bir sanayi gücü olarak Taylorizmin rekabet gücünde yaratacağı ayrıcalıklı güç üzerine yoğunlaşmalarıdır.

Türkiye'ye Taylorizm'in girişini tartışmaya açmayı amaçlayan bildiri bu konuda yayınlanmış öncü makalelerden yola çıkarak konunun nasıl aktarıldığını, algılandığını ve tanıtıldığını ortaya koymaya çalışacaktır. Bu çalışma Türkiye'de yönetim yazınında üzerinde çok araştırma yapılmayan bir konuyu seçmesi bakımından en azından bunu tartışmaya açma yoluyla katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Çalışmada ele alınan makalelerde konunun hangi boyutlarda ortaya konulduğu araştırılacaktır. Sanayileşme sürecinin başında olan bir ülkede "bilimsel" yönetim anlayışının nasıl algılandığını, üretimin örgütlenmesinde geleneksel metotların mı ya da bir sınıai güç olarak ortaya çıkmakta olan yeni bir ekonominin Türkiye tarafından görünürlüğünün ve bunların üretim sürecine yansımalarının temellerinin neler olduğu ortaya konulacaktır. Burada özellikle "işçi meselesi" ile Taylorizm arasında nasıl bir ilişki kurulduğu ele alınacaktır.

Türkiye özelinde maddi koşullarının varlığını göremediğimiz Taylorist yöntemlerin neler olduğu ile ilgili 1924 yılından itibaren literatürün gelişmeye başlamış olduğunu gösteren yayınlar vardır. Araştırmamızda 13'üne ulaşabildiğimiz ve zaman aralığı olarak da 1924-1948 yılları arasını kapsayan bu makalelerin ortak özelliği doğrudan Taylor'un kitaplarından ziyade onun Almanca ve Fransızca'ya çevrilen eserlerinden Türkçe'ye çeviri yoluyla aktarılmış olmalarıdır. Bu makalelerden çok azı özgün bir bakış açısıyla Taylorizmi incelemektedir. Bu konuda eser verenlerin hemen hemen çoğu yurtdışına öğrenim amaçlı olarak gönderilmiştir ve Türkiye'deki sanayi yapısı ile ilgili herhangi bir bağ kurmadan Taylorizmi anlatmaktadırlar.

### Erken Cumhuriyet Döneminin “İşçi Meselesi”

Yeni kurulan Cumhuriyet'in düşünsel arka planında Aydınlanma pozitivizmi ve Durkheim'dan esinlenen Ziya Gökalp'in birlik ve dayanışmayı güçlendirmeyi amaçlayan dayanışmacı (solidarist) korporatizm olarak nitelendirilen görüşler yatmaktaydı. Aslında burada Cumhuriyet'i kuran kadrolar bir paradoksla karşı karşıya kalmışlardı. Bir tarafta hızlı bir şekilde modernleşmek, sanayileşmek arzusu, diğer tarafta ise bunların yaratacağı değişimin sonuçlarından duyulan endişe, dönemin seçkinlerinin zihinlerinde önemli bir sorun olarak yer edinmişti. Ortaya çıkan yeni işçi sınıfının toplumun “organik” olduğu düşünülen yapısını “bozmaması” için denetim altında tutulmasının önemli olduğu düşünülmekteydi. Bu çerçevede, bu dayanışma ve birliğe zarar vermesinden endişe edilen sınıf kavramı inkâr edilmiş. “İmtiyazsız, sınıfsız kaynaşmış bir kütleyiz” tek parti döneminin önde gelen sloganlarından biri haline gelmiştir. Bu slogan halkçılık ilkesinde kendisini en iyi biçimde ifade etmekteydi. Sınıfların yerine bir an evvel kalkınmak için çalışan meslek grupları ikame edilmeye çalışıldı. Aslında nesnel olarak sınıf çatışması “tehlikesi” olmamakla birlikte, potansiyel olarak böyle bir riski taşıdığı düşünülüyordu önceden tedbir almak yoluna gidilmişti. Nazi Almanya'sından kendilerine Türkiye'de sakin bir liman bulan Alman akademisyenlerin öncülüğünde geliştirilmeye çalışılan sosyal siyaset disiplininin bu işlevi yerine getirmesi bekleniyordu (Kansu 2003).

İlk nesil Türk işçileri hem tecrübesizdiler, hem de modern sanayi hayatının gerektirdiği iş ve zaman disiplininden yoksundular. Uzun çalışma saatleri ve düşük ücret düzeyini göz önüne alırsak, işçilerin sanayi hayatına intibak etmede zorlanmalarını anlayabiliriz. Örneğin, Haliç Vapur Kumpanyasında günlük çalışma saatleri sabah 05.30'dan akşam 22.30'a kadardı (Tüm İktisatçılar Birliği 1976: 69).

Özel kesimden farklı olarak, devlet teşebbüsleri düzenli ve disiplinli bir işgücü oluşturmak için cazip çalışma ve yaşam şartları sağlamıştı. Kamu teşebbüsleri işçilerinin sağlık, barınma, eğitim ve dinlenme gibi ihtiyaçlarını mümkün olduğunca karşılamaya çalışmışlardır. O dönemde bazı devlet işletmelerini gezen Amerikalı Webster, Sümerbank'ın Kayseri fabrikasında işçilerin dinlenme ve eğlenme alanlarının fabrika alanından daha fazla yer kaplamasına dikkat çekmektedir. Aynı şekilde, Turhal şeker fabrikasında yönetimin temel amacının üretimden ziyade, orada çalışanların refahını arttırmak olduğunu da belirtmiştir (1939: 251). Etibank 1945'de yayınladığı bir raporda Ereğli Kömür İşletmelerinde Etibank'ın “bugün takip ettiği sosyal politika işçiye bakmak, onu okutmak, temiz yatak, kuvvetli gıda, kültür ve sağlık bütün hususlarda hassaslık göstermesi yalnız iktisadi menfaatlere atfedilemez. Burada devletin bir babalık hissi vardır” (Makal 1999: 263).

Gelgelelim göreceli cazip çalışma şartlarına rağmen, devlet fabrikaları düzenli ve istikrarlı bir iş gücü sağlamakta zorlanmaktaydılar. Örneğin, yukarıda değindiğimiz Sümerbank fabrikasında genel müdür 2000 kişilik bir işgücünü sağlamak için her yıl 3000 işçi istihdam etmek zorunda kaldıklarından şikayet etmekteydi (Webster 1939: 250). 1941 yılında çeşitli fabrikalardaki işçi devri oranları aşağıdaki gibiydi: Beykoz Deri %31.4, Bursa Merinos %64.8, Guleman Şark Kromları %165 (Özeken, 1948: 58). Yüksek işçi devrinin yanı sıra, işletmelerin en büyük sıkıntılarının biri, işçiler arasında yaygın biçimde görülen işe devamsızlıktı. Örneğin, Malatya Bez Fabrikasında işletmede çalışıyor gözükken işçi sayısı ortalama olarak 3.303 iken, fiilen çalışan işçi sayısı ortalama olarak 2.140 idi. 21.8.1943 tarihinde 3.260 işçi fiilen çalışırken 1.194 işçi işe gelmemişti (Koç, 1994: 40).

1935 yılında yapmış olduğu Türkiye gezisini “Mustafa Kemal Türkiye'si” olarak çevrilen kitabında anlatan Lilo Linke'nin ziyaret ettiği yerlerden birisi Webster'inde sözünü ettiği Kayseri Tekstil Fabrikasıdır. Yapım aşamasında 2.000 inşaat işçisi çalıştırılan fabrikanın en

büyük sorunu işçilerin giriş ve çıkışlarında yapılan sabah ve akşam kontrollerinin en az 2 saat sürmesiydi. Bunun nedeni işçilerin okuma yazma bilmedikleri için numaralarını hatırlamamaları ve giriş kartlarını karıştırmalarıydı. Bunun çözümü olarak numaralar işçilerin ceketlerine dikilmiş ve kartları denetçiler tarafından basılmaya başlanmış ve böylece giriş ve çıkış saatleri 45 dakikaya kadar indirilebilmişti (Linke, 2008: 418–419).

1948 tarihli İktisadi Siyaset Konferanslarının 1. Kitabında Ahmet Ali Özeken (58–67) Türkiye'de Sanayi İşçileri makalesinde sanayi işçilerinin durumuyla ilgili olarak 5 önemli konuya vurgu yapmaktadır. Birinci nokta, Türkiye’de hemen her alanda sanayi işçiliğini fabrika veya maden ameleliğini kendine biricik geçim vasıtası olarak seçmiş bu yolda yetişmiş işçiler azdır. İkinci nokta işçiler devamsızdır. Üçüncü nokta üretim verimlilikleri düşüktür. Dördüncü nokta sanayi işletmeleri işçi kıtlığı ve devamsızlığı yüzünden düşük kapasitelerle çalışmakta ve bu yüzden üretim verimlilikleri bir kat daha düşmektedir. Beşinci nokta ise işçilerin daimi, devamlı ve kalifiye olmamalarının verimlerini yükseltilebilecek diğer önlemlerin alınmasına engel olmasıdır.

### **Taylor Türkiye’de**

Taylorizmin Türkiye’ye giriş macerasına baktığımızda sanayide, devlet dairesinde ve evde olmak üzere üç değişik alanda kullanılmasının gerekliliğini vurgulayan bir sınırlı da olsa literatürün ortaya çıktığını görüyoruz. Ali Haydar’ın (1924) “Muallimler Mecmuasındaki” Taylorizm makalesi bu konuda yazılmış ilk eser olarak değerlendirilebilir. Taylor’un görüşleri 1935’de çeviri olarak da yayınlanmıştır (Taylor 1935a, 1935b).

Öncü makalelerin bir kısmı sadece kamu bürokrasisinin rasyonelleştirmesi konusuyla ilgiliydi. Burada bürokrasi rasyonelleştirmenin bir karşıtı olarak gösterilmekte ve “hükümet muamelesinin de rasyonelleştirilmesi” gerektiğine vurgu yapılmaktaydı. (Demiryolları Mecmuası 1933a: 2-26, 341). Büro işlerinde “lüzumsuz iş hareketlerinin” ortadan kaldırılması da bu bağlamda dile getirilmekteydi ve idareye candan bağlılık ve vazife aşkı” vurgulanmaktaydı (Demiryolları Mecmuası 1933b: 407). Yeterince teşvik edilmeyen memurlar arasında “yangeldizm ve ümitsizlik” doğma riski olduğu da üzerinde durulan konulardan biriydi (Demiryolları Mecmuası 1933b: 408).

Evde Taylorizm ise kendisini Kız Enstitülerinde yürütülen eğitim faaliyetinde ortaya konulmuştu. 1936’da Kız Enstitüsü öğretmenlerinden Süheyla Arel “Taylorisme” adlı bir kitap yazdı. Aynı yıl İzmir Cumhuriyet Kız Enstitüsü öğrencilerinden biri de okul yıllığına evde Taylorizmle ilgili bir makale yazmıştı (Navaro-Yaşın 2000: 58-9). Buradaki Taylorizmin bir tür altyapının inşasından ziyade üstyapının inşasında kullanılmaya çalışılması toplumsal hayattaki modernleşmenin cumhuriyetin ilk yılları için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Benzer şekilde Taylorizmin bilimsel yönetim anlayışının “zenginlik getirici” olduğunu dair bir inancın dönemin sınırlı sayıdaki yöneticisi arasında var olduğu da iddia edilmiştir (Navaro-Yaşın 2000: 57). Taylorizm Türkiye’yi kurtaracak bir altın reçete gibi de takdim ediliyordu. Taylor’un sisteminin “bütün resmi ve hususi müesseselerde... cebri ve cezri olarak yukarıdan aşağı tatbik edilmesinin” Türkiye’nin kalkınmasını sağlayacağı düşünülüyordu (Ergin 1944: 11; 1945: 18).

Taylor sistemine yöneltilen eleştirilerden bahsedilmekle beraber bunların büyük bir kısmının Taylor sisteminin ne olduğunu “kavramamış” olanlar tarafından yapıldığı iddia edilmekteydi (TZBM 1931a: 36; Berkem 1941: 36). Bu eleştirilerin bazılarının Taylorizmin “yanlış tatbik edilmesinden” dolayı olduğu da belirtilmekteydi. İşçinin bu sistem altında yorulmakta olduğu kabul edilmekle beraber bunun altında yatan ana nedenin sistemin uygulanmasından “gelen karın tamamının veya büyük bir kısmının patronun kendisinin almasının

yarattığı kızgınlık” olduğu ifade edilmekteydi. “Sistemin ameleli makineleştirmesi, ondan her türlü şahsi teşebbüs kabiliyetini ortadan kaldırması... Makinecilğin terakkisinin tabii bir neticesidir... Taylor sisteminin kabahati değildir (TZBM 1931b: 40). “Taylor sistemi beşeriyetin selameti için yükselen bir abidedir... Çalışma nerede varsa Taylor sistemi orada olabilir” (TZBM 1931b: 41). Benzer biçimde “Taylor’un ilmi idare usulleri gerçi ilk zamanda işçiyi son derece istismara sebebiyet verdi ise de belki de sanayinin gelişmesine en önemli faktör olmuştur (Sarıbaş 1948: 126).

Taylor’un düşüncelerinin çalışanlar için yol açtığı olumsuzluklara da makalelerde değinilmektedir. Taylor sisteminde “içtimai ve ruhi noktalardan birçok kötülüklerin” olduğu... İş yeknesak ve sıkıcı hale getirdiği”, işçinin “izzeti nefisini zedelediği, çalışma şevkini kırdığı” vurgulanmaktaydı (Nizami 1934: 498). Taylor’a yöneltilen bu eleştirinin temelinde Taylorizmin işçiler arasında sosyalist akımların güçlenmesine neden olacağı endişesi yatmaktaydı. “İşçi yaratıcı bir insan iken bir alet konumuna düştü. Bu da Marksçıların işini kolaylaştırdı... Taylorculuk sosyalistlik cereyanını körükledi... Taylorculuğa karşı köpürmekte işçiler haksız da değildi” (Nizami 1934: 500). Nizami’ye göre “uslaştırma ve fordçuluk (fordizm) Taylorizmin haksızlıklarını ortadan kaldıran usullerdi” (1934: 503).

Taylorizmin vurgulanan yönlerinden biri de işçi ile işveren arasında işbirliği ortamını sağlayarak her iki taraf içinde ortak çıkarlar yarattığı görüşüdür. Taylor’un metotlarının “patronlarla işçilerin tam manasıyla samimi bir iş arkadaşlığı havası içinde çalışmalarını iyi sonuçlar alınacağı” iddiası da dile getirilmişti (Yalın 1946: 20).

### **Sonuç ve Değerlendirme**

Taylorizmin Türkiye’ye girişi açısından değinilmesi gereken ilk nokta sanayileşme düzeyi ve Taylorist yöntemleri uygulayacak olan yöneticilerin varlığı açısından Taylorizmi oluşturacak maddi koşulların erken Cumhuriyet döneminde yokluğudur. Buna rağmen Taylor’un düşüncelerinin ülkenin modernleşmesi ve kalkınmasına katkı sağlayacağına olan inanç öncü makalelerde dikkati çekmektedir. Bir başka önemli nokta öncü makalelerin Taylorizmin özellikle işçiler için neden olduğu sorunların farkında olmasıdır. Her ne kadar bazı makalelerde Taylorizmin o hep endişe duyulan “işçi meselesini” daha da kötüleştireceği korkusunu satır aralarında görmek mümkünse de egemen görüşün Taylorizmin işçi-işveren açısından ortak faydalar yaratması olduğunu söylemek mümkündür. Bu sayede “işçi meselesi de” çözülmüş olacaktır.

### **KAYNAKÇA**

- Alvarez, J. L. (1998), “The Sociological Tradition and the Spread and Institutionalization of Knowledge for Action”, Ed. J. L. Alvarez, Diffusion and Consumption of Business Knowledge, Houndsmill: Macmillan, 13-57.
- Berkem, A. R. (1941), “Çalışmada İlmî Organizasyon Taylorism”, Fen ve Teknik 2, 35-38.
- Demiryolları Mecmuası (1933a).
- Demiryolları Mecmuası (1933b).
- Ergin, B. (03.12.1944), “Taylor ve Sistemi”, İktisadi Yürüyüş 5, 119, 11-21.
- Ergin, B. (05.02.1945) “Taylor’un Hem İşçiyi, Hem Patronu Memnun Eden Fikirleri”, İktisadi Yürüyüş 6, 123, 17-18.
- Frenkel, M. (2005), “The Politics of Translation: How State-Level Political Relations Affect the Cross-National Travel of Management Ideas”, Organization, 12(2), 275-301.
- Haydar, A. (1924), “Taylorizm”, Muallimler Mecmuası, 21, 624-633.
- Kansu, A. (2003), “Tek Parti Döneminde Bir Radikal Muhafazakar Politika Mektebi Olarak ‘Sosyal Siyaset’”, Modern Türkiye’de Siyasi Düşünce, İstanbul: İletişim, 5, 622-631.

- Koç, Y. (1994), "Türkiye'de 1923-1950 Döneminde Daimi İşçi Sıkıntısı" Mülkiyeliler Birliği Dergisi, 18(168).
- Linke, L. (2008), Mustafa Kemal Türkiye'si, Çeviren: A. Rauf Tektaş, İstanbul: İkarus Yayınları
- Makal, A. (1999), Türkiye'de Tek Partili Dönemde Çalışma İlişkileri: 1920-1946, Ankara: İmge.
- Navaro-Yaşın, Y. (2000), "'Evde taylorizm': Türkiye Cumhuriyeti'nin İlk Yıllarında Ev İşinin Rasyonelleşmesi (1928-49)", Toplum ve Bilim 84, Bahar, 51-73
- Nizami, S. (1934), "Taylorculuktan İş Kafiyeciliğine", İdare Dahiliye Vekâletinin Aylık Mecmuası 73, 497-506.
- Özeken, A. A. (1948), "Türkiye'de Sanayi İşçileri", İçtimai Siyaset Konferansları, Birinci Kitap, 1, 56-81
- Sarıbaş, R. (1948), "Taylor ve Etüdüleri", Askerî Fabrikalar Mecmuası, 125, 34-37.
- Taylor (1935a), "İktisadi İşletmecilik Esasat ve Prensipleri", İdare Dergisi, 83, 419-454.
- Taylor (1935b), "İktisadi İşletmecilik Esasat ve Prensipleri", İdare Dergisi, 84, 626-669.
- Tüm İktisatçılar Birliği (1976), Türkiye İşçi Sınıfı ve Mücadeleleri Tarihi, Ankara.
- TZBM (1931a), "Taylor Sistemi", Türkiye Ziraat Bankası Mecmuası, 3 (00.03.1931), 28-36.
- TZBM (1931b), "Taylor Sistemi", Türkiye Ziraat Bankası Mecmuası, 4 (00.04.1931), 35-42.
- TZBM (1931c), "Muvaffakiyetin Sırrı Hakkında Taylor'un İşe Yeni Atılan Gençlere Nasihatleri", Türkiye Ziraat Bankası Mecmuası, 11, 52-54.
- Webster, D. E. (1939), The Turkey of Ataturk, New York: AMS Press.
- Yalın, N. (1946), "Taylorisme'in Manası" Çalışma, 6, 15-22.



## BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMINA PSİKANALİTİK BAKIŞ: TAYLOR OKUMASI

Serhat SOYŞEKERCİ  
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
Biga Meslek Yüksekokulu  
serhatsoysekerci@hotmail.com

Ramazan ERTURGUT  
Hava Kuvvetleri Komutanlığı  
Hava Astsubay Yüksekokulu  
erturgut.r@hvkk.tsk.tr

### ÖZET

*Bu çalışma kuramsal analizin ötesinde zihinsel bir sorgulamaya dönüktür. Batıda belirli bir yöntemeye dayalı retorik olan çizgisel tarih perspektifine göre Taylor; tüm düşüncesi, yaşayış biçimi ve yönetim bilimine katkısı ile modernite tarafından kuşatıldığı için modern işletmeciliğin orijini. Dolayısıyla bu çalışma Taylorist sistemi klasik yönetimin değil, modern yönetimin içeriğini oluşturduğunu iddia etmektedir. Öte yandan 20. yüzyılın başında mühendislik normları ile biçimlenen modern işletmecilik gibi modern tıp, 18. yüzyılın sonunda tarihsel olguların rasyonelliğinde geriye dönüşü olmayan yol içinde doğmuştur. Modern tıbbın hastalık kategorisi olarak tasarladığı takıntılı-saplantı ile Taylor'un düşünüş sistemi arasında koşutluk söz konusudur. Böylece Taylor okuması, sürekliliği gelişerek ilerlemeye dayalı farklı alanları kat edişin izlerini taşır.*

**Anahtar Kelimeler:** Frederick Winslow Taylor, modernite, takıntılı-saplantı, bilimsel yönetim yaklaşımı, rasyonellik.

### 1. Sorunsal

Taylor'un doğal yaşam eğilimleri ve düşünüş sistemi onu modernitenin hakikati ile kuşatmıştır. Charles Derber ve arkadaşlarının modernite tarafından kuşatılan Taylor için kişilik çözümlenmeleri bu çalışmaya ilişkin sorunsalın odak ilgisidir: "Takıntılı - saplantı (obsessive compulsive) dürtüsüne sahip bir kişilik tutkudan doğan kişiliği yansıtır. O'nda (Taylor) gençliğinde adımlarını saymanın ve hafta sonu golf oynarken topa vuruş açılarını hesap etmenin izleri vardır. Bütün faaliyetlerini programlamış ve zamana ayırarak ölçümlemişti. Hareketlerinin analizinde ne tuhaftır ki verimliliğe ilişkin birçok sebep bulunur". Bilimsel yönetimin kuramsallaşmasında iki kilit kavram (inisiyatif ve güdü) etrafındaki döngü son derece çarpıcıdır. Taylor'un yaşamı ve düşünüş şekliyle sisteminin bir sistemi kavrayamadan ortadan kalktığını vurgulayanlar (meslek halini alamamış iş ve uğraş alanları, sözgelimi işletmecilikte pazarlama ya da tıpta diyetisyenlik gibi) hakikate giden yolu kavramak adına sistemin sır perdesini aralamak için nasıl bir gerçeklik sunduğunun farkına varamamaktadır. Taylor ile modern işletmecilik biliminin kuramsallaştırılması çağdaşı Charlie Chaplin'in sanatsal izdüşümünde kendini bulur. "Şarlo" nun yürüyüşündeki ritmik adımlar (Modern Zamanlar filmi) bir pistonun işleyişini ya da *The Kid* filminde kaldırım taşına küçük bir çocukla oturarak yorgun makinelerin da artık dinlenmesi gerektiğini betimleyici imgesi dönemin idealleştirilmiş yaratımını yansıtır. Çünkü Chaplin filmlerinde kendi bedenini bir makina metaforu imgesinin hem kendisine hem de karşıtlığına dönüştürmüştü. Dahası 'Şarlo', konuşarak değil, bedeni ile söylenmesi gerekeni söylüyor, belki de Taylor gibi acılı bir düşüncenin izinden giderek hakikati arıyordu. Böylesi bir durum kapitalizm (Frederick Taylor) ile sosyalizm (Charlie Chaplin) karşıtlığında oluşan çevrimselde 'öznenin tarihi'ni yakalamak açısından son derece kapsamlı bir içerik sunar. Bu konuda noktayı Halil Cibran'ın ağzıyla söyleyerek koymak gerekir: "Hakikati arayıp da onu insanlara açıklayan herkes acı çekmeye mahkumdur".

## 2.Yöntem

*Derinlemesine betimleme* yöntemi ile Taylor'un *bilimsel yönetimin ilkeleri* kitabındaki metinler incelenerek diğer görüş ve düşünceler dönemin olay ve olguları paralelinde irdelenmiştir.

## 3. Katkı

Taylor'un kârlılık ve verimlilik üzerine kurulu sistemi işletmecilikte 'modern' bir sürecin orijini. Çünkü endüstrileşmenin bu 'doğum ağrıları' modern tıp, modern sanat ve modern sporda olduğu gibi modern işletmecilikte ve birçok mesleki alanda karşımıza çıkmaktadır. Bir makina mühendisi olan ve 1911'de yayımladığı kitabında işlerin sistemliliği, işçinin maksimum yetenekte çalışması, çalışanın ürettiğine göre ödüllendirilmesi, işlerin ölçme ve değerlemeye tabi tutulması, işin en iyi sonuçlarını almak için sürekli eğitimi 'fabrika düzeni' içinde tasarlaması Taylor yönteminin temel unsurlarıdır. Bu ritmik sistemde çalışma, baş ile eli diyalektik özelliğe bağlar. Bundan dolayı çalışma baş ile eli birleştirerek şirketlerde parçalara ayırır. Taylor, *rule-of-thumb* diyerek özelliğini ve işlevini kaybetmiş bir döngünün ya da sürecin doğal olarak inişe geçeceğini, entropiye uğrayacağını anlatmaktadır. Dahası, baş ve elin bir fabrika düzeninde uygulamaya yansımalarını tanıtlar. Çünkü Taylor bir bilim adamı değil, uygulamacı olarak işlerin el yordamı ve duyular yoluyla içeriğinin ya da görüngüsünün karşıtı şeklinde modernitenin markajında ölçümlemeye yönelmiştir. Doğaldır ki Taylor'un bir mühendis olması ölçmeye dayalı bir normu keşfetmesinde bu ayrıcalıklı durumu kendisine çekip alması için sağlam bir gerekçedir. İşletmecilikte olduğu gibi tıp biliminde de meslekten olmayanların mesleğe yaptıkları bu tür katkılar yadsınamaz. Çünkü bir meslekte ana itki, meslekten olmayanların yaptıkları katkılar ile ortaya çıkar. Sözelimi tıp biliminde anestezi, 16.yüzyılda tarihe Fransız cerrah olarak geçen Ambrosse Pare tarafından uygulandı. Kanamayı durdurmak için büyük damarları bağlayan bir bağ bulması onun bir 'berber çırağı' olarak yaptıklarını inkâra bizleri sürüklememelidir. Benzer şekilde müzikteki ses tınısını veren *Perküsyon* ise vücuda parmaklarla özel şekillerde vurarak alınan sese göre organ ve boşlukların durumunu muayeneyi gerektirir ki bunun da bir şarap mahzeninde varillere vurarak çıkan sese göre doluluk oranlarının belirlenmesi ile ortaya çıktığını söylemek gerekir. Aslında bu gibi *paraprofesyonel* (meslekten olmayan) örnekler çok fazladır.

Kuşkusuz bir entropi sürecinde aşınma ve çözülme "üst üste binme" ile çizgisel tarihin doğal sonucunu yansıtır nitelikte ele alınmalıdır. Çünkü bu birleştirici unsur, gözün hareketi ve bakışimliliği hareket ve zamanın doğrusal koordinatlarında mekanik ve rasyonel uyumda eriterek ilkeli bir düzeni inşa edici niteliktedir. İşçilerin çabalarını en yüksek seviyeye çıkarmaya özendirmek için parça başı ödeme planı önermek ve kronometre kullanarak işin çeşitli unsurlarını zamana bağlamak Taylor'un ileride yöntem haline geleceğini bilmeden; ancak, zihinsel olarak kavradığı ilkeli bir adımdır. Bütün bunlar hareket ve zamanı belirli bir ölçme derecesine indirger. Bu ölçümleme sisteminde '*...kadar büyüklüğünde*', '*...kadar uzunluğunda*', '*...kadar ağırlığında*' gibi bir söylem, görüngüyü dışlayıp çokluk içindeki nicel olguların devreye girmesi anlamını taşır. Modern tıbbi belirgin kılan bu söylem kipi 19.yüzyılın başında hekimlerin "neyiniz var?" sorusunu "nereniz ağrıyor?" sorusuna dönüştüren kapsamlı bir gerekçedir. Bu durum hastanın hikâyesini dinlemeyi, belirli bir semptomun 'görünür' gerçekliğinde aramaya dönüştürmüştür. O halde işletmecilik perspektifinden değerlendirdiğimizde Taylor'da bakış şekil değiştirmiştir. Taylor bakımının şekil değiştiğini 1912'de Philadelphia'da Midvale Steel Company'de ustabaşı olduğunda kavramıştı. Bu kavrama yöntemi üzerine önem atfetmek gerekir. Ancak el ile yapılan bazı işler kendi içinde alt bölümlere ayrılmakta ve fabrika zeminine dayalı hiyerarşiler yaratmaktadır. El ile

makina arasındaki ergonominin ölçümlenebilir ve hesaplanabilirliği yönetimde bilimsel düşüncenin temel noktasıdır. Çünkü görüngü yerini ölçüm egzersizlerine bırakmıştır. Frederick W. Taylor (1856–1915) 1870’lerin başında küçük bir makina yapım atölyesinde çırak olarak işe başlayıp ustabaşı olduğunda gözlemin ne derece anlamlı olduğunu deneyimlemiştir. Bu deneyimin özünde verili hale getirilmiş hareket ve zamanın nicel ölçütleri vardır. Doğal olarak bu deneyim Taylor’u işçileri çalıştırmanın ve coşkulandırmanın zorluğunu algılayabilecek kadar iyi bir nicel gözlemci olmaya yöneltti. Taylor’un dile getirdikleri başlı başına yönteminin ağırlık merkezini ortaya koymakta ve belirlenimci tasnifini vurgulamaktadır: *“Doğal eğilimleriyle enerjik bir adam birkaç gün tembel birisiyle yanyana çalıştığında şu mantığı kabul eder: Tembel herif ancak yarım kadar çalışıp benimle aynı parayı alıyorsa niçin çok çalışayım?”*. Cümlede geçen ‘tembel herif’(mindless) kavramı anahtar bir sözcüktür. Kuşkusuz İngilizce’de *mindless* kavramını *ahmak* ya da *sersem* kelimeleriyle de Türkçe’ye çevirmek mümkün. Oysa Taylor, “tembel herif” demekle eril yapıyı vurgulayarak fabrika düzenindeki montaj çalışanlarına atıf yapmaktadır. Ancak Taylor’un sorguladığı sadece bir fabrika düzenindeki *eril* zihniyet değil, iş ve çalışmanın tarihsel süreci boyunca kendisine atfedilen doğasındaki kesintisizliğe olan inancının aşınma ve çözülmesiyle erilliğin doğasında kavradığı kesintidir. Taylor zihninden geçirdiklerini çalışanlarında tasarlamak istediğinden kitabına hareket ve zaman etütlerini iki kilit kavramda yansıttı: *İnisiyatif* (initiative) ve *güdü* (incentive). Bilimsel yönetimi adım adım yöntem haline getiren bu iki kavram gerçekten de birbirine eşlik eder niteliktedir. İşçilere hareket ve zaman serilerini uygulayarak onların iş görevlerini tanımlamak, doğru işçileri seçmek, işçileri sistem içinde rasyonel uyumda tutmak için güdülemek, işçiler tarafından sabotaj ya da komplo gibi eğilimlerin ortaya çıkacağını varsayarak (hesap ederek) bölümleri alt bölümlere ayırıp gözetim ve denetim altında tutarak onları “sistematik asker” haline getirmek. Ancak Taylor’un emek ve sermayeyi barıştırmayı taahhüt ettiğinde kendisini ‘şarlatanlık’ ile fişleyenlerin geniş bir kitleyi oluşturduğunu söylemek gerekir. Bu gerçek bir trajedidir. Özellikle 1912’de Watertown teçhizat deposunda işçileri tahrik eden söylemler toplu grevler ile kızgınlığın boyutunun ne derece yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. 1880’de ABD’de kurulan Amerikan Makina Mühendisleri Birliği’ndeki (ASME) konferanslar, seminerler ve benzer etkinlikler yönetimin bilimselleşmesi yolunda atılan adımları ‘görünür’ hale getiren örgütlenmelerdir. Tıbbın klinik tıp ile ‘görüneni’ okuyan uygulamaları yönetim biliminde mühendislik normları ile ‘görünür’ hale gelmiştir. Dolayısıyla Taylor zihninden geçirdiklerini çalışanlarında göremediği için kendisinde ortaya çıkan bu hayal kırıklığı, kendinde içselleşen bu deruni tutku ve modernitenin zuhur edişi onu aralıksız çalışmaya iten dürtüsel bir ‘kuvve’dir.

#### 4. Kapsam

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı 20. yüzyılın başında mühendislik normları ve tarihsel olguların rasyonelliğinde bir daha geriye dönüşü olmayacak yol içinde doğdu. Bilimsel yönetim gibi yönetim süreci ve bürokrasi yaklaşımları da sistemli kuramlardır. Çünkü sistemcilik hem soyut hem de ilerletilemez yapıdadır. Bu soyut ve kapalı olanın kaynağında sistemli hale geleni yakalamak yatar. Oysa tüm kavramların kendinde barındırdığı varsayılan bir ilk kavramdan gerçeğin tümünü olduğu kadar olanaklı şeyleri de içeren kavramlardan yola çıkıp geri kalanı çıkarımlar yoluyla bu ilk kavramdan türetmek gerekir ki işte bu durumda karşımıza Bilimsel Yönetim Yaklaşımı çıkar. Bu tarzda bir “üst üste binme” olgusunu düşünme gerekliliği, yeni araştırma yolları açmak ve birçok toplumsal boyutu yoğunlaştıran bazı kavramlara ayrıcalık da tanımaktadır. O halde modernite olgusu kendi çevrimi içinde ve kendisine bağlı olmak kaydıyla diğer sistemleri türetir. Bu bağlamda olmak üzere Taylor okuma-

sı, sürekliliği gelişerek ilerlemesine dayanan bir düşüncenin farklı alanları kat edişi izlemesidir.

### 5. Sonuç Yerine: Tartışmalar ve Öneriler

Çoklu disiplini içeren bu çalışmada belli bir sonuca varmanın henüz erken olduğu düşünülmekte ve öneriler ile çalışmanın olabildiğince boylandırlacağı hedeflenmektedir. Bunu temel alırken çalışmanın en incelikli noktasına kadar daraltılması ve ardından açılım kazanması dikkate alınmıştır. Tıpkı Çanakkale Boğazı'nın en dar yeri olan Kilikbahir (Rumeli) - Sarıçay (Anadolu) yakasının hemen ilerisinde Seddülbahir (Rumeli) - Kumkale (Anadolu) yakasından suların Ege Denizi'ne dökülerek genişlik kazanması gibi.

Üniversitelerin birer 'bilgi (düşünce) üretim merkezi' yeri olduğuna dayalı inancı pekiştirmenin temel yolu konuya en dar alandan başlayarak 'mesai saati-ücret' ilişkisinden bakmak gerektiği olmalıdır. Bu düşünceden hareketle Taylor'un sistemini ortadan kaldırmadan önce bu sistemi öncelikli olarak yaşatmanın ana ilkesini tesis etmek gerekir. Ancak Taylor'u zihniyet olarak yaşatmadan önce onun Amerikan Makina Mühendisleri Birliği'nde verdiği konferans metinleri ile Türkiye'de muadili kabul edilen Türkiye Makina Mühendisleri Odası arasındaki ilişkide ortak tarafların olup olmadığına da ayrıca bakmak gerekir. Dolayısıyla, endüstrileşmenin sosyo-politik, sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel açıdan ülkesel farkları ve kavramsal adlandırmalarına ihtiyaç vardır. Türkiye'de Makina Mühendisleri Odası 1954 yılında Anayasanın 135.maddesinde tanımlanan 7303 sayılı yasa ile kurulmuş kamu kurum niteliğindeki bir kuruluştur. İki kurumun yönetim bilimine katkıları, zamanla devreye başka aktör ve örgütlenmelerin girmesi, diğer disiplinler ile ilişkisi karşılaştırmalı olarak içerik analizine tabi tutulabilir.

Konuya odak bir çerçeve sunmak için asıl noktayı Taylor'un zihnini kemiren ve zihninden geçirdiği temel sorunsalı özellikle devlet üniversitelerinde şu minval üzerinde bütünleşik hale getirebiliriz: "Hafta içi hergün kuruma gelerek üreten birisi ile iki ya da üç gün gelip diğer günler yan gelip yatana da ayırt etmeksizin aynı maaşı vermek..." Böylesi bir yargı 'maaşlı çalışan' statüsünde olan akademiklerin (Akademisyen kavramı batının soyağacı içinde üretilmiş bir kavram olduğu için Türkiye'de akademik personeli "akademisyen" şeklinde nitelemenin hatalı olduğu düşünülmelidir.) *çalışma esaslarına* ayırt edici bir izlek sunmaktır.

Böylece etkili bir akademik yönetim 'ayırt edici' özelliğe dayalı kilit kavramı sadece keşfetmiş olmakla kalmaz, çalışan ile çalışmayanı mesai saati gibi en dar alandan nicel gözlem ölçeklerinin üretilmesi ve kurgulanması ile hakikati de kavramış olur. Kuşkusuz bu kavrayış başarı standartları ile paralel olan *farklılaştırılmış ücret hadlerini* keşfetmek açısından son derece anlamlıdır. Bu keşif, ücret hadleri ile orantılı başarı standartlarının belirlenmesi ve bilimsel üretimin sürdürülebilirliği açısından zorunlu bir tema olarak düşünülmelidir.

Bu bağlamda olmak üzere Türkiye'de YÖK'ün 2547 sayılı Kanununun *Çalışma Esasları* başlıklı 36. maddesinin (a) fıkrasının (1) numaralı bendi, (c) fıkrası ve yine ilgili Kanunun 38.maddesi Taylorist temellerle karşılaştırılacaktır. Çalışma esaslarına ilişkin Türkiye'de sosyo-ekonomik, sosyo-politik ve sosyo-kültürel süreçlerin Taylorist sistemden farklı bir zemine dayalı olduğu iddiası bu çalışmanın hipotezi olarak düşünülmeli ve üniversitelerde eğitim etkinliğinin (mesai saati, ders ücretleri, konferanslara katılmak, proje üretmek, araştırma yapmak vs) ilgili kanun maddeleri yoluyla değerlendirilmesi temel alınmalıdır.

Buna göre ilgili kanunun 36. maddesinin (a) fıkrasının (1) numaralı bendi şöyle düzenlenmiştir: "Devamlı statüde görev yapan öğretim üyelerinin bütün mesailerini üniversite ile ilgili çalışmalara hasredecekleri, bunların özel kanunlarla belirlenen görevler ve telif hakları hariç olmak üzere, Yükseköğretim Kurumları'ndan başka yerlerde ücretli ya da ücretsiz,

resmi ya da özel başka iş görmeyecekleri, ek görev alamayacakları, serbest meslek icra edemeyecekleri hüküm altına alınmıştır”.

Aynı maddenin (c) fıkrası: “Devamlı statüde bulunan öğretim üyeleri ile aylıklı öğretim yardımcılarının en az devlet memurları için kabul edilmiş haftalık çalışma süresi kadar bir süre eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, uygulama ve yönetim görevleriyle üniversite organlarınınca verilen diğer görevleri yapmakla yükümlüdürler”. Haftalık çalışma süresi açısından ilgili maddenin (d) fıkrasında haftalık ders yükünün “en az on saat” olarak belirlendiği ve bu maddede öğretim üyeleri arasında bir ayırım olmadığı görülmektedir.

38.maddede “öğretim elemanlarının kamu kurum ve kuruluşları ile kamu yararına çalışan kurumlar ya da gerçek kişiler tarafından kurulan vakıflar ile kamuya yararlı dernekler ve bunların iştiraklerinde ne şekilde görevlendirilecekleri” düzenlenmiştir.

Hem bilindiği üzere hem de YÖK’ün ilgili kanununa göre öğretim üyeleri profesör, doçent ve yardımcı doçentten oluşmaktadır. 2547 sayılı kanunun *öğretim üyelerinin görevleri* başlığını taşıyan 22.maddesi öğretim üyeleri arasında bir ayırım yapmadan aynı görevleri yürütmelerini karara bağlamıştır.

## KAYNAKÇA

- Atay, O. (2000), Eylembilim. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Abéles, M. (1998), Devletin Antropolojisi, Çev: Nazlı Ökten, 1. baskı, İstanbul: Kesit Yayınları.
- Asiltürk, M. (2006). “Fotoğraf ve Resim İlişkisi Bağlamında Francis Bacon ve Fotoğrafın Bir Gerçeklik Alanı Olarak Kullanılmasına Dayalı Uygulama Çalışmaları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniv. SBE Resim-İş Eğitimi Anabilim Dalı.
- Aydın, V. (1977), Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları, Ankara: SBF Yayınları.
- Balzac, H. (1971), Şeytan Ruhlu Melek, Çev: Raziye Nugay, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınları.
- Baransel, A. (1993), Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Belene, A. (2007), “Şizofren Hastalarında Obsesif Kompulsif Belirtilerin; Pozitif, Negatif ve Depresif Belirtiler, İlaç Yan Etkileri, İntihar Düşüncesi, Sosyal İşlevsellik ve İçgörü ile ilişkisi”, Uzmanlık Tezi, İstanbul: Prof. Dr. Mazhar Osman Ruh Sağlığı ve Sinir Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi.
- Benjamin, W. (2002), “Fotoğrafın Kısa Tarihi” İstanbul: Yazı Görüntü Ses Yayınları.
- Bergson, H. (1986), Yaratıcı Tekâmül, Çev: Şekip Tunç, 2.baskı, İstanbul: MEB Yayınları.
- Bergson, H. (2004a), Ahlakın ve Dinin İki Kaynağı, Çev: Mukadder Yakupoğlu, Ankara: Doğu-Batı Yayınları.
- Bergson, H. (2004b), Madde ve Bellek, Çev: Işık Ergüden, İstanbul: Dost Yayınları.
- Boje, D. M., Winsor, R. D. (1993) “The Resurrection of Taylorism: Total Quality Management’s Hidden Agenda”, Journal of Organizational Change Management, 6(4), 57-70.
- Burns, E. (2007), “Positioning a Post-Professional Approach to Studying Professions”, New Zeland Sociology, 22(1), 72-101.
- Cibran, H. (1998), Ermişin Bahçesi, Çev: R. Tanju Sirmen, İstanbul: Anahtar Kitaplar Yayınları.
- Cumhuriyet Hafta Sonu (2009), “Bilimsiz Kurgusal Güldürü”, 3(147), 2.
- Dale, E. (1999), Yönetim Teorileri: Geçmiş ve Gelecek, Çev: Osman Akınbay, İstanbul: Öteki Yayınları.
- Davis, R. C., Filley, A. C. (1973), Principles of Management. Alexander Hamilton Institute, Newyork: Grolier.
- Deleuze, G. (2006), Bergsonculuk, Çev: Hakan Yücefer, İstanbul: Otonom Yayınları.
- Derber, C., Schwartz, W., Magrass, Y. (1990), Power in the Highest Degree, Professionals and the Rise of a New Mardarin Order, Newyork: Oxford Univ.
- Drucker, P. F. (1984), Sevk ve İdarecilik Uğraşı, Çev: Tunç Erkanlı, İstanbul: Sevk ve İdare Müşavirlik-Eğitim-Araştırma A.Ş. Yayınları.
- Drucker, P. F. (1994), Yönetim, Görevleri, Sorumlulukları ve Uygulamaları, Çev: Fatoş Dilber, Ankara: ODTÜ Yayınları.

- Fındıkoğlu, Z. F. (1966), "Sınai Sosyoloji ve İnsanlararası Münasebetler Teorisi", Ed. R.Tagiuri ve A. Baransel, Organizasyonların Beşeri Yönü. C:1, İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü, 128-136.
- Fişek, K. (1979), Yönetim, Ankara: SBF Yayınları.
- Foucault, M. (1975), The Birth of the Clinic. Newyork: Vintage.
- Foucault, M. (1994), Kelimeler ve Şeyler, Çev: Mehmet Ali Kılıçbay, İstanbul: İmge Yayınları.
- Foucault, M. (2001), Madness and Civilization, A History of İnsanity in the Age of Reason. Translated From the French by Richard Howard, London and New York: Routledge.
- Guillén, M. (1991), "States, Professions, and Organizational Paradigms: German Scientific Management, Human Relations, and Structural Analysis in Comparative Perspective", Working Paper, 1991/17, Estudio, 1-63.
- Illich, I. (1977a), Limits to Medicine. Newyork: Penguin.
- Illich, I. (1977b), Disabling Professions. London: Marion Bayars.
- İsmailov, N. V. Ve Özakkaş, T. (1998), Psikiyatri, İstanbul: Özak Yayınları.
- Koçel, T. (1998), "Taylorizm Gerçekten Öldü Mü?", Paradigma Ad. Business, bkz: İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001: Beta Yayınları.
- Lee, J. I. (1966), "Kelimelerin Faydalı Bir Şekilde Kullanılması", Ed, R.Tagiuri ve A. Baransel, Organizasyonların Beşeri Yönü, İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü, 511-514.
- Masson, J. (2003), Terapiye Hayır, Çev: Selma Koçak, Ankara: Doruk Yayınları.
- Montgomery, D. (1989), The Fall of the House of Labor the Workplace, the State and American Labor Activism. Paperback: Cambridge Univ.
- Muir, A. E. (1997), The Technology Transfer System Defining Characteristics of the Market for Innovations, Newyork: Latham.
- Pareto, V. (2005), Seçkinlerin Yükselişi ve Düşüşü, Kuramsal Bir Sosyoloji Uygulaması, Çev: M. Zeynep Doğan, Ankara: Doğu-Batı Yayınları.
- Ringer, F. (2003), Weber'in Metodolojisi, Kültür ve Toplum Bilimlerinin Birleşimi, Çev: Mehmet Küçük, 1. Basım, Ankara: Doğu-Batı Yayınları.
- Robins, K. (1999), İmaj, Görmenin Kültür ve Politikası, Çev: Nurçay Türkoğlu, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sencer, M. (1978), Toplumsal Araştırmalarda Yöntembilim, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Shell, R. L., Dekker, M. (2003), Management of Professionals. Place of Pub., Newyork.
- Smith, P. (2001), Rönesans ve Reform Çağı, Çev: Serpil Çağlayan, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Soyşekerci, S., Erturgut, R. (2008), "Barışa Son Veren Barış: Futbol, Belediyeler, Belediyespor Kulüpleri Ve Grotesk Betimlemeler", V. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi, ÇOMÜ Troia Kültür Merkezi, 24-26 Ekim, Çanakkale, 1061-1069.
- Taylor, F. W. (1911), "The Principles of Scientific Management", Newyork: Harper and Brothers.
- Taylor, F. W. (1947), "Shop Management", Scientific Management. Newyork: Harper and Row.
- Taylor, F. W. (1997), Bilimsel Yönetimin İlkeleri, Çev: H. Bahadır Akın, Konya: Çizgi Yayınları.
- Turner, N. A. (1966), "Sevk ve İdare-Montaj Hattı", Ed. R.Tagiuri ve A. Baransel, Organizasyonların Beşeri Yönü, İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü, 420-427.
- Türk Dil Kurumu (1971), Resimli Türkçe Sözlük, Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- <http://yok.gov.tr>, (Erişim: 12.3.2009)
- <http://mmo.org.tr>, (Erişim: 13.3.2009)

## 21. Oturum

**İşten Ayrılma Mülakatları ve Örgütsel Hafıza İlişkisi: Mülakat Hafıza Kaybını Önler mi?**

*Duygu KIZILDAĞ*

**Gitmek mi, Kalmak mı?: Beş Yıldızlı Otel İşgörenlerinin Örgütte Kalma Niyetini Etkileyen Faktörler**

*Kıvanç İNELMEN, Duygu UYGUR, Işık U.ZEYTİNOĞLU*

**Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme**

*Füsun BULUTLAR, Ela ÜNLER ÖZ*

## İŞTEN AYRILMA MÜLAKATLARI VE ÖRGÜTSEL HAFIZA İLİŞKİSİ: MÜLAKAT HAFIZA KAYBINI ÖNLER Mİ?

**Arş. Gör. Duygu KIZILDAĞ**  
Afyon Kocatepe Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü  
dkizildag@aku.edu.tr

### ÖZET

*Bilginin rekabet avantajı sağlayan en temel unsur olarak tanımlanmasıyla birlikte, geçmiş deneyimlerden elde edilen bilgilerin oluşturduğu örgütsel hafıza kavramı büyük önem kazanmıştır. Çalışan, çalışma süresi boyunca kazanmış olduğu tüm deneyimlerin doldurduğu bir depodur. Çalışan işten ayrıldığında kendisiyle birlikte tüm birikimlerini de örgüt hafızasından götürür. Bu nedenle örgütsel hafızayı tehdit eden en temel tehlikelerden birisi, günümüzde örgütsel hafızanın daha çok bireylerin zihinlerinde yerleşmesi nedeniyle çalışan devir hızıdır. İşten ayrılma mülakatı vasıtasıyla işten ayrılan çalışanın bilgi, beceri ve deneyimlerine ulaşılması ve bunların ustalıklı kayıt altına alınması, örgütsel hafıza kaybını engelleyecek, hem örgüt hem de yeni alınacak çalışanlar için yarar sağlayacaktır. Bu bağlamda çalışmanın amacı; işten ayrılma mülakatlarında çalışanların seslerinin örgütsel hafızayı koruma amacıyla ne derece dikkatle dinlendiğinin tespit edilmesi, mülakatlar vasıtasıyla örgütsel hafızayı koruyacak bilgilerin elde edilip edilemediğinin, elde edilen bilgilerin içeriğinin örgütün hafızasının korunmasında ne kadar fayda sağladığının belirlenmesidir. Çalışmanın amacı doğrultusunda, genel merkezi İstanbul'da bulunan bir holdingin doğal gaz dağıtım hizmeti sunan iştirakindeki işten ayrılma mülakat sistemi incelenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** İşten ayrılma mülakatı, çalışan devir hızı, örgütsel hafıza, örgütsel hafıza kaybı

### 1. GİRİŞ

Sanayi devrimiyle birlikte maliyet olarak görülen insan, günümüzde rekabet avantajı sağlayan ve bu avantajı devam ettiren en önemli kaynak olarak ön plana çıkmaktadır. Spender bireylerin sahip olduğu örtük bilgi ve becerilerin örgütün entelektüel sermayesinin en önemli parçası olduğunu belirtmektedir (Nahapiet ve Ghossal, 1998). Örgütteki bireyler sahip oldukları deneyim ve gözlemler sonucunda elde ettikleri bilgileri hafızalarında saklayarak inançlarını, varsayımlarını, değerlerini şekillendirirler (Walsh ve Ungson, 1991). Bireylerin şekillendirdiği bu yapılar kültür, dönüşüm, örgüt yapısı, ekoloji ve dış arşivlerle birleşerek örgütsel hafızayı meydana getirir (Spender, 1996; Stijn ve Wensley, 2001).

Ancak örgütler; işten çıkarılma, transfer, emeklilik, çalışanın ölümü, outsourcing, yeniden yapılanma, sistem değişiklikleri ve sistem çökmesi gibi pek çok farklı nedenle hafıza kaybına uğrayabilir. Örneğin çalışanların işten çıkarılması, emekliliği veya transferi nedeniyle, çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve birikimler örgütte kaybolmakta ve örgütsel hafıza kaybı oluşmaktadır. Örgütsel hafızanın bu nedenlerle kaybolmaması, çalışan devir hızının düşürülmesiyle veya ayrılan çalışandan sahip olduğu bilgi, beceri, deneyim, birikim ve bağlantıların öğrenildiği işten ayrılma mülakatlarıyla mümkündür. İşten ayrılma mülakatlarının işe alım sürecinde uygulanan mülakatlar gibi ayrılma sürecinde de uygulanması beklenir. Ülkemizde genellikle uluslararası şirketlerce kilit pozisyonlardaki çalışanlara, örgütsel hafızayı korumak amacıyla ziyade ayrılma nedenlerine odaklanarak ayrılma mülakatları yapıldığı bilinmektedir. Bu nedenle söz konusu çalışmanın işten ayrılma mülakatı ve örgütsel hafıza ilişkisi yönünden literatüre katkı sağlaması, alandaki araştırmacılara ve kuruluşlara yol göstermesi beklenmektedir.



## 2. ÇALIŞAN DEVİR HIZININ ÖRGÜTSEL HAFIZAYA ETKİLERİ

Örgütsel hafıza; kolektif bilginin saklanması, betimlenmesi ve paylaşılması olarak tanımlanan kapsamlı bir içerik (Croasdell, 2001) ve geçmiş uygulamalardan kazanılan bilginin mevcut örgütsel faaliyetlere etki etmesini sağlayan bir araçtır. Örgütsel hafıza çalışanın örgüt için çalışırken elde ettiği toplam bilgiden oluşur (Kransdorff ve Williams, 2000). Örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin bilinmesi, örgüt kültürünün anlaşılması, karar alma ve iletişim tarzları hakkındaki farkındalık örgütsel hafızanın içinde yer alan bilgilerden bazılarıdır. Örgütsel hafızanın geçmişten sağladığı bilgiler, işlem maliyetlerinin düşmesini, daha etkin ve etkili kararların alınmasını ve örgütün içindeki gücün temelini oluşturulmasını sağlar (Stein ve Zwass, 1995).

Weick, bilginin bireylerin zihinlerinde veya örgütsel kültür kalıpları, değerler, inançlar, yazılı kurallar, dosyalar ve kayıtlarda depolanabileceğini belirtir (Kruse, 2003). Yazılı hale gelmiş, kodlanmış bilgiler potansiyel olarak diğerlerinin ulaşabileceği bilgilerdir. Kodlanmayan veya ulaşılamayan bilgiler ise bireylerin zihinlerinde yerleşmiştir, en çok ihtiyaç duyulduğunda bu bilgiye sahip olan çalışanın gitmesiyle ulaşılamaz hale gelebilir (Spender, 1996; Croasdell, 2001). Cadey'e göre çalışanlardan daha fazla bilgi depolayacak bir bilgi deposu olmadığından çalışan devir hızı örgütsel hafızanın zayıflamasına sebep olur (Stein ve Zwass, 1995).

Çalışan devir hızı; çalışanların akut hastalığı, eş nedeniyle şehir değiştirmesi, yaşlı, hasta veya genç yakınlarının bakımını üstlenmesi gibi kendi kontrolünde olmayan sebeplerle işten ayrılmasıyla, düşük performans, şirket politikalarını ve işi ihlal etme gibi nedenlerle örgütün çalışandan ayrılmasını istemesiyle ve çalışanın çalışmaya devam etmesi gerekirken gitmeyi tercih etmesiyle ortaya çıkabilir. Ne şekilde olursa olsun çalışan devir hızının örgütlere maliyeti oldukça yüksektir. İşten ayrılan çalışanın yerine yeni bir çalışanın alınması; seçme ve yerleştirme, eğitim ve yetiştirme maliyetinin yanında verimlilik düşüşünü ve bu faaliyetler için fazladan zaman ve işgücü harcanmasını beraberinde getirecektir. Bu finansal maliyetlerin yanında çalışan devir hızının örgüt açısından finansal olmayan maliyetleri de oldukça yüksek olabilir. Örgütün yüksek çalışan devir hızına sahip olması hafızanın çoğunun bireylerin zihninde yer etmesi nedeniyle örgütsel hafızaya önemli etkide bulunur (Croasdell, 2001). Bu etki parasal olarak ifade edilemez, deneyimli bir çalışan işten ayrıldığında kendisiyle birlikte tüm birikimlerini de örgüt hafızasından götürür. Bu birikimler yeni gelen kişilere kolayca devredilemeyen, ayrılan çalışanın uzmanlaştığı ve her yeni çalışanın zaman içinde uzmanlaşarak kazanacağı birikimlerdir. Uzmanlık kazanmak ise maliyetli ve uzun zaman alan bir süreçtir.

## 3. İŞTEN AYRILMA MÜLAKATLARI VE ÖRGÜTSEL HAFIZA İLİŞKİSİ

İşten ayrılma mülakatı iş değişikliği, istifa veya emeklilik gibi nedenlerle örgütten ayrılacak çalışan ile örgüt temsilcisi arasındaki bilgi değişimidir (Knouse vd., 1996). İşten ayrılma mülakatını literatürde en iyi tanımlayan ve çalışan sesinin çalışan devir hızı üzerindeki etkisini anlamada hareket noktası olan yaklaşım, Hirschman'ın "Exit-Voice" yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda Hirschman, örgüt yapısı ve çalışanların davranışları arasında; çalışanların sesine ulaşılmasını, gönüllü ayrılmalar gibi çıkışların oranının azaltılmasını, çalışma alanındaki memnuniyetsizliklerin cevaplanmasını sağlayan basit bir ilişki önerir (Colvin ve Batt, 2005). "Exit-Çıkış"; örgüt ile ilişkilerinden kaçma veya ilişkileri sonlandırma fırsatı sunar; değişiklik, ayrılma kararı, örgütten istifa etme, transfer olma, başka bir iş arama veya istifa etmeyi düşünmek ile ilgilidir. "Voice-Ses"; örgüt ile ilişkileri korurken memnuniyetsizliklerin giderilmesi fırsatını sunar, örgütsel bağlamda; yönetici veya iş arkadaşlarıyla problemlerin tartışılmasıyla şartların aktif ve yapıcı bir şekilde geliştirilmeye çalışılması, problemleri

çözmek için harekete geçilmesi, çözümler sunulması, sendika gibi dış araçlardan yardım istenmesi ile ilgilidir (Lee ve Jablin, 1992). Hirschman örgütlerin çıkış düşüncelerini dikkatle dinlemeleri ve elde edecekleri bilgileri örgütü geliştirecek fikirler geliştirmek için kullanmaları gerektiğini savunur. "Exit-Voice" yaklaşımı örgüt yapısı ve çalışan davranışı arasında basit bir bağlantı kurar; çalışan sesi için elverişli bir yapı oluşturulursa işyerindeki memnuniyetsizliklere karşılık çıkışların meydana gelmesi azalır (Colvin ve Batt, 2005; Luchak ve Gellatly, 1996). "Exit" veya "Voice", Hirschman modelinde üçüncü bir kavram olan "Loyalty-Bağlılık"tan etkilenir. Hirschman bağlılığı örgüte bağlanma duygusu olarak tanımlar; pasif fakat iyimserlikle şartların iyileşmesinin beklenmesi, örgüte destek verilmesi, gelişimin ümit edilmesiyle ilgilidir. Hirschman'a göre bağlılığa sahip çalışanlar memnuniyetsiz olduklarında çıkış yerine ses çıkarmayı tercih ederler (Leck ve Saunders,1992; Parker, 1997).

İşten ayrılma mülakatları çalışanların seslerini dinlemek, örgütle ilgili fikir ve düşüncelerini öğrenmek için bulunmaz bir fırsattır. Eleştirilere rağmen ayrılan çalışanlardan bilgi toplamak için kullanılan en yaygın yöntem olan işten ayrılma mülakatlarında farklı boyutlarda çalışana sorulacak sorularla bilgi toplanmaya çalışılır. Eğer iyi yönetilirse işten ayrılma mülakatları örgüte ve çalışanlarına pek çok fayda sağlar. İşten ayrılma mülakatları; çalışanlardan örgütteki deneyimleri ve izlenimleri ile ilgili etkin şekilde bilgi toplanmasını (Drost vd., 1987; Knouse vd., 1996), gönüllü olarak örgütten ayrılmak isteyen çalışanlardan memnuniyetsizlik nedenlerinin öğrenilerek gerekli düzenlemelerin yapılmasını (Feldman ve Klaas, 1999; Knouse vd., 1996), kötü personel uygulamalarının, iş tatminsizliği kaynaklarının ve yetersiz yöneticilerin ortaya çıkarılmasını (Lefkowitz ve Katz, 1969; Leahey&Henderson, 1991), yetenekli çalışanların elde tutulması için yeni yöntemler geliştirilmesini, örgüt ve ayrılan çalışanlar arasındaki yanlış anlamaların giderilmesini, daha iyi bir halkla ilişkiler yapısının oluşturulmasını (Lefkowitz ve Katz, 1969; Leahey ve Henderson, 1991), ayrılan çalışanın yeni işi ve örgütü hakkında bilgi edinilmesini (Giacalone ve Duhon, 1991), cinsel taciz, ayrımcılık ve etik olmayan uygulamaların ortaya çıkarılmasını (Giacalone vd., 1999) ve en önemlisi örgütsel hafızanın korunmasını sağlar (Kransdorff ve Williams, 2000).

İşten ayrılma mülakatları klasik olarak iş ve yönetici tatmini hakkında geribildirim sağlayacak soruları içerir. Ortaya çıkarılan problemler gelecekteki çalışan devir hızı oranını azaltmak veya ayrılan çalışanların geri dönmesini sağlamak için kullanılır. İşten ayrılma mülakatlarının yeni uyarlamalarında ise çalışanın iletişim ağları, becerileri ve bilgi tabanı hakkında sorular sorulmaktadır. Ayrıca çalışanlara iş ile ilgili yapılabilecek düzenlemeler hakkında faydalı olacak tavsiyelerde bulunması için fırsat verilmektedir. İşten ayrılma mülakatlarında; yakın denetim, eğitim ve gelişim fırsatları, performans değerlendirme ve geri bildirim, ücret ve hakları kapsayan örgüte ilişkin bilgilerin yanında; işe, çalışma ortamına, ayrılma nedenine, iş ve örgüt ile ilgili problemlere, iş ve örgüt ile ilgili önerilere ve bilgi transferine ilişkin detaylı bilgiler de elde edilmeye çalışılır (Giacalone ve Duhon, 1991; Giacalone vd., 1999). İşten ayrılma mülakatlarında ilişkiler, dökümanlar, devam eden faaliyetler, gelişmeler, gelecekte oluşabilecek bağlantılara yönelik sorular, örgütsel hafızanın korunmasında bilgi transferini sağlama açısından kritik önem taşır (Stoyko ve Fung, 2007).

İşten ayrılma mülakatları ile elde edilen bilgiler; gelecekte örgütte yaşanabilecek ayrılmaları engellemede ve ayrılmayı düşünen çalışanın yeniden işe dönmesi sağlamada kullanılabilir. Bunun yanında ayrılan çalışanla birlikte gitmesi engellenen bilgiler yeni ve mevcut çalışanlar tarafından kullanılarak örgütsel hafıza kaybı önlenmiş olur.

#### 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KAPSAMI

Çalışmanın amacı; örgütsel hafızayı korumak amacıyla işten ayrılma mülakatlarında; çalışanların seslerinin ne derece dikkatle dinlendiğinin, mülakatlarda örgütsel hafızayı koruyacak bilgilerin elde edilip edilemediğinin, elde edilen bilgilerin içeriğinin örgütün hafızasının korunmasında ne kadar fayda sağladığının belirlenmesidir. Çalışmada; genel merkezi İstanbul'da bulunan inşaat, enerji, tekstil, finans, telekomünikasyon ve medya alanlarında faaliyet gösteren bir holdingin, 2004 yılında özelleştirme kapsamında satın alarak bünyesine kattığı ve 2007 yılında hisselerinin %40'unu Almanya merkezli uluslar arası bir enerji kuruluşuna devrettiği, doğal gaz dağıtım hizmeti sunan iştirakindeki işten ayrılma mülakat sistemi incelenmektedir. Araştırmada kuruluşun işten ayrılma mülakatında kullanıldığı dökümanlar nitel analiz tekniklerinden içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmek istenmiş ancak, analizde kullanılacak örneklemin yetersizliği nedeniyle araştırmanın yöntemi döküman inceleme ve İnsan Kaynakları Departmanı yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşme şeklinde değiştirilmiştir.

#### 5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmadaki kuruluş; 1989 yılında bulunduğu ilde doğalgaz dağıtım yetkisini almış, 1992 yılında doğalgaz dağıtım faaliyetlerine başlamış, 2003 yılında Özelleştirme Yüksek Kurulu'nun kararı ile özelleştirme programına alınarak Özelleştirme İdaresi'ne devri yapılmıştır. 2004 yılında gerçekleşen özelleştirme sonucunda kuruluş, genel merkezi İstanbul'da bulunan inşaat, enerji, tekstil, finans, telekomünikasyon ve medya alanlarında faaliyet gösteren bir holding tarafından satın alınmıştır. Özelleştirme ile birlikte kuruluşta kriz, yenilik ve değişim yönetimi projeleri başlatılmıştır. Kuruluş 2005 yılında misyon, vizyon ve değerlerini yeniden yapılandırmış, kültür değişimi, kurumsal kaynak planlaması çalışmaları ve ulusal kalite hareketi çalışmalarına başlamış, kalite, çevre, iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemleri belgelerini almıştır. 2006 yılında yerel kalite büyük ödülünü kazanan kuruluş, 2007 yılında Almanya merkezli uluslar arası bir enerji kuruluşu ile şirket evliliğine gitmiş ve hisselerinin %40'unu devretmiştir. Kuruluş özsermaye büyüklüğü açısından Türkiye'nin en büyük özel sektör gaz dağıtım şirkettir. Özelleştirme sonrasında kuruluşta insan kaynakları yönetimi uygulamaları da yeniden yapılandırılmış, 2007 yılının son çeyreğinden itibaren kuruluşta işten ayrılma mülakatları uygulanmaya başlanmıştır.

Ülkemizde pek çok insan kaynakları yönetimi uygulaması gibi işten ayrılma mülakatlarının da sadece kağıt üzerinde mevcut olan bir uygulama olduğu, çoğu zaman formalite olarak uygulandığı, örgütsel hafızayı korumak amacıyla farklı boyutlara odaklanmak yerine sadece yüzeysel olarak ayrılma nedenlerine odaklandığı ve mülakatların sadece kendi isteği ile ayrılan, emekli olan veya üst düzeydeki çalışanlara uygulandığı bilinmektedir. Oysaki işe alım sürecinde uygulanan mülakatlar gibi ayrılma sürecinde de detaylı mülakatlar uygulanması beklenir. Bu nedenle araştırmada kuruluşta uygulanan işten ayrılma mülakatlarıyla örgütsel hafızayı koruyacak bilgilerin elde edilip edilemediği, elde edilen bilgilerin içeriğinin örgütün hafızasının korunmasında ne kadar fayda sağladığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Amaca yönelik olarak öncelikle kuruluşta uygulanan işten ayrılma mülakat sisteminin etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda İnsan Kaynakları Departmanı yöneticilerine elektronik posta yoluyla gönderilen soru listesi ile mevcut durum tespit edilmeye çalışılmış, mülakatta hangi boyutlar üzerinde durulduğu belirlenmek istenmiştir. Verilen cevaplar incelendiğinde; mülakatlarda çalışanlara farklı sorular sorularak; denetim-yönetici özellikleri, eğitim ve gelişim fırsatları, ücret ve haklar, çalışma ortamı, ayrılma nedenleri ile iş ve işyerine ilişkin sorunlar gibi örgüte ilişkin farklı boyutların belirlenmeye çalışıldığı görülmüştür. Elde edilen bu bilgiler sonucunda kuruluşta uygula-

maya başlanan tarihten bugüne kadar yapılmış olan tüm işten ayrılma mülakatlarına ait dökümanlar istenmiştir. Kuruluş tarafından gönderilen dökümanların nitel analiz tekniklerinden içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmesi planlanmıştır, ancak gönderilen dökümanların içerik analizindeki kategori sistemini oluşturacak ve kodlama yapacak nitelik ve nicelikte olmaması nedeniyle yöntem döküman inceleme ve yarı yapılandırılmış görüşme olarak değiştirilmek zorunda kalmıştır.

Kuruluşun işten ayrılma mülakatlarına ait dökümanlarının incelenmesi sonucunda; durum tespitinde kullanılan sorulara verilen cevapların aksine mülakat formlarında sadece ayrılma nedenleri ve yeni işyeri ile ilgili bilgilerin edinilebildiği görülmüştür. Mülakat formlarında denetim-yönetici özellikleri, eğitim ve gelişim fırsatları, ücret ve haklar ile çalışma ortamı hakkında açıkça hiçbir soru yer almamaktadır. İncelenen işten ayrılma mülakat formlarında işten ayrılma nedenleri bölümünde ücret, terfi, çalışma saatleri, yöneticilerle ilişkiler, iş ortamı, çalışanlarla ilişkiler gibi seçenekler yer almasına rağmen, ayrılan çalışanlarca ayrılma nedeninin sadece emeklilik, askerlik ve sağlık problemleri olarak belirtildiği görülmüştür. Ayrılan çalışanın iş ve örgüt ile ilgili görüş ve önerilerini belirtmesinin beklendiği form bölümünde ise ayrılan çalışanlar yöneticilerine teşekkür ederek, iyi dileklerde bulunmuştur. Yine işten ayrılma mülakat formunda, örgütsel hafızanın korunmasında bilgi transferini sağlama açısından kritik önem taşıyan ilişkiler, dökümanlar, devam eden faaliyetler, gelişmeler, gelecekte oluşabilecek bağlantılara yönelik hiçbir bölüm ve/veya soru bulunmamakta, bu nedenle ayrılan çalışanın bilgi, beceri, deneyim, birikim ve bağlantıları yazılı olarak kayıt altına alınmamaktadır.

Dökümanların niteliksel olarak yetersiz olması nedeniyle İnsan Kaynakları Departmanı üst ve orta düzey yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmelerde; kuruluştaki işten ayrılma mülakatlarının uygulanma amacına, işten ayrılma mülakatlarının hangi tarihten itibaren uygulanmaya başlandığına, çalışanların işten ayrılma mülakatına nasıl yönlendirildiğine, mülakat biçimi ve mülakatın süresine, işten ayrılma mülakatından elde edilen bilgilerin nasıl toplandığına, saklandığına ve takip edildiğine, mülakatlarla ilgili rapor hazırlanıp hazırlanmadığına, mülakatlardan elde edilen sonuçların nasıl değerlendirildiğine, mülakatlarının sonuçlarından yararlanılıp yararlanılmadığına, mülakatlar sonrasında uygulamaya koyulan bir değişiklik veya yenilik olup olmadığına, mülakatlar sonrasında ayrılmaktan vazgeçen çalışan olup olmadığına, işten ayrılma mülakatları uygulanmaya başladıktan sonra çalışan devir hızında değişiklik olup olmadığına ilişkin sorular yöneltilmiştir. Bu sorularla kuruluştaki işten ayrılma mülakat sisteminin etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı, mülakatlarda çalışanların seslerinin ne derece dikkatle dinlendiği, örgütsel hafızayı koruyacak bilgilerin elde edilip edilemediği farklı bir açıdan belirlenmeye çalışılmıştır.

Görüşmelerde yöneticiler; işten ayrılma mülakatı ile işten ayrılan çalışanın işten ayrılmasına ilişkin bilgileri değerlendirerek kayıt altına almayı amaçladıklarını belirtmişlerdir. Görüşmede yöneltilen diğer sorulara verilen cevaplar ve döküman analizleri ile burada ifade edilen işten ayrılmaya ilişkin bilgilerin; ilişkiler, dökümanlar, devam eden faaliyetler, gelişmeler, gelecekte oluşabilecek bağlantılara ilişkin bilgiler olmadığı, sadece ayrılma nedenine ilişkin bilgilerin kayıt altına alınmasının amaçlandığı görülmüştür. İşten ayrılan çalışanın mülakata İnsan Kaynakları Departmanı tarafından görüşme daveti ile yönlendirildiği, mülakatların yüz yüze görüşme şeklinde yapıldığı, mülakattan elde edilen bilgilerin özlük dosyalarında saklandığının belirtilmesiyle kuruluştaki işten ayrılma mülakatlarının standart bir uygulama prosedürüne sahip olduğu söylenebilir. Görüşmelerde yöneticilerin işten ayrılma mülakatları sonucu yapılan değerlendirmelerde önlem alınmasını veya değişiklik yapılma-

sını gerektiren bir durumla karşılaşmadıklarını belirtmeleri sonucunda mülakatlarla istenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı sorusu farklı şekilde tekrar sorulmuş ve istenen amaçlara ulaşıldığı yönünde cevap alınmıştır. Görüşme, kuruluşun işten ayrılma mülakatlarıyla ulaşmayı istediği amaçların; çalışanlardan örgütteki deneyimleri ve izlenimleri ile ilgili etkin şekilde bilgi toplanması, gönüllü olarak örgütten ayrılmak isteyen çalışanlardan memnuniyetsizlik nedenlerinin öğrenilerek gerekli düzenlemelerin yapılması, kötü personel uygulamalarının, iş tatminsizliği kaynaklarının ve yetersiz yöneticilerin ortaya çıkarılması, yetenekli çalışanların elde tutulması için yeni yöntemler geliştirilmesi, örgüt ve ayrılan çalışanlar arasındaki yanlış anlamaların giderilmesi, daha iyi bir halkla ilişkiler yapısının oluşturulması, ayrılan çalışanın yeni işi ve örgütü hakkında bilgi edinilmesi, cinsel taciz, ayrımcılık ve etik olmayan uygulamaların ortaya çıkarılması ve örgütsel hafızanın korunması gibi konulardan hangisi veya hangilerini içerdiğini tespit etmek üzere derinleştirilmiştir. Ancak derinlemesine sorulara verilen cevaplar kuruluştaki işten ayrılma mülakatının uygulanma amacının yukarıda belirtilen konuları doğrudan içermediğini göstermiştir. Dolayısıyla kuruluştaki işten ayrılma mülakatlarının amacının; çalışanların sesini dinlemek, çalışan devir hızını azaltmak veya örgütsel hafızayı korumak değil sadece çalışanın işten ayrılma nedenine ilişkin bilgileri sistematik bir şekilde kayıt altına almak olduğu bir kez daha ortaya çıkmıştır. Ayrıca kuruluş, iyileştirme, düzeltme veya önlem almayı gerektirecek bir geribildirim alınmadığı için mülakatların sonuçlarından henüz yararlanamamış ve dolayısıyla çalışan devir hızında bir değişiklik olmamıştır.

Değerlendirilen tüm cevaplar paralelinde yöneticilere, işten ayrılma mülakatını yürüten İnsan Kaynakları Departmanı yetkilisinin mülakatta ayrılan çalışanlara, mülakat dökümanında yer alan ayrılma nedeni odaklı sorular haricinde hangi soruları sorduğu ve süreci nasıl yönettiği sorulmuştur. Yöneticiler, mülakatların işten ayrılma formunun içeriğine göre şekillendirildiğini ve mülakatı yürüten yetkilinin mülakatta ayrıca bir kayıt tutmadığını belirtmiştir. Ayrılan çalışanların birikim ve deneyimlerinin elde edilmesi ve iş devrinin (işler, iletişim kurulacak kişiler, bitirilmemiş veya bitirilecek projeler vb.) eksiksiz bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için kuruluştaki farklı bir soru veya görüşme formu bulunmamaktadır, ayrıca bu bilgilerin aktarılacağı bir doküman veya veritabanı sistemi mevcut değildir.

## 6. SONUÇ

Döküman incelemeleri ve İnsan Kaynakları Departmanı yöneticileri ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda; kuruluştaki uygulanan işten ayrılma mülakatlarının sadece işten ayrılan çalışanın ayrılma nedeninin belirtildiği bir dökümantasyon çalışması olduğu görülmektedir. Bu bağlamda ilerleyen dönemlerde kuruluştaki işten ayrılma mülakatları kağıt arşivi görevinden öteye gidemeyecektir. Kuruluşun işten ayrılma mülakatlarının, denetim-yönetici özellikleri, eğitim ve gelişim fırsatları, ücret ve haklar, çalışma ortamı, ayrılma nedenleri ile iş ve işyerine ilişkin sorunlar gibi farklı boyutları belirlemeye yönelik altyapısı da bulunmamaktadır.

Tüm sonuçlar dikkate alındığında, kuruluşun işten ayrılan çalışanlar sonucunda oluşabilecek örgütsel hafıza kaybı ile ilgili bir kaygısının bulunmadığı ve çalışanların seslerini dinlemenin önemini fark edemediği görülmektedir. Dolayısıyla kuruluştaki işten ayrılma mülakatları çalışanların sesini dinlemek ve çalışan devir hızını azaltarak hafızayı korumak amacını taşımamaktadır. Bu bağlamda kuruluşun Türkiye'deki pek çok kuruluştaki olduğu gibi işten ayrılma mülakatlarıyla sadece işten ayrılma nedenlerine odaklandığı söylenebilir. Sonuç olarak kuruluşun, işten ayrılma mülakatı uygulama amaçlarını tekrar gözden geçirerek, önlem alması ve işten ayrılma mülakatlarını yeniden yapılandırması gerekmektedir. Aksi

takdirde kuruluşun çalışan devir hızında yaşayacağı bir artış sonucunda ciddi bir hafıza kaybı tehlikesi ile karşı karşıya kalma olasılığı oldukça yüksektir.

## KAYNAKÇA

- Colvin, Alexander J. S., Batt, Rosemary ve Keefe, Jeffrey. (2005), "The Impact of Employee Voice and Compliance Mechanisms on Absenteeism, Discipline and Turnover", CAHRS Working Paper Series, CAHRS WP05-13, 1-12.
- Croasdell, David T. (2001), "It's Role In Organizational Memory and Learning", Information System Management, Winter, 8-11.
- Drost, D. A., O'Brien, F. P. ve Marsh, S. (1987), "Exit Interviews: Master The Possibilities", Personnel Administrator, 32(2), 104-110.
- Feldman, D. C. ve Klaas, B. S. (1999), "The Impact of Exit Questionnaire Procedures on Departing Employees Self Disclosure", Journal of Managerial Issues, 11(1), 13-25.
- Giacolane, Robert A. ve Duhon, David. (1991), "Assessing Intended Employee Behaviour in Exit Interviews", The Journal of Psychology, 125(1), 83-90.
- Giacolane, Robert A., Knouse, Stephen B. ve Pollard, Hinda G. (1999), "Willingness To Report Unethical Behavior in Exit Surveys", Teaching Business Ethics, 3, 309-321.
- Knouse, Stephen B., Beard, Jon W., Pollard, Hinda Greyser ve Giacolane, Robert A. (1996), "Willingness to Discuss Exit Interview Topics: The Impact of Attitudes Toward Supervisor and Authority", The Journal Of Psychology, 130(3), 249-261.
- Kransdorff, A. ve Williams, R. (2000), "Managing Organizational Memory: The New Competitive Imperative", Organizational Development Journal, 18, 107-117.
- Kruse, Sharon D. (2003), "Remebering As Organizational Memory", Journal of Educational Administration, 41(4), 332-347.
- Leahey, Margaret ve Henderson, Gloria. (1991), "When Nurses Terminate: The Exit Interview/ Questionnaire", Nursing Economics, 9(5), 336-342.
- Leck, Joanne D. ve Saunders, David M. (1992), "Hirschman's Loyalty: Attitude or Behavior?", Employee Responsibilities and Rights Journal, 5(3), 219-230.
- Lee, Jaesub ve Jablin, Fredric M. (1992), "A Cross-Cultural Investigation of Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Responses to Dissatisfying Job Conditions", 29(3), 203-228.
- Lefkowitz, Joel ve Katz, Myron L. (1969), "Validity of Exit Interviews", Personnel Psychology, 22, 445-455.
- Luchak, Andrew A. ve Gelletly, Ian R. (1996), "Exit-Voice and Employee Absenteeism:A Critique of the Industrial Relations Literature", Employee Responsibilities and Rights Journal, 91-102.
- Nahapiet, Janine ve Ghoshal, Sumantra. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", The Academy of Management Review, 23(2), 242-266.
- Parker, Louise E. (1997), "Silent Dissenters: A Model For Exploring The Sources and Consequences Of Principled Turnover", Academy of Management Proceedings, 71-75.
- Spender, J. C. (1996), "Organizational Knowledge, Learning and Memory: Three Concepts in Search of A Theory", Journal of Organizational Change Management, 9(1), 63-78.
- Stein, Eric W. ve Zwass, Vladimir. (1995), "Actualizing Organizational Memory with Information Systems", Information Systems Research, 6(2), 85-117.
- Stijn, Eveline Van ve Wensley, Anthony. (2001), "Organizational Memory and The Completeness of Process Modeling in ERP Systems: Some Concerns, Methods and Directions for Future Research", Business Process Management, 7(3), 181-194.
- Stoyko, Peter ve Fang, Yulin. (2007), Lost&Found: A Smart Practice Guide to Managing Organizational Memory, Canada School of Public Service.
- Walsh, James P. ve Ungson, G. Rivera. (1991), "Organizational Memory", The Academy of Management Review, 16(1), 57-91.

## GİTMEK Mİ, KALMAK MI?: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞGÖRENLERİNİN ÖRGÜTTE KALMA NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

**Kıvanç İNELMEN**  
Boğaziçi Üniversitesi,  
Turizm İşletmeciliği  
Bölümü  
inelmenk@boun.edu.tr

**Duygu UYGUR**  
İstanbul Bilgi Üniversitesi,  
MBA Programı  
duyguu@bilgi.edu.tr

**Işık U. ZEYTİNOĞLU**  
McMaster Üniversitesi,  
DeGroote School of  
Business  
zeytino@mcmaster.ca

### ÖZET

*Ağırlama sektörün tepe noktasını oluşturan beş yıldızlı otel işletmelerinde, genellikle yüksek beklentileri olan misafirlerinin isteklerini yerine getirme çabası, işgörenler açısından hayli yoğun ve stresli bir tempoyu gerektirebilmektedir. Otellerin özellikle önsaha işgörenleri açısından değişken çalışma düzeni sıklıkla aile hayatı ile iş hayatı çatışmasına, dolayısıyla da örgütte kalma niyetlerinde düşüslere sebep olmaktadır. Bu durum, sektörde sıklıkla şikâyetçi olunan hayli yüksek düzeydeki işgücü devri oranlarının oluşmasının önemli sebepleri arasındadır. Gerçekleştirilen çalışmanın sonuçları, işgörenin örgütte kalma niyetinin yordanmasında ele alınan değişkenlerden duygusal bağlılığın önemli bir etken olmasına rağmen, işyeri stresi ile başa çıkmada çalışma arkadaşlarının desteğinin önem kazandığını, yönetici desteğinin ise işgörenler açısından o ölçüde önemli bir etken olarak algılanmadığını göstermektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütte Kalma Niyeti; Duygusal Bağlılık; Yönetici ve Çalışma Arkadaşı Desteği; İşyeri Stresi; Turizm Çalışanları

### 1. GİRİŞ

Kalifiye insan gücü, üretim sürecinin diğer temel girdilerinin, insanın fiziksel ve düşünsel katkısı ile biçimlenip, değer kazanması sebebiyle özel bir önem taşır. Şüphesiz ki, her işletmenin kendine özgü hedeflerini yerine getirebilmesi ve kurulmuş faaliyet yapısını mümkün olan en etkin biçimde yürütebilmesi için, işgörenlerin işletmelerin çatısı altında yer almaya devam etmeyi istemeleri çok önemlidir. Bu hedef doğrultusundaki kapsamlı çabalara rağmen, pek çok örgüt açısından işgücü devri önemli bir problem olmaya devam etmektedir. Örgütlerin yaşam çevrimlerinde bu durumla sürekli olarak baş etmeleri gerektiği için, farklı sektörlerde işgücü devrini etkileyen faktörlerin yeni bulgular ışığında değerlendirilmesi faydalı olabilecektir. Özellikle de odağında misafir memnuniyetinin olduğu ağırlama sektöründe, kalifiye işgörenlerin katkısının sürdürülmesi, artırılması ve işgücü devrinden kaynaklanan maliyetlerin en aza indirilmesi hiç bitmeyen bir çabayı gerektirmektedir (Tracey ve Hinkin, 2008). Hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin pek çoğunda olduğu gibi ağırlama sektöründeki işletmelerde de, genellikle yüksek beklentileri olan özellikle beş yıldızlı otel misafirlerinin isteklerini yerine getirme çabası, işgörenler açısından yoğun bir tempoyu beraberinde getirmektedir. Otellerin özellikle önsaha işgörenleri açısından değişken çalışma düzeni sıklıkla aile hayatı ile iş hayatı çatışmasına, dolayısıyla da örgütte kalma niyetlerinde düşüslere sebep olmaktadır (Karatepe & Sokmen, 2006). Bu durum, sektörde sıklıkla şikâyetçi olunan hayli yüksek düzeydeki işgücü devri oranlarının oluşmasının önemli sebepleri arasındadır. Söz konusu oranların ülkemizdeki çeşitli turizm kesimlerinde faaliyet gösteren örgütlerde yüzde 70 ila 200 arasında değiştiği söylenmekteyse de, sadece beş yıldızlı otel sektöründe yapılan yakın tarihli bir çalışmada bu oranın dokuz yıllık bir süre zarfında yüzde 85'i bulunduğu görülmektedir (Baş-Collins, 2007). Bu çalışmamızda, alandaki

önceki araştırmaların ışığında ve gerçekleştirilen saha çalışmasının sonuçları çerçevesinde, konuyla ilgili bazı değerlendirmeler sunulacaktır.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1 Örgütte Kalma Niyeti

Turizm işletmelerinde yüksek işgücü devrinin sektörün genel bir özelliği olarak görülmesi ve bu durumun sektör çalışanları arasında grup normu olarak kabul edilmesi anlamına gelen "işgören devri kültürünün (turnover culture)" bu sektördeki işgörenlerinin işletmelerinden ayrılma davranışlarının belirleyici en önemli faktörlerden biri olduğu öne sürülmüştür (Iverson ve Deery, 1997). İşgörenin gözünde, örgütten kısa süre içerisinde ayrılmayı meşrulaştırabilen bu durum ayrıca, çalışanda alternatif işlere kolayca ulaşabileceği inancının oluşmasına da sebep olabilmekte, bunun sonucunda sektöre atfedilen yüksek çalışan devri özelliği pekişmektedir. İşgörenlerin gönüllü veya gönüllü olmayan işten ayrılmalarının, işletmeler için önemli bir maliyet unsuru olduğu bilinen bir gerçektir. Yüksek çalışan devrinin işletmelere maliyeti; ayrılma maliyeti, aday bulma maliyeti, seçme maliyeti, işe alım maliyeti ve kaybolan verimlilik maliyeti gibi ana kategoriler altında incelenmekle birlikte bu sorun belirtilen ana kategorilerin alt boyutlarını oluşturan, sonuçları öngörülebilir olan ve olmayan başka pek çok maliyet unsurunu da beraberinde getirmektedir (Hinkin & Tracey, 2008). Dolayısıyla işgücü devrinin parasal olmayan maliyetleri de hesaba katıldığında, bu sorunla karşı kaşıya kalan örgütlerin çoğu için ortaya çıkan maliyetlerin kabul edilemez düzeylere ulaşabildiği söylemek yanıltıcı olmayacaktır.

Literatürde sıklıkla örgütten ayrılma niyeti, işgören devrini temsil eden bir bağımlı değişken olarak kullanılmaktadır. Bunun sebebi, genellikle araştırmaların yapıldığı sürelerde işletmelerden ayrılan çalışan sayısının düşük olması ve bu sebeple çalışan devrinin problemleri bir bağımlı değişken oluşturması ile pratikte çalışanın örgütten ayrılmasından sonra yapılacak pek de bir şeyin kalmamasıdır (Arnold & Davey, 1999). Yönetimsel uygulama açısından, işgücü devrini değerlendirmekte daha anlamlı bir değişken olduğuna inandığımız örgütte kalma niyeti çalışmamızın bağımlı değişkenini oluşturmaktadır.

### 2.2 Örgütte Kalma Niyeti Üzerinde Etkili Olan Başlıca Faktörler

Örgüt ve stres, üzerinde sürekli olarak konuşulan ve tartışılan kavramlar olmaya devam etmektedir. Özellikle misafirlerle etkileşim ve temasın yoğun olarak yaşandığı ağırlama sektörünün önsaha çalışanları arasında bu durum daha da belirginleşmektedir (Kavanaugh ve Ninemeier, 2001). Örgüt içinde işgörenin yöneticisi ve çalışma arkadaşlarından gördüğü desteğin ve işyeri stresinin, işgörenin örgütte kalma niyeti üzerinde farklı düzeylerde belirleyici etkileri olduğu düşünülebilir. Beş yıldızlı otel çalışanları üzerine gerçekleştirilmiş olan bir çalışmada, araştırmacıların yapısal değişken olarak sınıflandırdıkları değişkenler arasında bulunan yöneticinin desteği ile iş arkadaşlarının desteği değişkenin, iş stresi değişkenini modere ettiği, örgüte bağlı oldukları görülen işgörenlerde daha az iş arama davranışına yol açtığı ve netice olarak ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu gösterilmiştir (Iverson ve Deery, 1997). Nitekim hastanelerde çalışan hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada da örgütte kalma niyetini etkileyen başlıca faktörler arasında, çalışma arkadaşlarının desteği, yönetici desteğinden daha belirleyici bir etken olarak ortaya çıkarken, işyeri stresinin de önemli etkisi olduğu bulgulanmıştır (Zeytinoglu ve diğ., 2006).

Hizmet sektörü örgütlerinde misafir memnuniyeti sağlamanın öncelikli koşulunun çalışanlarının olumlu iş tutumlarının olduğu da sıklıkla bulgulanmıştır. Bu tutumlardan en belirginlerinden biri olan örgütsel bağlılığın Meyer, Allen ve Smith'in (1993) tanımladığı biçimiyle duygusal bağlılık boyutunun işgörenin işyerinde kalma niyetinin üzerinde önemli etkisi olduğu öngörülmüştür. Örgütlerine duygusal bağlılıkları yüksek olan işgörenler, işletmele-



rine duygusal yakınlık duyup, örgütün değerlerini amaç ve hedeflerini içselleştirir, bu amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için içtenlikli bir çaba göstererek örgütün bir parçası olarak kalmayı arzu ederler. Beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel bağlılığı ele alan yakın tarihli bir çalışmada Bolat ve Bolat (2008) duygusal bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasındaki ilişkinin kuvvetli olduğunu göstermişlerdir. Bu ve diğer araştırmaların sonuçları doğrultusunda, çalışmamızın bağımlı değişkeni olan örgütte kalma niyeti ile en yakından bağlantılı olan bu boyut ele alınan bağımsız değişkenlerden biri olarak belirlenmiştir. Örgüt bağlılığının diğer iki boyutu olan normatif bağlılık, yani işgörenlerin kalmak yönünden bir yükümlülük hissetmelerinden kaynaklanan bağlılık ile devam bağlılığı, yani gereksinimden dolayı örgütte kalma boyutu ise bu çalışmamıza dâhil edilmemiştir.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1 Evren ve Örneklem

Çalışma için gerekli veriler, İstanbul'da faaliyet gösteren ve Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan Turizm İşletmesi Belgesi almış 10 adet beş yıldızlı otel işletmesinden toplanmıştır. Bölge olarak önemli bir turistik çekim merkezi olmasının yanı sıra, Türkiye'de faaliyet gösteren turizm yatırım ve turizm işletmesi belgeli beş yıldızlı işletmelerinin ve oda kapasitesinin hemen hemen %12,7'sine tekabül eden 47 otele sahip olması sebebiyle araştırmamız için İstanbul seçilmiştir. Çalışmamızın evreni İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerdeki önsaha işgörenleridir. Ana kitlenin tamamı ile anket uygulaması, pratik olarak olanaklı olmadığı için örnekleme yoluna başvurulmuştur. İlk aşamada basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile 15 otel belirlenerek veri toplamak üzere izin almak için bu otellerin üst yönetimleri ile temasa geçilmiş, sonuç olarak on tanesinden gerekli izinler alınarak bu otellerde veri toplanma sürecine geçilmiştir. Bu 10 otelde, toplam 300 anket kapalı zarflarıyla beraber dağıtılmış ve katılımcılara gerekli açıklamalar yapılmıştır. Bir hafta kadar sonra anketler toplanmıştır. İşgörelere dağıtılan 300 anketten 184'ü yanıtlanmış olarak geri alınmışsa da, belli bir düzeyin üzerinde eksik veya önsaha işgörenlerinden geldiği şüpheli görülen anketler elendikten sonra kalan toplam olarak 167 anket çalışmamızın veri tabanının oluşturmuştur. Çalışmanın örnekleme, söz konusu otellerin önsaha olarak adlandırılan resepsiyon, konsiyerj, restoran vb. bölümlerinin çalışanlarından oluşturulmuştur. Sadece bu çalışan grubunun örnekleme dâhil edilmesindeki temel gerekçe, bu çalışanların doğrudan etkileşim içinde bulunmaları sebebiyle misafirlerin hizmetle ilgili memnuniyet algıları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmalarının yanı sıra, vardiyalı ve uzun çalışma saatlerinin oluşturduğu baskıyı sıklıkla ve en fazla hisseden çalışan grubunu teşkil etmeleridir. Kişisel etkenlerin yanı sıra, bu baskının da etkisiyle ortaya çıkan yüksek düzeyli stres, çalışanların en fazla şikâyetçi oldukları ve örgütte kalma niyetlerini en olumsuz şekilde etkileyen faktörlerdendir. Gerçekleştirilen görgül çalışmanın amacı, çeşitli araştırmalarda ortaya konmuş olan işgörenlerin örgütlerinde kalma niyeti üzerinde örgüt bağlılığı, yönetici desteği, çalışma arkadaşları desteği değişkenlerinin yanı sıra yüksek işyeri stresinin etkilerinin, beş yıldızlı otel işgörenleri üzerinde nasıl gözlemlendiğini ve örgütte kalma niyetleri ile etkileşimini ortaya çıkartmak olmuştur.

#### 3.2 Ölçekler

Soru formunda çeşitli ölçeklerden yararlanılmıştır. Bu çalışmamızda, Meyer, Allen ve Smith'in (1993) geliştirdiği örgüt bağlılığı modelinin üç boyutundan en belirleyicisi olarak görülen ve altı sorudan oluşan duygusal bağlılık ölçeği (ör. Bu işletmeye duygusal anlamda bir bağlılık hissetmiyorum.) kullanılmıştı. Ayrıca Denton, Zeytinoglu, Davies (2002) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe'ye çevirisi ve adaptasyonu yapıldıktan sonra pilot çalışma ile uyumluluğu test edilmiş olan çeşitli ölçekler çalışmamızda veri toplama amacı ile kullanıldı.

mışlardır. Bahsi geçen bu ölçekler, altı soruluk yönetici desteği (ör. Yöneticim yaptığım işleri takdir eder.), dört soruluk çalışma arkadaşlarının desteği ölçeği (ör. İş arkadaşlarım işin yapılmasına yardımcı olur), ve on dört soruluk stres semptomları ölçeği (ör. Gün sonunda bitkin hissetmek; 1=Hiçbir zaman ve 5=Her zaman) ile üç sorudan oluşan örgütte kalma niyeti (ör. Eğer seçme şansım olsaydı, bu işletmede çalışmayı tercih ederdim) ölçeğidir. Stres semptomları ölçeği dışındaki diğer ölçeklerde, ifadelerin yanıt kategorileri beşli Likert derecelemesine göre, 1=Kesinlikle katılmıyorum ..... 5=Kesinlikle katılıyorum şeklinde olmak üzere, katılımcılar tarafından değerlendirilmiştir.

### 3.3 Analiz Yöntemi

Araştırmamızda incelenen değişkenlerin analizine geçilmeden evvel katılımcılarla ilgili genel bazı bilgiler vermek yararlı olacaktır. Katılımcıların yarısından biraz fazlası erkektir (%60,5) ve neredeyse tamamı lise ve üzerinde eğitim görmüştür (%95,4). Katılımcıların ortalama yaşı 28,72 (S.S.=1,08) olup, görece genç işgörenlerden oluşan bu grupta evli olanların oranı üçte biri aşmamaktadır (%33,5). Bu çalışmamıza dâhil edilen değişkenlerin ortalama değerleri ve standart sapmaları Tablo 1'de sunulmuştur. Görüleceği üzere, katılımcıların örgütlerinde kalma niyetine dair kanaatlerinin ortalaması 15 üzerinden 11,76, çalışma arkadaşlarının destekleri ile ilgili algıları 12 üzerinden 8,13 ile orta ya da ortanın biraz altı düzeylerde dir. Buna karşılık örgütlerine duygusal bağlılıkları 30 üzerinden 21,90, yöneticilerinin kendilerine destekleri ile algıları 30 üzerinden 24,13 ve işyeri stresi ile ilgili değerlendirmeleri ise 26,87 ile orta derecede yüksek sayılabilecek düzeylerde dir.

**Tablo 1.** Açıklayıcı İstatistikî Veriler

	Ortalama	Standart Sapma	Ortanca	Minimum	Maksimum
Örgütte Kalma Niyeti	11,76	2,85	12,00	3,00	15,00
Duygusal Bağlılık	21,90	5,09	21,50	9,00	30,00
Yönetici Desteği	24,13	5,51	24,00	6,00	30,00
Çalışma Arkadaşı Desteği	8,13	0,97	8,25	4,00	8,94
İşyeri Stresi	26,87	6,48	25,75	14,50	48,40

Soru formu yardımı ile toplanan veriler bir istatistiksel veri analizi programı ile analiz edilmiş, değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon analizi yapılmış ve korelasyonların tamamı Tablo 2'de sunulmuştur. Sonuçlar katılımcıların örgütte kalma niyetleri ile örgütlerine duydukları duygusal bağlılık arasında kuvvetli sayılabilecek ( $r=0,64$ ), yönetici desteği ile orta derecede kuvvetli düzeydeki ( $r=0,50$ ) pozitif yönlü ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Beklendiği üzere örgütte kalma niyeti ile işyeri stresi arasında ortanın altı düzeyde kuvvetli ve negatif yönlü ( $r= -0,39$ ) bir ilişki bulunmuştur. Burada en dikkati çeken ilişki düzeyi ise, örgütte kalma niyeti ile çalışma arkadaşlarının desteği ile arasındaki görece düşük sayılabilecek düzeydeki ve pozitif yönlü ( $r=0,25$ ) ilişkidir. Araştırmamızın değişkenleri arasındaki korelasyonların istatistikî düzeyde anlamlı olduğu görülmüştür ( $p<.01$ ).

**Tablo 2.** Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

	1	2	3	4	5
1. Örgütte Kalma Niyeti	(0,88)				
2. Duygusal Bağlılık	0,64*	(0,80)			
3. Yönetici Desteği	0,50*	0,49*	(0,94)		
4. Çalışma Arkadaşı Desteği	0,25*	0,31*	0,72*	(0,93)	
5. İşyeri Stresi	-0,39*	-0,34*	-0,44*	-0,29*	(0,76)

Not: Parantez içindeki sayılar kullanılan ölçeklerin Cronbach Alfa katsayılarıdır.

Tabloda \* işaretli olarak gösterilen korelasyon katsayıları 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Yapılan korelasyon analizleri sonucu, bağımlı değişken olan işyerinde kalma niyeti üzerinde en etkili olduğu görüldüğü başlamak üzere duygusal bağlılık, yönetici desteği, işyeri stresi ve çalışma arkadaşı desteği değişkenleri, örgütte kalma niyetinin yordanması amacı ile hiyerarşik regresyon analizine dâhil edilmişlerdir. Yapılan bu regresyon analizinin sonuçları Tablo 3’de gösterilmiştir. Analiz sonucu elde edilen regresyon katsayısı analize dâhil edilen dört bağımsız değişkenin, işyerinde kalma niyetini belirlemede oldukça etkili olduğunu göstermektedir [ $R^2=0.55$ ,  $p<.0001$ ]. Bu analizle beraber aralarında istatistiki olarak anlamlı korelasyonlar gözlemlenen değişkenler sebebiyle, Durbin–Watson sonucu (=1,76) incelenmiş ve bağımsız değişkenler arası otokorelasyon olmadığına, yani regresyon testinde birlikte gözlemlenen değişkenlerin birbirlerinden bağımsız olduğunu sonucuna varılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre işgörenler açısından işyerinde kalma niyetini yordamakta kullanılabilecek değişkenlerden duygusal bağlılık önemli olmakla beraber, yüksek stres söz konusu olduğunda örneğin yönetici desteği tek başına yeterli olmamakta, bunun çalışma arkadaşlarının yardımları ile desteklenmesi arzu edilmektedir.

**Tablo 3.** Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	3,559	,771		4,614	,000
Duygusal Bağlılık	2,225	,206	,703	10,819	,000
2 (Sabit)	2,936	,878		3,344	,001
Duygusal Bağlılık	2,054	,235	,649	8,726	,000
Yönetici Desteği	,311	,212	,109	1,465	,146
3 (Sabit)	4,650	1,458		3,188	,002
Duygusal Bağlılık	1,994	,238	,630	8,383	,000

Yönetici	Des-	,220	,220	,077	,996	,321
teği						
Stres		-,043	,029	-,104	-1,468	,145
4 (Sabit)		8,980	2,004		4,480	,000
Duygusal Bağlı-		1,921	,231	,607	8,307	,000
lık						
Yönetici	Des-	,830	,293	,291	2,835	,005
teği						
Stres		-,044	,028	-,107	-1,554	,123
Çalışan Desteği		-3,182	1,047	-,278	-3,039	,003

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerde, işgörenlerin bireysel hedefleri ile örgütsel amaçlarını bütünleştirebilmek ancak uzun vadeli ve planlı bir çabanın neticesi olarak ortaya çıkan bir sonuçtur. Şüphesiz ki işgörenlerin örgütte kalma niyetleri, örgüt amaçları gerçekleştirilirken, kendi amaç ve hedeflerine ulaştıklarına da kani oldukları sürece kuvvetlenecektir. Örgütte kalma niyeti üzerinde en etkili olan etkenlerden biri duygusal bağlılık olmakla beraber, tek başına belirleyici olmayacağı araştırmamızın bulgularındandır. İşgörenlerin örgütlerinde kalma niyetiyle ilgili düşüncelerine, duygusal bağlılıklarının yanı sıra, özellikle de işyeri stresinin arttığı durumlarda, çalışma arkadaşı desteğinin belirleyici olmaktadır. Diğer bir deyişle yüksek beklentileri olan misafirlerle sürekli etkileşim içinde olan önsaha çalışanlarının aralarındaki yardımlaşma, örgütte kalma niyetlerinin artması veya azalmasında belirleyici olabilmektedir. Bu araştırmanın örneklemini için elde edilen sonuçlar, Iverson ve Deerty'nin (1997) çalışmasında elde ettiği sonuçtan farklı olarak, yönetici desteğinin işyeri stresini modere etmediğini göstermektedir. Bu çalışmanın bulguları, esasen farklı bir sektörden elde edilmiş olmasına rağmen Zeytinoglu ve arkadaşlarının (2006) neticelerini desteklemektedir. Elde edilen sonuçlar, örgütte kalma niyetini artırmakla ilgili kurumsal ve yönetimsel tedbirlerin etkilerinin, örgüt içindeki biz bilincinin güçlendirilmesi ile daha da artabileceği ve işyeri stresiyle başa çıkılmasını kolaylaştırabileceğini göstermektedir.

Ağırlama sektörü örgütlerinin kalifiye çalışanların örgütte kalma niyetlerini arttırmak, böylece rekabet avantajlarını korumak ve maliyetleri düşürmek için çeşitli yöntemlerin başarı oranlarını ele alan çalışmalarda, iş güvencesi, kariyer gelişimi ve ilerleme imkanların etkin sonuçları sağladığı, yan ödemeler ve emeklilik planlarının, işgücü devrini önemli ölçüde azaltabildiği, ancak ücretsiz tatil, hayat sigortası, vb. teşvik paketlerinin iş piyasasındaki alternatifler karşısında yetersiz kaldıkları gözlemlenmiştir (ör. Iverson ve Deerty, 1997; Tracey ve Hinkin, 2008). Bu ortamda insan kaynakları yöneticileri başta olmak üzere bütün yönetim birimlerinin, işgörenin örgütte kalıcılığının altını çizen bir kültürü yerleştirmek konusunda çaba göstermeleri, yıllardır örgütte yer alan işgörenlerle ilgili haberleri vurgulayarak, uzun süreli örgütsel bağlılığı pekiştirme yoluna gitmelerinin yararı düşünülebilir. Ancak bu stratejinin başarısı, yönetim ve işgörenler arasındaki iletişim kanallarının ne derecede açık olduğu ve yönetimden gelen bu mesajların hangi ölçüde güvenilir bulunduğu ile yakından ilgili olacaktır. Burada sonuçlarını sunulan çalışmamızın önemli bulularından biri, çalışma arkadaşları arasındaki ilişkilerin de özellikle işyeri stresiyle başa çıkma konu-

sunda önemli bir faktör olarak ön plana çıkmasıdır. Dolayısıyla örgütlerde takım çalışmasını güçlendirecek ve işgörenlerin aralarında yardımlaşmalarını kolaylaştıracak mekanizmaların oluşturulmasına önem verilmesi, çalışanların işyerinde kalma niyetlerini arttırma konusunda etkili bir yöntem olabilir. Çalışmamızın sonuçlarının genellenebilmesi ile ilgili en önemli sınırlılık, sadece İstanbul'daki beş yıldızlı otellerin önsaha işgörenlerinden veri toplanmış olmasıdır. Sektör genelinde bazı değerlendirmelerde bulunulabilmesi amacıyla sonraki araştırma örneklemelerinin başka şehirlerdeki, farklı işletme sınıflarını kapsayacak şekilde oluşturulması yararlı olabilir.

#### **KAYNAKÇA**

- Arnold, J., Davey, K. M. (1999), "Graduates' Work Experiences as Predictors of Organisational Commitment, Intention to Leave, and Turnover: Which Experiences Really Matter?", *Applied Psychology: An International Review*, 48(2), 211-238.
- Baş-Collins, A. (2007), "Human Resources: A Hidden Advantage?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19, 78-84.
- Bolat, O.İ., Bolat, T. (2008), "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılığı Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 75-94.
- Iverson, R. D., Deery, M. (1997), "Turnover Culture un The Hospitality Industry", *Human Resource Management Journal*, 7(4), 71.
- Kavanaugh R. R, Ninemeier, J. N. (2001), *Supervision in the Hospitality Industry*, Michigan: Educational Institute of AHLA.
- Tracey, B., Hinkin, T. R. (2008), "Contextual Factors and Cost Profiles Associated with Employee Turnover", *Cornell Hospitality Quarterly*, 49, 12-27.
- Zeytinoglu, I. U., Denton, M., Davies, S., Baumann, A., Blyte, J., Boos, L. (2006), "Retaining Nurses in Their Hospitals and in The Profession: Effects of Job Preference, Unpaid Overtime, Importance of Earnings and Stres" *Health Policy*, 79, 57-72.

***Bu çalışma, SSHRC araştırma fonunun ve Boğaziçi Üniversitesi B.A.P. 08N101 numaralı destekleri ile gerçekleştirilmiştir.***

## KURUMDAN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR: İŞE BAĞLILIK VE KURUMLA ÖZDEŞLEŞME

**Füsun BULUTLAR**

Yeditepe Üniversitesi, Ticari Bilimler  
Fakültesi,  
Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik  
bulutlar@yeditepe.edu.tr

**Ela ÜNLER ÖZ**

Bahçeşehir Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme  
ela.oz@bahcesehir.edu.tr

### ÖZET

*Çalışanların kurumdan ayrıldıklarında bilgi ve becerilerini de birlikte götürdüğü göz önünde bulundurulduğunda, kurumdan ayrılmanın en önemli önceli olan ayrılma niyeti (Griffeth vd., 2000; Scott vd., 1999) öne çıkmaktadır. Daha önce yapılmış araştırmalarda kurumdan ayrılma niyetinin sonuçları üzerinde durulmuş olsa da, öncelleri ihmal edilmiştir. Bu bağlamda, çalışmanın amacı işe bağlılık ve örgütsel özdeşleşmenin kurumdan ayrılma niyetini nasıl ve ne oranda etkilediğini ve kurumla özdeşleşmenin işe bağlılık ve kurumdan ayrılma niyeti arasındaki ilişkide şartlı değişken olarak rol alıp almadığını araştırmaktır. Yapılan anket çalışmasına toplam 271 hizmet çalışanı katılmıştır. Araştırmanın sonucunda, kurumla özdeşleşmenin kurumdan ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin işe bağlılığa göre daha yüksek olduğu bulunurken, özdeşleşmenin şartlı değişken olarak rol almadığı anlaşılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Bağlılık, kurumla özdeşleşme, kurumdan ayrılma niyeti.

### 1. GİRİŞ

Çalışanların kendilerine özgü kişilikleri, güdülenmeleri, fikirleri ve değerleri göz önünde bulundurulduğunda kurumların kopyalanması en zor unsurunun beşeri sermayesi olduğu görülmektedir. Yetenek ve yetkinlikleri yitirmenin yanı sıra, çalışanların işten ayrılmaları, yeni işe alım ve oryantasyon maliyetlerini arttırması açısından da kurumlara ek yük getirir (Loi, Hang-yue ve Foley, 2006). Kurumdan ayrılma niyeti olan kişilerin bilgilerinin kendilerine saklamaları halinde sosyalleşme yolu ile aktarılan örtük bilgi kurum içerisinde yaygınlaşamayacaktır. Bu yüzden söz konusu kişiler niyetlerini gerçekleştirdiklerinde bilgilerinin beraberlerinde götüreceklerinden kurum bu bilgileri kaybetmiş olacaktır. Dolayısı ile, kurumdan ayrılmanın başta gelen öncellerinden olan ayrılma niyeti (Griffeth vd., 2000; Scott vd., 1999) önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bazı yazarlar ise iş ile ilgili pek çok değişken ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin gerçekten işten ayrılma ile adı geçen değişkenler arasındaki ilişkiden daha kuvvetli olduğunu gözlemlemişlerdir (Kirchenbaum ve Weisberg, 1990; Somers, 1995). Kurumdan ayrılma niyetini etkileyen başlıca değişkenlerin arasında kuruma bağlılık (Somers, 1995) ve özdeşleşme (Cole ve Bruch, 2006; Harris ve Cameron, 2005; Kitapçı, Çakar ve Sezen, 2005; Mael ve Ashforth, 1995; Scott vd., 1999; Tüzün, 2007) olduğu gözlemlenmiştir. Daha önce yapılmış araştırmalarda kurumdan ayrılma niyetinin sonuçları üzerinde durulmuş olsa da, öncelleri ihmal edilmiştir. Bu bağlamda, çalışmanın amacı işe bağlılık (iş benimsenme) ve kurumla özdeşleşmenin kurumdan ayrılma niyetini nasıl ve ne oranda etkilediğini bulmaya çalışmaktır.

### 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Kurumdan ayrılma niyeti

Kurumdan ayrılma niyeti kısaca yakın zamanda bilinçli ve istekli şekilde kurumdan ayrılma eğilimi göstermek olarak tanımlanabilir (Tett ve Meyer 1993). İşten ayrılma niyeti gerçek davranışın en önemli belirleyici unsuru veya göstergesi olarak ifade edilmekte (Ajzen ve

Fishbein, 1980) ve iş devir oranının en önemli önceli olarak görülmektedir (Shore ve Martin, 1989). İş devir oranı yüksek olan kurumlarda yaşanan olumsuzlukların arasında yetenekli iş gücünü kaybetme olasılığının sürdürülebilir rekabet avantajını olumsuz yönde etkilemesi, yeni işe alınacak olan elemanlara verilecek eğitim, işe alım maliyetleri, çalışmaya devam eden kişilerin iş arkadaşlarını kaybetmelerinden dolayı yaşayacakları üzüntü ve yeni gelenler ile yaşanacak ilişkinin belirsizliğinden doğan endişe yer almaktadır (Bibby, 2008; Scott vd., 1999).

## 2.2. Kurum ile özdeşleşme

Özdeşleşme en basit şekilde bireyin kendisini belli bir gruba bağlı olduğu yönündeki algısı olarak tanımlanabilir (Mael ve Ashforth, 1995). Bireyler ait olduklarını düşündükleri grubun bir üyesi olarak ortak bir kadere sahip olduklarını, başarı ve başarısızlıkları paylaştıklarını düşünürler. Herhangi bir grup ile özdeşleşmeye başladıklarında bireyler gruba ait tipik davranışları kendi davranışlarıymış gibi düşünürler ve kimliklerini, amaç ve hedeflerini, tutumlarını ve yapacaklarını ait oldukları grup aracılığı ile tanımlarlar (Mael ve Ashforth, 1995). Kurumla özdeşleşme söz konusu olduğunda ise kişi yerleştiği grup olarak kurumunu seçer. Dolayısı ile kurumla özdeşleşme, bireylerin kendilerini kurumlarının bir unsuru olarak tanımlamaları ya da kişinin kendisini kurum ile fikir birliği içinde ve güvende olarak algılaması veya hissetmesi olarak tanımlanabilir (Mael ve Ashforth, 1995). Cole ve Bruch (2006) kurumu ile özdeşleşen kişilerde kurum kimliği ile kişinin kimliğinin psikolojik olarak ortak hale geldiğini belirtmişlerdir. Kurum özellikleri ve değerleri bireylerin "Ben kimim?" sorusunu cevaplamalarına yardımcı olur (Cole ve Bruch, 2006). Dolayısı ile bir çalışan kurumu ile ne kadar özdeşleşirse, kurumun amaç ve hedeflerini o derecede benimseyecek ve bu doğrultuda davranışlar sergileyecektir, çünkü kendisini kurumu ile ortak payda içerisinde hissetmektedir.

## 2.3. Kurumdan Ayrılma Niyeti ve Kurumla Özdeşleşme arasındaki İlişki

Daha önce yapılmış olan pek çok araştırmada kurumla özdeşleşmenin kurumdan ayrılma niyetini azalttığı gözlemlenmiştir (Cole ve Bruch, 2006; Harris ve Cameron, 2005; Kitapçı, Çakar ve Sezen, 2005; Mael ve Ashforth, 1995; Scott vd., 1999; Tüzün, 2007). Buldukları kurumun bir parçası olmaktan gurur duyan çalışanlar, o kurumun bir parçası olarak kalmak isteyecekler, dolayısı ile kurumdan ayrılma gibi bir niyetleri olmayacaktır (Tüzün 2007). Wegge ve arkadaşlarının (2006) özdeşleşme ve iş tutumları hakkında yaptıkları bir araştırmada, kurumla özdeşleşmenin yarattığı ortak kimlik olgusunun bireylerde sosyal destek ve baş etme yolu olarak algılanarak kurumdan ayrılmak istememelerine yol açtığı savunulmuş ve istatistiksel olarak kanıtlanmıştır. Sonuç olarak;

H<sub>1</sub>: Kurumla özdeşleşme arttıkça kurumdan ayrılma niyeti azalacaktır.

## 2.4. İşe Bağlılık

Kurumla özdeşleşme bireyin kurum ile özdeşleşmesini ifade derken, işe bağlılık da bireyin psikolojik olarak işi ile özdeşleşmesi olarak tanımlanabilir (Blau, 1985). İşe bağlılık, çalışanların performans düzeylerini önemsemesini ve başarılı olmak için uğraş vermelerini sağlar, çünkü işe bağlı çalışanlar başarı gösterdikçe öz yeterlilik inançlarının da arttığını düşünürler (Blau ve Boal, 1987). İşe bağlı çalışanlar yaptıkları işten zevk alırlar çünkü işlerini severek yaparak iş süreçlerine kendilerine has özellikler katarlar.

## 2.5. İşe Bağlılık ve Kurumdan Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Araştırmalar, işe bağlı çalışanların iş tatminlerinin yüksek, kurumdan ayrılma niyetlerinin ise düşük düzeyde olduğunu göstermektedir (Godwin, vd., 1997; Blau ve Boal, 1987). İşe bağlılığı yüksek çalışanlar işleriyle fazlasıyla meşgul oldukları için motivasyonları yükselmekte, böylelikle kurumdan ayrılma niyetleri de azalmaktadır (Diefendorff, vd., 2002). İşe

bağlılık, çalışanın işini istekli gerçekleştirmesini ve böylelikle kurum amaçları ile paralel çalışmasını sağlamaktadır (Diefendorff, vd., 2002). Bu yüzden, birey kurum amaçlarına ulaştıkça performansı artacak ve performansının yüksek olduğu kurumdan ayrılmak istemeyecektir. Buna göre,

H<sub>2</sub>: İşe bağlılık arttıkça kurumdan ayrılma niyeti azalacaktır.

### **2.6. İşe Bağlılık, Kurumla Özdeşleşme ve Kurumdan Ayrılma Niyeti**

İşine bağlı, örgütü ile özdeş çalışanların kurumdan ayrılma niyetleri, yukarıda ifade edilen etkilerden daha güçlü olacaktır. İşine bağlı bir çalışan içsel gelişme ihtiyacını tatmin ederken (Kanungo, 1982), kurumu ile özdeş çalışan sosyal yani dışsal gelişme ihtiyacını tatmin edebilmektedir (Blau, 1985). Bu yüzden bu iki ihtiyacın karşılanması ile bu iki değişkenin (işe bağlılık ve kurumla özdeşleşme) etkileşiminin kurumdan ayrılma niyetine etkisi, herbirinin söz konusu değişkene etkisinden daha yüksek olacaktır. Bu yüzden;

H<sub>3</sub>: Kurumla özdeşleşme arttıkça, işe bağlılık ile kurumdan ayrılma niyeti arasındaki ters ilişki güçlenecektir.

## **3. YÖNTEM**

### **3.1. Denekler**

Anketler, bankacılık sektöründe çalışan 400 kişiye dağıtılmış, 278 tanesi geri dönmüş, dolaşımı ile geri dönüş oranı %68.5 olmuştur. Anketlerden yedi tanesi kullanılamaz olduğu için çıkartılmış ve analizler 271 anket üzerinden yapılmıştır. Ankete katılanların %52'si kadın, %45'i erkek iken yaş ortalamaları 29,7 ve şu anki iş yerlerindeki ortalama çalışma süreleri 3.64 yıldır.

### **3.2. Ölçme araçları**

Tüm ölçekler Türkçe'ye çevrilmiştir. Soruların İngilizce ve Türkçe karşılıkları 10–15 kişiye verilerek bu ifadelerin ne oranda aynı anlamlara geldiği sorulmuş ve verilen cevaplara göre düzenlenmiştir. Tüm soruların cevap seçenekleri, "Hemen hemen hiçbir zaman'dan (1)", "Hemen hemen her zaman'a (6)" kadar uzanan 6'lı ölçekten oluşmaktadır.

Kurumdan ayrılma niyeti, Grandey (1999)'in doktora tezi için kullandığı 3 soru ile ölçülmüştür. Ölçekte, "Şimdiki işimden ayrılmayı düşünüyorum" gibi sorular bulunmaktadır.

Kurumla özdeşleşme, Mael ve Asforth'un (1992) hazırladığı 6 soru ile ölçülmüştür. Ölçek, "Ne zaman biri kurumumu eleştirirse, bunu kendime yapılmış bir hakaret olarak hissederim" gibi sorular içermektedir.

İşe bağlılık için, Lodahl ve Kejner (1965)'in geliştirmiş oldukları 7 soruluk ölçek kullanılmıştır. Ölçekte, "Hayatımın en önemli şeyleri işimle ilgili olanlardır" gibi sorular yer almaktadır.

### **3.3. Uygulama**

Anketler kişilere bizzat ulaştırılarak ve internet yolu ile doldurtulmuştur. Elden verilen tüm anketler kapalı zarf içinde teslim alınmıştır. Araştırmacılar anketlerdeki bilgilerin gizli kalacağına ve kesinlikle isim yazılmaması gerektiğine dikkat çekmiştir. Anketler bir ay içerisinde toplanmıştır.

## **4. BULGULAR**

### **4.1. Faktör analizi sonuçları**

Kurumla özdeşleşme ve işe bağlılık için yapılan faktör analizi sonuçlarından bu ölçeklerin herhangi bir faktör oluşturamadığı anlaşılmıştır. Buna göre, ölçekler ile ilgili betimsel istatistikler ve ölçekler arası korelasyonlar hesaplanmıştır. Tablo 1'de sonuçlar gösterilmiştir.



**Tablo 1.** Ölçeklerarası Korelasyonlar

Ölçek	N	1	2	3
1. Kurumdan Ayrılma Niyeti	241	-		
2. Kurumla Özdeşleşme	228	-.413***	-	
3. İşe Bağlılık	232	-.338***	.616***	-

\*p&lt;0,05 \*\*p&lt;0,01 \*\*\*p&lt;0,001

**4.2. Kurumla Özdeşleşme, İşe Bağlılık ve Kurumdan Ayrılma Niyeti İlişkisi**

Kurumla özdeşleşme ve işe bağlılığın kurumdan ayrılma niyeti üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda, kurumla özdeşleşmenin ( $\beta=-.319$ ) ayrılma niyetini işe bağlılığa ( $\beta=-.144$ ) göre daha yüksek oranda etkilediği bulunmuştur. Bu sonuçlara göre  $H_1$  ve  $H_2$  desteklenmiştir

Çoklu regresyon sonuçları Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** İşe Bağlılık, Kurumla Özdeşleşme ve Kurumdan Ayrılma Niyeti İlişkisi

R2	Düzeltilmiş	F	P	Beta	T	p
.180	.172	23.852	.007	İşe Bağlılık	-	.050
				.144	1.847	
				Kurumla özdeşleşme	-	.000
				.319	4.082	

Bağımsız değişkenler: İşe Bağlılık, Kurumla Özdeşleşme  
Bağımlı değişken: Kurumdan Ayrılma Niyeti

**4.3. Kurumla Özdeşleşmenin Şartlı Değişken Olarak Rolü**

Analizin birinci basamağına işe bağlılık ve kurumla özdeşleşme ayrı ayrı analize dahil edilirken, ikinci basamakta işe bağlılığın kurumla özdeşleşme ile etkileşimi incelenmiştir. Analiz sonucunda, kurumla özdeşleşmenin kurumdan ayrılma niyetini doğrudan (bağımsız değişken olarak) etkilediği görülürken, işe bağlılık ve kurumdan ayrılma niyeti ilişkisinde şartlı değişken olarak rol almadığı anlaşılmıştır.  $H_3$  desteklenmemiştir. Analiz sonucu Tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3.** Kurumla özdeşleşmenin İşe Bağlılık ve Kurumdan Ayrılma Niyeti Arasında Şartlı Değişken Olarak Rolü

Değişkenler	B	Beta	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Farkı	F
1. Basamak					
Kurumla Özdeşleşme	-.405***		.163	.167***	43.808***
		-.408***			
İşe Bağlılık	-.183*	-.144*	.172	.013*	23.852***
2. Basamak	.034				
İşe Bağlılık x Kurumla Özdeşleşme Desteği		.040	.181	.001	15.988***

## 5. SONUÇ

Çalışmanın amacı kurumla özdeşleşme ve işe bağlılığın kurumdan ayrılma niyetini ne oranda etkilediğini anlamaya çalışmaktır. Ayrıca çalışmamız, kurumla özdeşleşmenin işe bağlılık ve kurumdan ayrılma niyeti arasında şartlı değişken olarak rol alıp almadığını anlamayı amaçlamıştır. Verilerin analizi sonucunda, kurumla özdeşleşmenin işe bağlılığa kıyasla kurumdan ayrılma niyetini daha yüksek oranda etkilediği görülmüş, ayrıca söz konusu değişkenin işe bağlılık ve kurumdan ayrılma niyeti arasında şartlı değişken olarak rol almadığı anlaşılmıştır. Kurumla özdeşleşme ve işe bağlılığın kurumdan ayrılma niyeti ile ilişkisi literatürde birçok araştırmada incelenmiş olup, aralarındaki ilişkinin olumsuz olduğu ispatlanmıştır (Godwin, vd., 1997; Hafer ve Martin, 2006; Mael ve Ashforth, 1995; Tüzun, 2007; Van Knippenberg ve Van Schie, 2000). Fakat, bu çalışmaların hiçbiri kurumla özdeşleşme ve işe bağlılığın kurumdan ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin farklılaşacağını tartışmamış ve inceleme konusu haline getirmemişlerdir. Çalışmamızda işe bağlılık ve özdeşleşmenin farklı kavramlar olduğu kurumdan ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine göre ortaya çıkmıştır. Kurumla özdeşleşmenin işe bağlılığa nazaran ayrılma niyetini daha yüksek oranda etkilemesinin sebebi özdeşleşmenin kuruma özgü bir kavram olarak gelişmesi ile ilgili yorumlanabilir. Kurumu ile özdeş kişiler o kurumun değerlerini benimseyerek kendilerini sanki o kurumun ayrılmaz bir parçası olarak hissetmektedirler (Mael ve Ashforth, 1995). Halbuki işe bağlılıkta kişi kurumu ile değil işi ile ilgili özelliklere odaklanarak bağlanmakta ve bu tür severek gerçekleştirdiği işi yaptığı bir kurumdan da ayrılmak istememektedir (Godwin, vd., 1997; Blau ve Baol, 1989). Sonuç olarak işe bağlılığın kurumdan ayrılma niyetine etkisi dolaylı bir tutum iken, özdeşleşmenin doğrudan bir etkisi söz konusudur diyebiliriz. Hafer ve Martin (2006) yaptıkları bir çalışmada, işlerine ve örgütlerine içten bağlı (affective commitment) çalışanların kurumdan ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini araştırmış, örgüte bağlı çalışanların ayrılma niyetlerinin işe bağlı çalışanlardan daha az olduğunu bulmuşlardır. Bu araştırma sonucunun yaptığımız çalışmayı destekleyici nitelikte olduğu düşünülebilir. Çünkü örgüte içten bağlılık da tıpkı özdeşleşme gibi kuruma yürekten adanmışlığı içermekte olup, doğrudan kurum ile ilgili bir değişkendir. Bu yüzden işe bağlılığa oranla ayrılma niyetini daha fazla azaltmaktadır.

Kurumla özdeşleşmenin, kurumdan ayrılma niyeti ve işe bağlılık arasında şartlı bir değişken olarak rol almaması da yukarıda açıklandığı gibi özdeşleşmenin güçlü doğrusal bir etkiye sahip olması ile alakalı olabilir. Blau (1985)'nin yaptığı çalışmada benzer bir sonuç alınmış ve işe bağlılığın örgüte içten bağlılık ile etkileşime girmeden tek başına devamsızlığı azalttığı görülmüştür. Böylelikle, bu çalışma ile işe bağlılık ve özdeşleşmenin ayrı değişkenler olduğu görülerek kurumların çalışanlarına özgü uygulamalar ile işe bağlılık ve özdeşleşmelerini arttırmaları tavsiye edilmektedir. Yöneticilerin hem işine bağlı hem de kurumu ile özdeş çalışanlar yaratması, işlerini severek yaparak kurum amaçlarına gönülden hizmet edecek çalışanlar elde etmesi sağlanmış olacaktır.

Araştırmanın birçok olumlu katkısı bulunmaktadır. Birtakım bulguların sadece yurtdışındaki değil, Türkiye'de yapılmış çalışmalara da destek olması en önemli katkılarından biridir. Ayrıca kurumla özdeşleşme ve işe bağlılığın ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin ilk olarak incelendiği bir çalışma olması açısından bundan sonra yapılacak çalışmalara ışık tutması amaçlanmaktadır.

**KAYNAKÇA**

- Ajzen, I. ve Fishbein, M. (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall.
- Bibby, Courtney L. (2008), "Should I Stay or Should I Leave? Perceptions of Age Discrimination, Organizational Justice and Employee Attitudes on Intentions to Leave", *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13(2), 63-86.
- Blau, G. J. (1985), "A Multiple Study Investigation of the Dimensionality of Job Involvement", *Journal of Vocational Behavior*, 27, 19-36.
- Blau, G. J. ve Boal, K.B. (1987), "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism" *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Blau, G. J., ve Boal, K. (1989), "Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover", *Journal of Management*, 15, 115-127.
- Cole, M. S., ve Bruch, H. (2006), "Organizational Identity Strength, Identification, and Commitment and Their Relationships to Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter?", *Journal of Organizational Behavior*, 27, 585-605.
- Diefendorff, M. M., Brown, D. J., Kamin, A. M. ve Lord, R. G. (2002), "Examining The Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance", *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 93.
- Godwin, U. J., Tor, G. ve Magid, I. (1997), "An Investigation of The Antecedents of Turnover for Manufacturing Plant Managers", *International Journal of Operations & Production Management*, 17(9), 912.
- Grandey, A. A. (1999), *The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance*, Yayınlanmış doktora tezi, Colorado State University, Colorado
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., ve 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*, Vol. 26(3) 463-488.
- Hafer, J. C. ve Martin, T. N. (2006), "Job Involvement or Affective Commitment: A Sensitivity Analysis Study of Apathetic Employee Mobility", *Institute of Behavioral and Applied Management*, 2-19.
- Harris, G. E., ve Cameron, J. E. (2005), "Multiple Dimensions of Organizational Identification and Commitment As Predictors of Turnover Intentions and Psychological Well-Being", *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(3), 159-169.
- Kanungo, R. (1982), "Measurement of Job and Work Involvement", *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Kirchenbaum, A., ve Weisberg, J. (1990), "Predicting Worker Turnover: An Assessment of Intent on Actual Separation", *Human relations*, 43, 829-847.
- Kitapçı, H., Çakar, N. D., ve Sezen, B. (2005), "The Combined Effects of Employee Trust and Employee Identification on Intention to Quit", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (www.e-sosder.com)*, 3 (12), 33-41.
- Lodahl, T. M. & Kejner, M. (1965), "The Definition and Measurement of Job Involvement", *Journal of Applied Psychology*, 49 (1), 24-33.
- Loi, R., Hang-yue, N., ve Foley, S. (2006), "Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101-121.
- Mael, F. A., ve Ashforth, B. E. (1995), "Loyal From Day One: Biodata, Organizational Identification, and Turnover Among Newcomers", *Personnel Psychology*, 45(2), 309.
- Mael, F. A., ve Ashforth, B. E. (1992), "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Scott, C. R, Connaughton, S. L. Diaz-Saenz, H. R., Maguire, K., Ramirez, R., Richardson, B., Shaw, S. P. ve Morgan, D. (1999), "The Impacts of Communication and Multiple Identifications On Intent to Leave", *Management Communication Quarterly*, 12(3), 400.

- Shore, L. M. ve Martin, H. J. (1989), "Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions", *Human Relations*, 42(7), 625-638.
- Somers, M. J. (1995), "Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Indirect Effects", *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58.
- Tett, R. P., ve Meyer, J. P. (1993), "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytical Findings", *Personnel Psychology*, 46(2), 259-290.
- Tüzün, Kalemci İ. (2007), "Antecedents of Turnover Intention toward A Service Provider", *The Business Review*, Cambridge, 8(2), 128.
- Van Knippenberg, D., ve Van Schie, E. C. M. (2000), "Foci and Correlates of Organizational Identification", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73-137.
- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G.K., Wecking, C., ve Moltzen, K. (2006), "Work Motivation, Organizational Identification, and Well-Being in Call Centre Work", *Work & Stress*, 20(1),60-83.

## 22. Oturum

**İnsan Kaynaklarını Güçlendirme Uygulamalarının Çalışanların Başarı Gündüsü Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Uygulama**

*Hasan TUTAR, Mehmet ALTINÖZ*

**Personel Güçlendirme ve Algılanan Kontrolün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kültürlerarası Bir Araştırma**

*Şevki ÖZGENER, Yalkım ALLANAZOROV*

**Yönetim Uygulamaları ve Performans Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Olarak Rolü: Kuramsal Bir Tartışma**

*Tülay BOZKURT*

## İNSAN KAYNAKLARINI GÜÇLENDİRME UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN BAŞARI GÜDÜSÜ ÜZERİNE ETKİSİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

**Hasan TUTAR**

Sakarya Üniversitesi, Geyve MYO,  
htutar@sakarya.edu.tr

**Mehmet ALTINÖZ**

Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler  
MYO, maltinoz@hacettepe.edu.tr

### ÖZET

*Çalışmanın temel amacı, güçlendirme boyutları (anlam, yetkinlik, özerklik ve etki) ile çalışanların başarı güdülerini arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla Ankara’da faaliyet gösteren kamu ve özel sektöre ait banka çalışanlarından tesadüfi örnekleme yöntemine göre veriler toplanmıştır. Araştırmaya katılanların güçlendirme algıları alt boyutları ile başarı güdülerini arasında ilişkinin olduğu anlaşılmıştır. Yapılan çoklu regresyon analizi ANOVA testi sonuçlarına göre, işgören güçlendirme (genel) ile başarı güdüsü arasında anlamlı pozitif yönlü orta düzeyde ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Algılama, güçlendirme, başarı güdüsü, banka çalışanları.

### 1. İşgören Güçlendirme

Örgütsel performansın en güvenilir kaynağının “insan” olduğunun anlaşıldığı bir süreçte, örgütler çalışanlarından daha fazla beklenti içine girmiş durumdadırlar. Personel yönetiminin insan kaynakları yönetimine doğru değişimin arkasında da söz konusu beklentiyi karşılama güdüsü vardır. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojileri alanındaki hızlı değişimle birlikte gelişen, yeni ürün, üretim yöntemleri ve teknikleri, insan kaynaklarının ilave bazı yetkinliklere sahip olmasını gerektirmektedir. Söz konusu gereklilik İK’nın geleneksel personel yönetimi algılarının dışında yeni bir yaklaşımla ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bugün itaate ve disipline dayalı personel yönetimi anlayışı yerine, inisiyatif, yaratıcılığa, yetkilendirmeye, özerk davranmaya ve güçlendirmeye önem veren bir insan kaynakları yaklaşımının önemi artmaktadır. Bu süreçte yöneticilerin “hükmeden”, “emir veren ve itaat bekleyen” şeklinde formel yetki tanımlarına dayalı yönetim anlayışından, yöneticilerin koçluk, mentorluk ve kolaylaştırıcılık yaptığı bir liderlik anlayışı, insan kaynaklarını güçlendirme uygulamalarına güçlü motivasyon sağlamaktadır.

İnsan kaynaklarının güçlendirilmesi genellikle yetki verip sorumluluk yükleme, kısaca yetkilendirme ve yetki devri ile aynı anlamda kullanılmaktadır. İşgören güçlendirme üst düzey yöneticilerden başlar; örgütün vizyon, misyon ve değerlerinin anlaşılmasından, çalışanların kendilerini örgüte karşı sorumlu, özgür ve yetkili görmelerini sağlayan uygulamalarla devam eder. İşgören güçlendirme aynı zamanda risk almayı, gelişmeyi ve değişimi kapsayan bir süreçtir (Quinn ve Spreitzer,1997).

Güçlendirme kavramı araştırmalarda farklı boyutlarıyla tanımlanmıştır. Vogt ve Murrel’e göre güçlendirme yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, eğitime ve takım çalışması gibi yollarla çalışanların karar verme yetkilerini artırma, iş yapabilme yeteneklerini ve genel anlamda onları geliştirme sürecidir (Vogt ve Murrel, 1990). Klagge ise güçlendirmeyi, çalışanlara uygun sorumluluk verme, yetenek kazandırma etkinliği olarak ifade etmektedir (Klagge, 1998). Tanımlardan güçlendirmenin işgörenin örgütte iş yapabilme yeteneklerini artırma şeklindeki *bilişsel* boyutlarının yanında, onun işinden ve iş ortamından tatmin duygularının yükseltilmesi şeklinde *davranışsal* boyutunun da önemli olduğu anlaşılmaktadır.

*Güçlendirmenin davranışsal boyutu* çalışanların karar verebilme erklerinin artırılması için, örgütsel ve yönetsel gücün aktarılması ve yetenek ve deneyimlerinden yararlanılması amacıyla, çalışanların cesaretlendirilmesi ve *özerkleştirilmesi* süreci olarak ifade edilebilir (Cacioppe, 1998). Güçlendirmenin davranışsal boyutu, gücün üst kademelerden alt kademelerine doğru yayılması anlamına gelmektedir. *Güçlendirmenin bilişsel boyutu* ise, çalışanların örgütsel kaynaklara ve bilgiye ulaşma olanaklarının artırılması şeklinde tanımlanabilir. Güçlendirmenin bir diğer boyutu ise, *psikolojik* boyuttur. Bu boyut işgörene gücün, yetkinin ve sorumluluğun aktarıldığının farkına varması ve güçlendirme uygulamalarının algılanmasının sağlanmasıdır. Nitekim Conger ve Kanungo güçlendirmeyi *motivasyonel* bir kavram olarak kabul etmekte ve güçlendirmenin işgörenlerin *özyeterlilik* duygularının artırılması şeklinde tanımlamaktadırlar (Conger ve Kanungo, 1988: 474).

İşgören güçlendirme her şeyden önce yönetilmesi gereken bir süreçtir; zira işgören güçlendirme sadece çalışanların kurumsal güçlerinin, iç girişimcilik yeteneklerinin artırılması değil, işgöreni güçlendirme faktörleriyle güçlerinin artırılmasının yanında, kendilerini güçlendirme uygulamalarının algılamalarının da sağlanması, kısaca güçlendirmenin yönetilmesi gerekmektedir (Spreitzer, 1996) söz konusu gerekliliği karşılamak için, salt anlamda “güçlendirme” kavramı yerine işgörenin güçlendirmenin farkına varmasını ve güçlendirme algısını da kapsayan “*psikolojik güçlendirme*” kavramı kullanılmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990). *Psikolojik güçlendirme*, yönetsel araçların güdüsel araçlarla birlikte düşünülmesi gerektiğini gösterir. Conger ve Kanungo’da işgörenler için gücün bir ihtiyaç olduğunu, kişiler bu ihtiyaçlarını içsel bir durum olarak algıladıklarını belirtmektedirler (Conger, Kanungo, 1988). Yazarlar, gücün iki boyutu üzerinde durmaktadırlar; bunlardan *ilki* işyerinin, kişinin kendini güçsüz hissetmesine neden olacak her tür olumsuz koşullardan arındırılması, *diğeri* de kişinin kendini iş yaşamı itibarıyla güçlü hissetmesinin sağlanmasıdır. Bunun için güçlendirme uygulamalarının aşağıdaki boyutların bulunması gerekir (Thomas ve Velthouse, 1990):

-*Anlam* (Meaning). İşgören için işin anlamlı olması, görev, sorumluluk ve örgütsel amacın işgören için anlamlı olmasına bağlıdır. İşgören işini anlamlı bulduğu ölçüde, işinden tatmin bulacaktır.

-*Yetkinlik* (Competence). İşgörenin kendini “yeterli” hissetmesi için, yaptığı işle kendisi arasında kişi-rol uyumsuzluğu gibi bir durumun olmaması ve kişinin kendisini işi için yeterli algılaması gerekir.

-*Özerklik* (Self-determination). İşgörenin işinde “özerk” olması, alternatif belirleyip, bunlar arasında seçim yapma yeteneğine sahip olmasıyla ilgilidir. Kişinin, işi üzerinde inisiyatif kullanması, işini ve işyerini tasarlama konusunda yetki ve sorumluluk sahibi olması özerklik boyutuyla ilgilidir.

-*Etki* (Impact). Bireyin işinde “etkili” olduğunu düşünmesi, işinde ve işyerinde fark yaratma yeteneğine sahip olduğuna kendini inandırması anlamına gelir. Kişinin kendi yetkinliğine olan inancı, onun, işi üzerinde fark yaratmaya olan inancı, “etki” boyutuyla ilgilidir.

Yukarıdaki açıklamalardan, örgütlerde işgören güçlendirme için öncelikle güçlendirmeye dair bir anlayışın var olması gerekir. Bunu söz konusu anlayışın kurumsallaşması ve bir örgüt kültürüne dönüşmesi izlemelidir.

## 2. Başarı Güdüsü

Bugün örgütler, sadece çok çalışarak değil, işgörenlerin hırslı bir şekilde başarıyı aramaları ve sonuç (başarı/ etkinlik) odaklı olmaları sayesinde başarı elde edebileceklerinin farkındalardır. Örgütsel verimlilik, etkinlik, başarı ve performans ancak, çalışanların sorumlu, yetkinlik sahibi, işlerini anlamlı bulan kişilerle sağlanabilir. Örgütsel başarının arkasında temel faktör

başarı güdüsü yüksek insan faktörüdür. *Başarı güdüsü, insanları harekete geçiren temel güdü olarak tanımlanabilir.* Yüksek başarı güdüsüne sahip bireylerin kişisel ve örgütsel düzlemde başarı elde etme, sonucu odaklanma, farklı olma, yüksek azim ve kararlılık gösterme güdülerinin de yüksek olduğu genellikle kabul edilmektedir (Epstein ve Harackiewicz, 1992). Araştırmalar yüksek başarı güdüsüne sahip kişilerin yaratıcılık yeteneklerinin ve risk alma eğilimlerin yüksek olduğu, bireysel gelişime katkı sağladığı, zor işlere girişime konusunda daha istekli davrandıklarını ortaya koymuştur (Spence vd.,1989). Son zamanlarda yapılan araştırmalarda başarı güdüsüne çok faktörlü boyutlar çerçevesinde yaklaşılmıştır. Bu yaklaşıma göre başarı birçok bağımsız bileşenden oluşmaktadır. Başarı güdüsünün kişileri iki amaca yönelttiği genellikle kabul edilmektedir. Bunlardan ilki, *yetkinlik* elde etme ve bu yetkinlikleri göstermedir, ikincisi ise, mevcut yetkinlikleri *yeterli görmeme* veya yetkinliklerinin ona kazandırdıklarını zamanla yeterli görmeme ve *başka yetkinlikler* arama ve geliştirmektir. Sıkı çalışmak, tehdit edici durumlara meydan okumak, sorumluluk üstlenmek, zor işlere girişmek ve riskli kararlar almak yüksek başarı güdüsünün sonuçlarıdır. Schuler ve Prochaska, başarı güdüsünü *asli unsurlar* ve *ikincil unsurlar* olmak üzere ikili bir ayrımla incelemektedirler. Araştırmacılar başarı güdüsünün asli unsurlarını; hırslı ve azimli çalışma, özgüven ve göreve ilişkin motivasyon olarak tanımlamaktadırlar. Başarı güdüsünün ikincil unsurlarını telafi edici çaba, rekabet yönelimi, başarılı olunacağına dair güven duyma, egemenlik, üstünlük, öğrenme isteği, düzenli ve devamlı çalışma, korkusuzluk, esneklik, odaklanma, hedef belirleme, bağımsızlık, direnci içselleştirmek, ısrar, zor görevleri tercih etme, övünç duyma ve kendine hakimiyettir (Byrne vd, 2004). Örgütsel güçlendirme ile performans, işe bağlılık ve başarı güdüsü arasında ilişkinin olduğu kabul edilmektedir. Rotter'a göre, birey yapmış olduğu bir davranışın pekiştirici ile sonuçlandığını algılasa, yani pekiştiricinin davranışını izlediğini ya da onunla bağlantılı olduğunu düşünürse, o pekiştiricinin gelecekte de bu davranışı izleyeceği beklentisi içine girmektedir. Pekiştirece ulaşmak için bireyin, davranışı aynı yönde tekrarlanacaktır (Rotter, 1966). Burada işgören güçlendirmeyi pekiştireç, başarı güdüsünü bir sonuç olarak değerlendirebiliriz.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmada işgören güçlendirme ve başarı güdüsünün, insan kaynaklarının verimlilik ve etkinlikteki önemi vurgulanarak, insanın fiziksel, psikolojik ve zihinsel gücünden daha iyi yararlanmanın yolları araştırılarak, araştırmacılara ve uygulayıcılara katkı sağlamak amaçlanmıştır. Araştırma, güçlendirme algılarının başarı güdüsü üzerindeki harekete geçirici etkisine ve bu güdünün örgütsel verimlilik, etkinlik ve performans üzerindeki olumlu katkısına dikkat çekmek bakımından önem taşımaktadır.

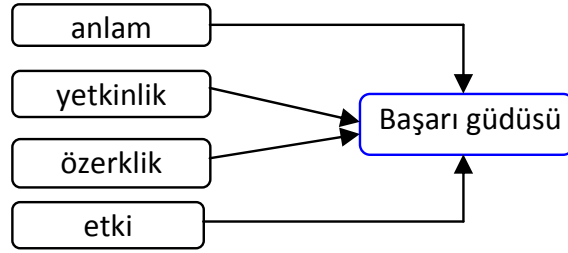
#### 3.2. Araştırmanın Kapsamı, Sınırlılıkları ve Örneklemi

Araştırma, Ankara'da faaliyet gösteren kamu ve özel banka çalışanları üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın bulguları, soru kâğıdındaki ifadelerle, araştırmada ileri sürülen her tür yorum; araştırma örneklemiyle, veri toplama aracıyla ve örneklemeyle sınırlıdır. Örneklem 275 soru kâğıdı dağıtılmıştır. Bu soru kâğıtlarından 240'ı geri dönmüş ve bunların 229'u analizlerde kullanılmıştır.

#### 3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın teorik çerçevesi doğrultusunda aşağıdaki model geliştirilmiştir. Modelde güçlendirme alt boyutlarının olumlu algılanmasının, işgörenlerin başarı güdülerini olumlu yönde etkileyeceği varsayılmaktadır.





Araştırmanın belirtilen amacı doğrultusunda aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

H1: Çalışanların güçlendirme algıları ile başarı güduları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Çalışanların güçlendirme algılarının alt boyutlarının tümü, başarı güdüsü ile anlamlı ilişki içindedir.

H3: Çalışanların güçlendirme algılarının yüksek olması, başarı güdülerini olumlu yönde etkileyecektir.

### 3.5. Veri toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak aracı olarak “İşgören Güçlendirme Algıları Ölçeği” ile “Başarma Güdüsü Ölçeği” kullanılmıştır. Spreitzer (1995)’ tarafından geliştirilen İşgören Güçlendirme Ölçeği dört boyuttan (anlam, yetkinlik, özerklik, etki) ve 12 ifadeden oluşmaktadır. Başarı güdüsü ölçeği ise, Kaya ve Selçuktan alınmıştır. Her iki ölçeğin genel güvenilirlik (Cronbach  $\alpha$ ) 0,70 düzeyinin üzerindedir.

## 4. Bulgular ve Yorumlar

### 4.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Bulgular

**Tablo 1.** Demografik Özelliklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Yaş	Frekans	Yüzde	Eğitim	Frekans	Yüzde	cinsiyet	frekans	yüzde
20-25	77	33,6	Ortaöğretim	38	16,6	Kadın	125	54,6
26-30	24	10,5	Önlisans	59	25,8	Erkek	104	45,4
31-40	127	55,5	Fakülte/lisans	127	55,5			
41-50	1	,4	Y.lisans/doktora	5	2,2			
Toplam	229	100,0	Toplam	229	100,0	Toplam	229	100,

Örneklem demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır. İşgörenlerin % 55,5’i 31-40 yaş grubunda; %54,6’sı kadın, % 55,5’i lisans düzeyinde eğitime sahiptirler.

### 4.2. Boyut Ortalamalarına İlişkin Bulgular

**Tablo 2.** Boyut Ortalama ve Standart Sapma Değerleri Tablosu

GÜÇLENDİRME	X	SS	BAŞARI GÜDÜSÜ	X	SS
Anlam	4,2	,8445	Başarıya inanma	4,2	,7404
Yetkinlik	3,8	,7733	Üstünlük/farklılık	3,4	,5602
Özerklik	3,4	,9862	Odaklanma	4,3	,7060
Etki	3,9	,9303	Bireysel sorumluluk	3,1	,9820
İşgören güçlendirme	3,8	,6233	Başarı güdüsü	3,7	,5483

Tablo 2’ye bakıldığında işgörenlerin güçlendirme algılarının ( $X=3,8$ ,  $ss=,623$ ) başarı güduları algılarıyla yaklaşık aynı değeri ( $X=3,7$ ,  $ss=,548$ ) aldığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların işgören güçlendirme ile başarı güdüsü algılarının olumlu yönde olduğu anlaşılmaktadır. Tablodaki değerlere göre çalışanların her iki değişkendeki ifadelerle “katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir. İşgören güçlendirme ve başarı güdüsü bulgularından, *işgören güçlendirme ve başarı güdüsü algılarının olumlu yönde olduğu anlaşılmaktadır.*

### 4.3. Korelasyon Bulguları

**Tablo 3.** Korelasyon Analiz Tablosu

ALT BOYUTLAR		A	B	C	D	E	F
A-ANLAM	Pearson r	1					
	anlamlılık	.					
B-YETKİNLİK	Pearson r	,522(**)	1				
	anlamlılık	,000	.				
C-ÖZERKLİK	Pearson r	,249(**)	,051	1			
	anlamlılık	,000	,486	.			
D-ETKİ	Pearson r	,334(**)	,245(**)	,416(**)	1		
	anlamlılık	,000	,000	,000	.		
E-Güçlendirme (GENEL)	Pearson r	,731**	600**	,681**	,740**	1	
	anlamlılık	,000	,000	,000	,000	,000	
F- Başarı Günü (GENEL)	Pearson r	,547**	,400**	284**	257**	526**	1
	anlamlılık	,000	,000	,000	,000	,000	,000

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

Korelasyon analizi ile alt boyutlar arasındaki ilişki sonuçları, işgören güçlendirme (genel) ile başarı güdüsü arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlara göre, “çalışanların güçlendirme algıları ile başarı güdülerinde anlamlı ilişki vardır” şeklindeki *H1* hipotezinin kabul edildiğini, ancak, “çalışanların güçlendirme algılarının alt boyutlarının tümü, başarı güdüsü ile anlamlı ilişki içindedir” şeklindeki *H2* hipotezi, özerklik boyutu bakımından reddedilmiştir ( $p < 0,05$ ). Tablo.3’de yer alan korelasyon değerlerine göre, işgören güçlendirme ile başarı güdüsü arasında  $r = 0,526$  düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. İşgören güçlendirmenin anlam, yetkinlik, etki alt boyutları (sırasıyla  $r = ,547$ ;  $r = ,400$ ;  $r = ,257$ ) başarı güdüsü ile anlamlı ilişki içindedir. Korelasyon değerlerine göre, işgören güçlendirme (genel) ile başarı güdüsü arasında %52 düzeyinde bir ilişkinin ( $r = ,526$ ) olduğu anlaşılmaktadır. Ancak burada korelasyon analizlerinin sadece değişkenler arasındaki ilişki düzeyini belirlemek için kullanıldığı göz ardı edilmemelidir. Fakat bu ilişkinin yönü ve açıklayıcılığı, yani hangi faktörün hangisini ne düzeyde etkilediği regresyon analizi ile tespit edilebilir.

### 4.4. Çoklu Regresyon Bulguları

Regresyon analizleri, bağımlı bir değişken (yordanan) ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız (yordayıcı) değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklamakta kullanılır. Araştırmada işgören güçlendirme bağımsız (yordayıcı/neden), başarı güdüsü ise bağımlı (yordanan/sonuç) değişken olarak alınmıştır. Bağımlı değişkendeki toplam değişimin yüzde kaçının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını bulmak için regresyon analizinde  $R^2$  değerinden yararlanılır.

**Tablo 4.** İşgören güçlendirme ve başarı güdüsü algısı: ANOVA tablosu.

Varyansın kaynağı	s.s	Kareler toplamı	Kareler ortalaması	F	P
Regrasyon	4	23,620	5,905	29,485	,000
Residual(kalan)	224	44,861	,200		
Toplam	228	68,481			

Predictors: Etki, yetkinlik, özerklik, anlam Bağımlı değişken: Başarı güdüsü

ANOVA tablosuna bakıldığında F istatistik değerinin 29,485 gözlenen anlamlılık düzeyinin ise, ( $p < 0,000$ ) olduğu görülmektedir. Bu değerler kurulan modelin *anlamlı* olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu değerler, araştırmamızın birinci hipotezi olan “İşgören güçlendirme algısı ile İşgören Başarı güdüsü arasında anlamlı ilişki vardır” şeklindeki  $H_1$  hipotezinin kabul edildiği anlamına gelir.

**Tablo 5.** Çoklu regresyon analizi tablosu.

Değişkenler	B	Stndrt hata	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	1,832	,192		9,545	,000		
Anlam	,264	,043	,412	6,188	,000	,547	,382
Yetkinlik	,124	,046	,175	2,718	,007	,400	,179
Özerklik	,088	,031	,170	2,812	,005	,284	,185
Etki	,003	,037	,005	0,086	,432	,257	,006
R	,587	$R^2=345$		F=29,485			P,000

Yordayıcı (bağımsız) değişkenlerle, bağımlı (yordanan) değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyon incelendiğinde “anlam” ile başarı güdüsü arasında pozitif ve orta düzeyde ( $r = 0,54$ ) bir ilişkinin olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde  $r = ,38$  olarak hesaplandığı görülmektedir. Yetkinlik ile başarı güdüsü arasındaki pozitif ve orta düzeyde ( $r = 0,40$ ) korelasyon vardır; ancak diğer iki değişken kontrol edildiğinde bu ilişkinin ( $r = 0,18$ ) olduğu görülmektedir. Özerklik değişkeni ile başarı güdüsü arasında pozitif ve düşük düzeyde ( $r = 0,28$ ) bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Burada da diğer iki değişken kontrol edildiği zaman pozitif ve düşük düzeyde ( $r = 0,18$ ) bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. İşgören güçlendirmenin alt boyutlarından olan etki değişkeni ile başarı güdüsü arasında  $p < 0,05$  ve  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmaktadır.

Çoklu regresyon analizi tablolarına göre, anlam, yetkinlik ve özerklik değişkenleri birlikte, işgörenlerin başarı güdülerini puanları arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. ( $R = 0,587$ ,  $R^2 = 0,34$   $p < 0,05$ ,  $p < 0,01$ ) üç değişken birlikte başarı güdüsündeki toplam varyansın yaklaşık % 35’ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre yordayıcı değişkenlerin başarı güdüsü üzerindeki görece önem sırası anlam ( $,412$ ), yetkinlik ( $,175$ ), özerklik ( $,170$ ) şeklindedir. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiği zaman sadece etki değişkeninin başarı güdüsü üzerinde etkisinin olmadığı diğer değişkenlerin anlamlı (önemli) yordayıcı oldukları anlaşılmaktadır. Bu sonuç, “çalışanların güçlendirme algılarının alt boyutlarının tümü, başarı güdüsü ile anlamlı ilişki içindedir” şeklindeki  $H_2$  hipotezinin doğrulanmadığını göstermektedir. Belirlilik (determinasyon) katsayısı ( $R^2$ ) 0,345 buna göre başarı güdüsündeki değişimin %34’ünün işgören güçlendirme algılarına bağlı olduğunu gösterir. Bu sonuçlar “çalışanların güçlendirme algılarının yüksek olması, başarı güdülerini olumlu yönde etkileyecektir” şeklindeki  $H_3$  hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

### Sonuç ve Tartışma

İşgören güçlendirme, sorumlulukların dağıtılması”, “katılımlı yönetim”, “yetkilendirme” gibi kavramları içermenin yanında, güçlendirmenin bunlardan daha fazla bir anlam ifade ettiğini kabul etmek gerekir. Araştırma sonuçları ve literatür incelemesi, işgören güçlendirmenin “çalışanları iş ortamında her bakımdan daha güçlü kılmak” şeklinde anlaşılması gerektiğini ortaya koymaktadır (Saeman,1992). Bunun çalışanların verimlilik ve etkinliğine katkı sağlaması beklenir. Nitekim Keller ve Dansereau, (1995) işgören güçlendirmenin,



- Kaya, N. ve S. Selçuk, (2007), "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8(2), 175-190.
- Keller, T. ve F. Dansereau (1995), "Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perspective", Human Relations, 48(2), 127-145.
- Klagge, J. (1998), "The Empowerment Squeeze-Views from the Middle Management Position", The Journal of Management Development, 17(8), 548- 558.
- Onaran, O. (1981), "Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, 470, Sevinç Matbaası.
- Quinn, R. E. ve G. M. Spreitzer (1997), "The Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", Organizational Dynamics, 26, Autumn, 37.
- Rotter, J. B. (1966), "Generalized Expectancies for Internal and External Control of Reinforcement", Psychological Monographs, 80, 1-28.
- Saeman, R. (1992), "The Environment and the Need for New Technology: Empowerment and Ethical Values", The Columbia Journal of World Business, XXVII, Winter, 186-193.
- Shalley C., L. Gilson ve T. Blum (2000), "Matching Creativity Requirements and The Work Environment: Effects On Satisfaction and Intentions to Leave", Academy of Management Journal, 43(2), 215-223.
- Spence, J. T., R. S. Pred ve R. L. Helmreich (1989), "Achievement Strivings, Scholastic Aptitude, and Academic Performance: A Follow-up to 'Impatience versus Achievement Strivings in the Type A pattern' ", Journal of Applied Psychology, 74, 176-178.
- Spreitzer, G. M., M. A. Kızılos ve S. W. Nason (1997), "A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain", Journal of Management ,23(5), 679-704.
- Spreitzer, G. M. (1996), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation" Academy of Management Journal , 38(5), 1442-1466.
- Thomas, K. W. ve B. A. Velthouse (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", Academy of Management Review, 15(4), 666-681.
- Vogt, J. ve K. Murrel (1990), Empowerment in Organization: How to Spark Exceptional Performance, Amsterdam: University Associates, Inc, 5-8.

## PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ALGILANAN KONTROLÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KÜLTÜRLERARASI BİR ARAŞTIRMA

**Şevki ÖZGENER**

Nevşehir Üniversitesi İkt. ve İdr. Bil. Fak.  
İşletme Bölümü  
e-posta: sozgener@nevsehir.edu.tr

**Yalkım ALLANAZOROV**

Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Ens-  
titüsü  
e-posta: ylk000@hotmail.com

### ÖZET

*Araştırmanın amacı, Türkiye ve Türkmenistan'da faaliyet gösteren tekstil işletmelerinin yöneticileri açısından personel güçlendirme ve algılanan kontrolün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Türkmenistan'daki yöneticiler açısından psikolojik personel güçlendirme ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu gözlenirken, psikolojik personel güçlendirme ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın Türkiye'deki yöneticilere göre ise, psikolojik personel güçlendirme ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, ancak yapısal personel güçlendirme ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca Türkmenistan'daki yöneticilere göre, psikolojik personel güçlendirme ve algılanan kontrol etkileşiminin yanı sıra yapısal personel güçlendirme ve algılanan kontrol etkileşiminin devam bağlılığını negatif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Türkiye'deki yöneticilere göre ise, hem psikolojik personel güçlendirme ve algılanan kontrol, hem de yapısal personel güçlendirme ve algılanan kontrol etkileşiminin duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediği bir başka önemli tespittir.*

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik personel güçlendirme, yapısal personel güçlendirme, algılanan kontrol ve örgütsel bağlılık

### GİRİŞ

Örgütsel yaşamda personel güçlendirme, algılanan kontrol ve örgütsel bağlılık son yıllarda önemli birer araştırma konusu haline gelmiştir. Nykodym vd., (1995) çok hızlı değişen çevre koşullarına uyum sağlamada ve işletmelerin yaşamlarını sürdürmesinde stratejik bir avantaj olan işgücünün güçlendirilmesi gerektiğini önermektedirler. Güçlendirme faaliyetleri sonucunda personelde bir takım değişimler gözlemlenebilmektedir. Bu çalışmada, güçlendirilmiş personelin kontrol algılamalarında ve örgütüne olan bağlılığındaki değişimler ele alınmıştır.

Dee vd., (2003) personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık üzerine yaptıkları bir araştırmada güçlendirilmiş personelin örgütüne kuvvetli bir şekilde bağlanacağını ortaya koymuşlardır. Ayrıca Liu vd., (2007) personel güçlendirme ile örgütsel bağlılığın artırılması üzerine yaptıkları çalışmada güçlendirmenin duygusal bağlılık ile pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkisi ve devam bağlılığı ile negatif yönlü zayıf bir ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Literatürde personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi üzerine yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu bu sonuçları desteklemektedir.

Personel güçlendirme bir yandan örgütsel bağlılığı etkilerken diğer yandan çalışanın algıladığı kontrolü de etkilemektedir. Literatürde algılanan kontrol üzerine yapılan araştırmalar personel güçlendirme ve örgütsel bağlılığa kıyasla daha az sayıdadır. Gill (2006) personel güçlendirildiğinde çalışanın işi ile ilgili kararlarını kendisinin vermiş olacağını, böylece kendi işini kendisinin kontrol etmiş olacağını ve neticede çalışanın algıladığı kontrolün de yükseleceğini ileri sürmektedir. Öte yandan Honegger ve Appelbaum (1998) yetersiz teknik destek, yetkinin paylaşılmaması, dengesiz kaynak tahsisi, anlamlı hedefler konulmaması ve görev belirsizliği, bilgi ve becerileri artırmak için fırsatların verilmemesi ve üstlerle sınırlı iletişim durumlarında çalışanların kontrol algılamalarının düşük olacağını ortaya koymuşlardır. Literatürde personel güçlendirmenin algılanan kontrol ile ilişkisi üzerine yapılan



7. Algılanan kontrol, psikolojik personel güçlendirmenin duygusal bağlılık üzerindeki pozitif etkisini artırmaktadır.

8. Algılanan kontrol, yapısal personel güçlendirmenin duygusal bağlılık üzerindeki pozitif etkisini artırmaktadır.

9. Algılanan kontrol, psikolojik personel güçlendirmenin devam bağlılığı üzerindeki negatif etkisini artırmaktadır.

10. Algılanan kontrol, yapısal personel güçlendirmenin devam bağlılığı üzerindeki negatif etkisini artırmaktadır.

11. Algılanan kontrol, psikolojik personel güçlendirmenin normatif bağlılık üzerindeki pozitif etkisini artırmaktadır.

12. Algılanan kontrol, yapısal personel güçlendirmenin normatif bağlılık üzerindeki pozitif etkisini artırmaktadır.

## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### Örneklem

Bu çalışma için gerekli olan veriler, Türkiye ve Türkmenistan'da faaliyet gösteren tekstil işletmesi yöneticilerinden toplanmıştır. Bu çalışmada ana kütleyi Türkiye'de TÜİK'in (2004) Avrupa Topluluğu'nda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistiki Sınıflaması Nace Rev. 1 kapsamındaki işletmeler (24.503 tekstil ve tekstil ürünleri imalatı) ve Türkmenistan'da ise Sanayi Bakanlığı'na bağlı 830 tekstil işletmesi oluşturmaktadır (Türkmenistan Sanayi Bakanlığı, 2008). Ana külte olarak kabul edilen toplam işletme sayısı yaklaşık (N) 25.333'tür. Bu çerçevede örneklem büyüklüğü yaklaşık 496 olarak hesaplanmıştır (Çıngı, 1994: 337 Bkz.). Şüphesiz her iki ülke arasında işletme sayısı bakımından büyük farklılık bulunmasına karşın, sağlıklı bir karşılaştırmaya imkan sağlayabilmek amacıyla çalışan sayısı yirmi beşten fazla olan tekstil işletmesi yöneticilerine rasgele anket formu gönderilmiştir. İşletme yöneticilerine gönderilen 496 anketten 214 tanesi geri dönmüştür. Geri dönen anketlerden bazıları yönetici pozisyonunda olmayanlar tarafından doldurulduğundan ve eksik veri içerdiğinden kapsam dışı tutulmuş ve sonuçta bilimsel açıdan kullanılabilir toplam 172 anket formu elde edilmiştir (Bu anketlerin 95 tanesi Türkiye'deki yöneticilerden ve 77 tanesi Türkmenistan'daki yöneticilerden elde edilmiştir.).

### Ölçekler

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Veriler, bu araştırma için Spreitzer (1995) tarafından geliştirilmiş olan *psikolojik personel güçlendirme*, Laschinger, vd., (2001) *yapısal personel güçlendirme*, Michinov'un (2005) *algılanan kontrol* ve Allen ve Meyer'in (1990) *örgütsel bağlılık* ölçeklerinin bulunduğu bir soru formu aracılığı ile toplanmıştır.

-*Psikolojik Personel Güçlendirme*: Psikolojik personel güçlendirmeyi Conger ve Kanungo (1988: 473) "motivasyonel bağlamda özyeterlilik" olarak tanımlamışlardır. Genelde psikolojik güçlendirme dört ayrı boyutta incelenmektedir. Bunlardan ilki işgören açısından işin anlamlı hale getirilmesidir. İkincisi işgörenin çaba gösterdiği zaman, işi başarabilecek yeteneğe sahip olduğuna inanmasıdır. Üçüncüsü işgörenlerin, kendi faaliyetlerinin sorumluluklarını üstlenmesini ve işteki davranışlarında özerk olmalarını kapsamaktadır. Sonuncusu ise, işgörenin işteki stratejik ve yönetsel sonuçları etkileyebilme düzeyini ifade etmektedir (Dewettinck vd., 2003: 5-6). Bu çalışmada kullanılan psikolojik personel güçlendirme ölçeği Spreitzer (1995) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçeğin tercih edilmesinin nedeni Sigler ve Pearson (2000) tarafından tekstil işçileri üzerinde uygulanmış olması ve ABD'nin en büyük 500 firmasındaki çalışanlar üzerinde çok fazla uygulanmış olmasıdır (Spreitzer, vd., 1997: 679-704). 7'li Likert ölçeğinin esas alındığı 10 ifadeden oluşan ölçeğin güvenilirliği her iki



ülke için 0,91 olarak tespit edilmiştir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Önemli Ölçüde Katılmıyorum, 3=Katılmıyorum, 4=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 5=Katılıyorum, 6=Önemli Ölçüde Katılıyorum ve 7=Kesinlikle Katılıyorum). Genellikle bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's alpha değerinin 0,70 ve üzeri olması yeterlidir (Nunnally, 1978).

-*Yapısal Personel Güçlendirme*: Yapısal güçlendirme bakış açısı en üstten en alt kademeye kadar çalışanların kararlara katılımını, bilgiye ve kaynaklara erişimini içine alan yönetim uygulamaları üzerine odaklanmaktadır. Yapısal personel güçlendirmede temel mantık yapısal önemli değişiklikler yaparak çalışanların davranışlarını değiştirmektir (Dee vd., 2003: 258). Bu çalışmada algılanan fırsatlara, desteğe, bilgiye ve kaynaklara erişim gibi çalışma koşullarını kapsaması nedeniyle Laschinger, vd., (2001) tarafından geliştirilen yapısal personel güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. 19 ifadeden oluşan söz konusu ölçeğin güvenilirliği Türkiye için 0,93 ve Türkmenistan için 0,90 olarak hesaplanmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 7=Kesinlikle Katılıyorum).

-*Algılanan Kontrol*: Algılanan kontrol, bir bireyin hayattaki olayları veya kendi çıktılarını etkileyebilme yeteneğine olan inancıdır (O'Neill ve Kerig, 2000: 1037). Michinov'a göre ise (2005: 101), algılanan kontrol, bireyin arzu ettiği yönde değişimleri etkilemede kendine olan inancıdır. Örgütsel psikologlar, algılanan kontrolü birbirinden farklı fakat birbiriyle bağlı olan iki yol ile kavramlaştırmışlardır. Bunlar "hür irade" ve "etki" çerçevesi olarak bilinmektedir. Green ve Hevner (1999: 14) algılanan kontrol kavramını üç boyut şeklinde ele almaktadır: (1) *Karar veya Tercih Boyutu*: Bir bireyin çeşitli uygun eylemler arasında tercih yapma fırsatlarıyla ilgilidir. (2) *Süreç veya Davranışsal Boyutu*: Bir bireyin çevresindeki bir olayı etkilemek için doğrudan yaptığı eylemlerle ilgili yetenekleri kapsar ve (3) *Öngörebilme Boyutu*: Kontrolün öngörebilme boyutu, olayları bireyin kendisinin kontrol edip etmediğine bakmaksızın hangi olay(lar)ın ne zaman ortaya çıkacağını önceden bilmesini ifade eder. Bu çalışmada algılanan kontrol ölçeği olarak Michinov'un (2005) "Sosyal Kıyaslama, Algılanan Kontrol ve Mesleki Tükenmişlik" üzerine yaptığı bir araştırmada kullandığı Kişisel Etkinlik Ölçeği ve Algılanan Zorluk Ölçeğinden geliştirdiği Algılanan Kontrol Ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçek 11 ifadeden oluşmaktadır (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 7=Kesinlikle Katılıyorum). Algılanan kontrol ölçeğinin güvenilirliği Türkiye için 0,84 ve Türkmenistan için 0,78'dir.

- *Örgütsel Bağlılık*: Bir görüşe göre örgütsel bağlılık; bireyin örgütle özdeşleşmesi ve örgüt üyeliğini sürdürme konusundaki istekliliğidir (Mowday, 1998: 389). Başka bir görüşe göre ise, örgütsel bağlılık, bireyin geçmişteki yatırımlarıyla belirli bir eyleme kilitlenmesi ve eylem durduğunda bu yatırımları ifade eden Becker'in 'side-bets' görüşünü temel alan ve ayrılmanın maliyetleri nedeniyle bir örgütte kalma eğilimidir (Gümüş vd., 2003: 988). Örgütsel bağlılığın üç boyutu mevcuttur: (1) *Duygusal Bağlılık*: Çalışanın duygusal olarak örgütünün değer ve amaçlarını benimsemesi, kendi isteğiyle örgütte kalma arzusu duyması; (2) *Devam Bağlılığı*: Çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek ve çabanın boşa gideceğinin (veya işten ayrılmanın maliyetlerinin) farkında olması nedeniyle zorunlu olarak örgütüne bağlılık göstermesi ve (3) *Normatif Bağlılık*: Çalışanın örgütüne bağlılık göstermeyi görev olarak algılaması ve örgütüne bağlılığın doğru olduğunu düşünmesidir (Wasti, 2000: 401). Bu çalışmada örgütsel bağlılık konusunda veri toplamak için Allen ve Meyer'in (1990) *örgütsel bağlılık* ölçeği esas alınmıştır. Üç alt ölçekten oluşan bu ölçek kapsamındaki 4 ifade duygusal bağlılık, 4 ifade normatif bağlılık ve 4 ifade devam bağlılığı ile ilgilidir (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 7=Kesinlikle Katılıyorum). Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliği Türkiye için 0,81 ve Türkmenistan için 0,71 olarak tespit edilmiştir.

## ARAŞTIRMA BULGULARI

### Örneğin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan Türkiye'deki tekstil işletmelerinin %30.6'sı 26 ile 50 arası, %24.2'si 51 ile 100 arası, %36.8'i 101 ile 500 arası ve %8.4'ü 500 kişiden fazla çalışana istihdam sağlamaktadır. Türkmenistan'daki işletmelerin %5.2'si 26 ile 50 arası, %31.2'si 51 ile 100 arası, %62.3'ü 101 ile 500 arası ve %1.3'ü 500 ve daha fazla çalışan istihdam etmektedir. Türkiye'de araştırmaya katkı yapan yöneticilerin %32.6'sı kadın ve %67.4'ü erkektir. Türkmenistan'da ise, yöneticilerin %48.1'i kadın ve %51.9'u erkektir. Türkiye'de araştırmaya katılan yöneticilerin %60'ı 35 yaş ve aşağısı grupta yer almaktadır. Türkmenistan'da ise araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık %56'sı 35 yaş ve aşağısı grup kapsamındadır. Türkiye'deki yöneticilerin %71.6'sının en az lisans düzeyinde eğitim aldıkları görülmektedir. Türkmenistan'da ise, araştırmaya katılan yöneticilerin %45.3'ü lise mezunu ve %54.7'sinin lisans düzeyinde eğitim aldıkları anlaşılmaktadır. Türkiye'deki yöneticilerin %17.9'u Üst Düzey Yönetici, %7.4'ü Halkla İlişkiler Yöneticisi, %38.9'u Orta Kademe Yöneticisi ve %35.8'i İşletme sahibi ve diğer yöneticilerden oluşmaktadır. Türkmenistan'daki yöneticilerin %3.9'u Üst Düzey Yönetici, %3.9'u Halkla İlişkiler Yöneticisi, %50.6'sı Orta Kademe Yöneticisi ve %41.6'sı da İşletme sahibi ve diğer yöneticilerdir.

### Temel Araştırma Bulguları

Türkiye ve Türkmenistan'da faaliyet gösteren tekstil sanayii işletmelerinde personel güçlendirme ve algılanan kontrolün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmenin amaçlandığı bu çalışmada Pearson Korelasyon analizi sonuçları Türkmenistan'daki yöneticiler açısından incelediğinde psikolojik personel güçlendirme ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ( $r=0,286$ ;  $p<0.05$ ) olmasına karşın, psikolojik personel güçlendirme ile devam bağlılığı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=-0,368$ ;  $p<0.05$ ). Öte yandan Türkmenistan'daki yöneticilere göre yapısal personel güçlendirme ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki ( $r=0,260$ ;  $p<0.05$ ) olduğu tespit edilmiştir.

Türkiye'deki tekstil işletmeleri yöneticileri açısından korelasyon analizi sonuçları irdelendiğinde ise, psikolojik personel güçlendirme ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir ( $r=0,210$ ;  $p<0.05$ ). Yine Türk yöneticiler açısından yapısal personel güçlendirme ile devam bağlılığı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki ( $r=-0,218$ ;  $p<0.05$ ) olduğu tespit edilmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, Türkmenistan'daki yöneticiler açısından yapısal personel güçlendirme ve algılanan kontrol etkileşiminin duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye ( $R^2=0,162$ ,  $\beta=0,351$ ;  $p<0.05$ ) sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın, Türkmenistan'daki yöneticilere göre hem psikolojik personel güçlendirme ve algılanan kontrol ( $R^2=0,255$ ,  $\beta=-0,785$ ;  $p<0.01$ ), hem de yapısal personel güçlendirme ve algılanan kontrol etkileşiminin ( $R^2=0,172$ ,  $\beta=-0,521$ ;  $p<0.01$ ) devam bağlılığını negatif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Türkiye'deki işletme yöneticileri açısından regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde, hem psikolojik personel güçlendirme ve algılanan kontrol ( $R^2=0,197$ ,  $\beta=0,435$ ;  $p<0.01$ ), hem de yapısal personel güçlendirme ve algılanan kontrol etkileşiminin ( $R^2=0,179$ ,  $\beta=0,295$ ;  $p<0.05$ ) duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca Türkiye'deki yöneticiler açısından psikolojik personel güçlendirme ve algılanan kontrol etkileşiminin ( $R^2=0,200$ ,  $\beta=0,432$ ;  $p<0.05$ ) yanı sıra yapısal personel güçlendirme ve algılanan kontrol etkileşiminin ( $R^2=0,187$ ,  $\beta=0,299$ ;  $p<0.05$ ) normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediği bir başka önemli bulgudur.

Analiz sonuçları Türkiye'deki yöneticiler açısından H1, H4, H7, H8, H11 ve H12 hipotezlerini doğrularken, Türkmenistan'daki yöneticiler açısından H1, H2, H3, H8, H9 ve H10 hipotezlerini doğrular yöndedir. Her iki ülke işletmelerinde psikolojik personel güçlendirme, çalışanların duygusal bağlılıklarını artırırken, yapısal personel güçlendirme sadece Türkmenistan'daki yöneticiler açısından duygusal bağlılığı artırmıştır. Bu bulgu Liu vd. (2007) ve Huber (2005) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarıyla da paralellik göstermektedir. Ayrıca Türkmenistan'daki yöneticiler açısından sadece yapısal personel güçlendirme ve algılanan kontrol etkileşiminin duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ancak Türkiye'deki işletme yöneticileri açısından hem psikolojik personel güçlendirme ve algılanan kontrol etkileşiminin, hem de yapısal personel güçlendirme ve algılanan kontrol etkileşiminin duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği anlaşılmaktadır.

Türkmenistan'daki yöneticiler açısından psikolojik personel güçlendirme ile devam bağlılığı arasında negatif yönde bir ilişki söz konusu iken, Türkiye'deki yöneticiler açısından yapısal personel güçlendirme ile devam bağlılığı arasında negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bir ülkede psikolojik personel güçlendirme diğerinde ise yapısal personel güçlendirme devam bağlılığını azaltmaktadır. Buna ilaveten, Türkmenistan'daki yöneticilere göre, hem psikolojik personel güçlendirme ve algılanan kontrol, hem de yapısal personel güçlendirme ve algılanan kontrol etkileşimi, devam bağlılığını azaltmaktadır. Literatüre bakıldığında da birçok çalışmada devam bağlılığının azaltılması önerilmektedir (Suliman ve Iles, 2000: 409; Fields, 2002: 63). Nitekim devam bağlılığında çalışanlar, örgütüne duygusal olarak bağlılık göstermeyip sadece örgütünü bıraktıklarında katlanacakları maliyetleri düşünerek bağlılık göstermektedirler (Meyer vd., 2002: 21).

Ayrıca Türkiye'deki yöneticiler açısından psikolojik personel güçlendirme ve algılanan kontrol etkileşiminin yanı sıra yapısal personel güçlendirme ve algılanan kontrol etkileşimi normatif bağlılığı artırmaktadır. Bu bulgu Jyotsna (2005) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir. Yine Freeborn (2001) yaptığı bir araştırmada algılanan kontrol ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ileri sürmüştür. Buradan personel güçlendirmenin algılanan kontrolü artırdığı ve algılanan kontrolün de örgütsel bağlılığı artırabileceği sonucu çıkartılabilir.

Sonuç olarak her iki ülkede de personel güçlendirme ve algılanan kontrolün artırılması, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını artırmaktadır. Fakat yeni kurulmuş bir ülke olan Türkmenistan'da sosyalist ekonomiden pazar ekonomisine geçiş döneminin devam etmekte olmasından dolayı örgütlerde personel güçlendirme faaliyetleri henüz başarıya ulaşmamış olabilir. Çünkü personel güçlendirme faaliyetleri uzun dönemli bir süreçtir. Bundan dolayı Türkmenistan şirketlerinde personel güçlendirme faaliyetlerinin istenen düzeyde uygulanabilmesi için biraz daha zamana ihtiyaçları olduğu düşünülmektedir. Tekstil sektöründeki işletmeler, çalışanlarının örgütlerine sadece duygusal olarak değil, normatif olarak bağlanmalarını sağlayacak faaliyetlerde bulunmalıdırlar. Bunun için sonraki süreçlerde çalışanlara işleri ile ilgili eğitim fırsatları sağlanmalı, ücretler tatmin edici düzeye ulaştırılmaya çalışılmalı ve örgütlerde ödül sistemleri yeniden gözden geçirilmelidir. Ayrıca Türkmenistan'daki iş değerleri, ahlaki normlar ve ast-üst ilişkileri henüz kapitalist sistemin değerleriyle tam anlamıyla uyumlu değildir. Bu nedenle personel güçlendirme uygulamaları normatif bağlılığı artırıcı bir işlev görmemiş olabilir.

**KAYNAKÇA**

- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Brockner, J., Spreitzer, G., Mishra, A., Hochwarter, W., Pepper, L. ve Weinberg, J. (2004), "Perceived Control as an Antidote to the Negative Effects of Layoffs on Survivors' Organizational Commitment and Job Performance", *Administrative Science Quarterly* 49(1), 76-100.
- Conger A. J. ve Kanungo, R. N. (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Çingir, H. (1994), Örneklem Kuramı, İkinci Baskı, Hacettepe Üniversitesi, Fen Fakültesi Yayınları Ders Kitapları Dizisi No.20, H.Ü. Fen Fakültesi Basımevi, Beytepe/Ankara.
- Dee, R. J., Henkin, A. B. ve Duemer, L. (2003), "Structural Antecedents and Psychological Correlates of Teacher Empowerment", *Journal of Educational Administration*, 41(3): 257-277.
- Dewettinck, K., Singh, J. and Buyens, D. (2003), "Psychological Empowerment in the Workplace: Reviewing the Empowerment Effects on Critical Work Outcomes", *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series* 29, 1-26.
- Fields, L. D. (2002), *Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*, 1st ed., Thousand Oaks, California: Sage Publications Ltd.
- Freeborn, K. D. (2001), "Satisfaction, Commitment, and Psychological Well-Being Among HMO Physicians", *West J Med*, 174 (1), 13-18.
- Gill, R. (2006) *Theory and Practice of Leadership*, Thousand Oaks, California: Sage Publications Ltd.
- Green, G. ve Hevner, A. R. (1999), *Perceived Control of Software Developers and Its Impact on the Successful Diffusion of Information Technology*, Carnegie Mellon University Press.
- Gümüş, M., Hamarat, B. Ve Erdem, H. (2003), "Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği ile İlişkisinin Otel İşletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 987-1000.
- Honegger, K. ve Appelbaum, S. H. (1998), "Empowerment: A Contrasting Overview of Organizations in General and Nursing in Particular – An Examination of Organizational Factors, Managerial Behaviors, Job Design, and Structural Power", *Empowerment in Organizations*, 6 (2), 29-50.
- Huber, D. L. (2005), *Leadership and Nursing Care Management*, 3rd Edition, W.B. Philadelphia: Saunders Co.
- Jyotsna, B. (2005), "The Power of Psychological Empowerment as an Antecedent to Organizational Commitment in Indian Managers", *Human Resource Development International*, 8(4): 419-433.
- King, S. A. ve Ehrhard, B. J. (1997), "Empowering The Workplace: A Commitment Cohesion Exercise, Empowerment In Organizations", 5(3): 139-150.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J., Shamian, J. Ve Wilk, P. (2001), "Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings", *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260-272.
- Liu, A. M. M., Chiu, W. M. ve Fellows, R. (2007), "Enhancing Commitment Through Work Empowerment, Engineering", *Construction And Architectural Management*, 14 (6): 568-580.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Michinov, N. (2005), "Social Comparison, Perceived Control, and Occupational Burnout", *Applied Psychology: An International Review*, 54(1), 99-118.
- Mowday, R. T. (1998), "Reflections on the Study And Relevance of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, 2nd ed., New York: Mcgraw-Hill.
- Nykodym, N., Ariss, S.J. Simonetti, J.L. ve Plotner, J. (1995), "Empowerment for the Year 2000 and Beyond", *Empowerment in Organizations*, 3(4), 36-42.
- O'Neill, L. M. ve Kerig, P. K. (2000), "Attribution of Self-Blame and Perceived Control as Moderators of Adjustment in Battered Women", *Journal of Interpersonal Violence*, 15(10), 1036 – 1099.

- Sigler, T. H., ve Pearson, C.M. (2000), "Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", *Journal Of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Spreitzer, M. G. (1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation", *Academy of Managerial Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, M. G., Kizilos, M. A. ve Nason, S. W. (1997), "A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain", *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Suliman, A., ve Iles, P. (2000), "Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look", *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407-426.
- TÜİK, (2004), "Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistikî Sınıflaması", Nace Rev.1 <http://tuikapp.tuik.gov.tr/DIESS/>, (Erişim: 16.06. 2008).
- Türkmenistan Sanayi Bakanlığı. (2008), *Yayınlanmamış İstatistikler*, Asgabat.
- Wasti, A. (2000), "Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler, 27-28 Mayıs, Nevşehir; 401-410.

# YÖNETİM UYGULAMALARI VE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ARA DEĞİŞKEN OLARAK ROLÜ: KURAMSAL BİR TARTIŞMA

**Tülay BOZKURT**

Istanbul Kültür Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi

Psikoloji Bölümü

t.bozkurt@iku.edu.tr

## ÖZET

*Bu çalışma, örgütsel davranış alan yazında geniş yer tutan psikolojik güçlendirme ve psikolojik güçlendirmeyi yüksek performans davranışlarına dönüştürecek örgütsel ve psikolojik faktörleri ele alan kavram analizi (concept analysis) niteliğindedir.*

*Güçlendirme makro (yapısal ve liderlikle ilgili) ve mikro (bireysel ve motivasyonla ilgili) pek çok mekanizmayı bir arada içeren çok değişkenli bir katılım modelidir. Bu katılım modeli, başlangıçta, üst yönetimin gücünü ne derece ve ne düzeyde paylaşma arzusunda olduğuna dayanır, güçlendirilecek olanların yetenek ve kişisel özellikleri ile ( gelişme arzuları, kişilikleri, kendilerine ve yönetime duydukları güven vs.) fonksiyon kazanır; işletmenin yapısal özellikleri ile de desteklenir. Ortaya çıkan psikolojik güçlendirme yüksek performans gösterme eğilimidir ancak performansın kendisi değildir. Dolayısıyla psikolojik güçlenme durumu ile performans hedefleri arasındaki davranışları kontrol edecek ve güçlendirmeyi performansa dönüştürecek mekanizmaları mercek altına alacak kuramsal tartışmalar, konuya ilişkin uygulama ve araştırmalara da yön verebilir.*

*Bu makale, kavram analizi yöntemi ile yukarıdaki amaçlara hizmet edecek kuramsal bir çerçeve sunmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Güçlendirme, psikolojik güçlendirme, sosyo-yapısal güçlendirme, katılım, endüstriyel demokrasi.*

## 1. GİRİŞ

Örgütsel Davranış, İşletme Psikolojisi ve Yönetim kitaplarında bir katılım modeli olarak tanıtıla gelen ve katılımcı yönetimin yapı taşlarından olan örgütsel güçlendirme veya personel güçlendirme (empowerment), endüstriyel demokrasinin önemli bir inceleme alanıdır.

Bu çalışmada 'psikolojik güçlendirme olgusu, kavram analizi yöntemi ile ele alınmıştır. Kavram analizi, bir kavramı tanımlayan genel parametreler, kavramın benzeri kavramlarla ilişkisi, öncel ve sonuçları ve işe vurukluğunun kantitatif ve kalitatif metotlarla sınanmasını içeren bir kuramsal çalışma yaklaşımıdır (Walker ve Avant, 1995).

Çalışanın güçlendirme olgusunu, kendi iç dünyasında anlamlandırma sürecinin kavram analizi yöntemi ile irdelenmesi, psikolojik güçlendirme ile performans davranışı arasındaki her zaman doğrusal olmayan- ilişkiyi etkileyen şartları açıklayabilmek ve yüksek performans işletmelerinde (high performans organization) güçlendirme yolu ile bireye verilen değeri, haklı bir zemine oturtmak açısından önemlidir.

### 1.1. Güçlendirme Kavramı ve Alt Elementleri

İngilizcedeki karşılığı 'empower' olan güç vermek, ya da güçlendirmek, "çalışanların kendilerini güçlü hissetmelerini sağlamak ve böylece örgütün en önemli kaynağı olan insanı, örgütsel hedeflere ulaşmayı kendiliğinden istemesi için güdülemek" (Moorhead & Griffin, 1995:160) olarak tanımlanır. Böylelikle çalışanların azami potansiyellerine ulaşabilecekleri ve gerek müşteriler, gerekse işletmeler için en yararlı biçimde davranmayı sağlayacak şartların yaratılması hedeflenir. Güçlendirmenin diğer tanımları arasında "iş yaşamı kalitesine zengin, aktif ve dinamik özellik kazandıran ve iş yerlerinde yabancılaşmanın antidotu olan

bir süreç”( Kanungu, 1992: 413); “iş birliği, paylaşım ve birlikte çalışma yolu ile çalışanı güçlü kılma ve karar verme yetkilerini arttırma süreci” (Rothstein, 1995: 21),”çalışanların örgütsel ve bireysel amaçlarına ulaşabilmeleri için karar verebilmeleri ve inisiyatif almalarını teşvik edecek bir ortamı sağlayabilme ve yönetim gücünü paylaşabilme süreci” (Gupta, 2002: 38) gibi ifadeler yer alır. Güçlendirmenin çok sayıdaki tanımlarının ortak paydası, işgören’in işlerini yaparken inisiyatif kullanmaları, çeşitli düzeylerdeki karar verme sürecine katılabilmeleri ve etkili performans gösterebilmeleri için yöneticilerin çalışanlara yetki ve sorumluluk devretmeleridir.

Örgütlerde güçlendirmeyi tartışırken kullanılan anahtar sözcüklerden biri **güç ve güç paylaşımıdır**. Güç paylaşımını esas alan tartışmalara göre güçlendirme üst kademelerden alt kademelere güç aktarımı veya güç paylaşımı ile ilgili bir olgudur. Gücü aktaracak olanlar da ‘aktaracak gücü olanlardır!’. Burada yöneticilerin hangi güç kaynaklarını aktarabilecekleri sorusuna cevap vermek gerekir. Bunlar, kişilik gücü, uzmanlık gücü, kaynak gücü ve pozisyon gücüdür. Başka bir deyişle güçlendirme işgörenleri dört güç türü açısından kuvvetlendirmektir. İşgörene daha fazla seçim hakkı vererek pozisyon gücü, eğitim ve geliştirme vasıtasıyla uzmanlık gücü, başta bilgi paylaşımı olmak üzere ilgili kaynaklara ulaşma ve bunları kullanma imkânı vererek kaynak gücü ve nihayet bireyin kendine olan güvenini ve motivasyonunu arttırmak suretiyle de kişilik gücü arttırılarak güçlendirme gerçekleştirilmiş olmaktadır (Koçel, 2001).

Güçlendirme yazın’ında sıklıkla kullanılan diğer bir anahtar sözcük ‘**muktedir kılma**’ (enablement)dır. Muktedir kılma, güçlendirme için uygun şartların yaratılması ile eş anlamlı kullanılır. Bu görüşe göre, liderler çalışanlarının örgütsel güçlüklerle baş edebilmelerine yardımcı olmak, onlara psikolojik destek sağlamak ve onları işletmenin hedefleri yönünde güdülemek amacıyla çalışanların yeteneklerini kullanacakları ortamları yaratmakla sorumludurlar (Honold, 1997; Erstad, 1997; Menon, 1995). Güçlendirme, yöneticilerin sahip oldukları **gücün** bir kısmının çalışanlara **aktarımı** ve gücün çalışanlar tarafından kullanımını **mümkün kılma** süreçlerini içeren bir yönetim vizyonudur. Bu vizyon yetki devri, katılım, motivasyon, iş zenginleştirme konuları ile bağlantılı, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına duydukları güvenin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve işletmenin hedefleri doğrultusunda anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan ve çalışma enerjilerini yükselten uygulama ve koşullara işaret eder (Erstad, 1997; Koçer; 2007; Lawler, 1987). Güçlendirme tanımları ilk bakışta ortak noktalara vurgu yapıyor görünseler de, daha analitik bir bakış, nitelik olarak birbirlerinden farklı iki temel ayrıma işaret ettiklerini ortaya çıkarmaktadır. Sosyo-yapısal güçlendirme, işletme içerisinde çalışanları güçsüzleştiren sosyal ve yapısal engelleri ortadan kaldıracak nesnel koşullara işaret ederken psikolojik güçlendirme bireyin bu nesnel koşulları anlamlandırma süreci ile ilgilidir.

### 1.1.1. Sosyo-yapısal Güçlendirme

Literatürde yapısal güçlendirme olarak da ifade edilen sosyo-yapısal güçlendirmenin (social-structural empowerment). kökleri sosyal takas (social exchange) ve sosyal güç (social power) teorilerine dayanır. Kanter (1977) tarafından ortaya atılan bu yaklaşım, gücün, örgütsel hiyerarşide yer alan aşağı kademelere devredilmesi yolu ile astlar ve üstler arasında paylaşıldığı alanların arttırılması ilkesine dayanır ve çalışanlar arasında güç paylaşımını hızlandıracak ya da mümkün kılacak sosyo-yapısal değişiklikler üzerinde durur. Sosyal takas teorisine göre taraflar güçlendirme deneyiminin sonuçlarından memnun kaldıkları takdirde bu sonuçları devam ettirmek ya da arttırmak amacı ile benzeri yönetim biçimlerine devam edeceklerdir. Çalışanların örgütsel kaynaklar üzerindeki kontrol ve formel

otorite (yetki)lerini arttıracak ve yaptıkları iş ve iş rolleri ile ilgili karar vermelerini sağlayacak, ya da karar verme gücünün bu güce sahip olmayanlar arasında dağıtılmasını kolaylaştıracak şirket politikaları, süreçleri, pratikleri ve şirket yapılanması ile ilgili her türlü düzencek, sosyo-yapısal güçlendirme ile ilgilidir. Başka bir deyişle sosyo yapısal güçlendirme iş yerinde 'güçsüzleştirmeyi teşvik eden örgütsel, kurumsal, yapısal, sosyal, ekonomik, politik ve kültürel engellerin ortadan kaldırılması ile ilgili düzenlemeleri içerir.

### 1.1.2. Psikolojik Güçlendirme

İşletme içerisinde çalışanı güçlendirecek yapısal değişimlerin, performans, verimlilik gibi istenilen sonuçlara ulaşmada yeterli olmadığının ampirik gözlemleri, güçlendirme kuramının revizyonu için, sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan fenomenolojik yaklaşımı gündeme getirmiştir. Bu yaklaşım temelde, güçlendirme sürecinde yapılacak olan çevresel veya yapısal değişikliklerin işletmenin arzuladığı hedeflere ulaşmada doğrudan etkili olamayacağını vurgular. Zira çalışana güçlendirici ortam hazırlayacak olan yapısal değişiklikleri, bireyin anlamlandırma süreci, güçlendirme ve performans arasında önemli bir ara değişken olarak rol oynar. Yani, yapısal değişimler sonucunda birey, psikolojik olarak kendini güçlendirilmiş hissediyor ise, bu durum iş performansı, iş tatmini, işe bağlılık gibi sonuçlara yansıtacaktır. Psikolojik güçlendirme bireyin işletme içerisinde 'olan biteni' içsel olarak anlamlandırdığı psikolojik bir süreci vurgular. Dolayısıyla her nesnel düzenlemenin, psikolojik güçlenme yaşantısı için yeterli olacağını düşünmek pek mümkün gözükmemektedir.

Bandura'nın (1977) "Öz yeterlilik" kavramından yola çıkan Conger ve Kanungu (1988) güçlendirmeyi "psikolojik açıdan muktedir hissetme" kavramı ile ilişkilendirir. Bu kişilere göre psikolojik güçlendirme, işletme içerisinde resmi ve resmi olmayan düzenlemeler yolu ile çalışanın öz-yeterlilik (self-efficacy) duygularını genişletme sürecidir. Conger ve Kanungu, psikolojik güçlendirmeyi öz yeterlilik algısının artması çerçevesinde irdelerken Thomas ve Velthouse (1990) bu yaklaşımı biraz daha genişletir, güçlendirmeyi 'enerji' kavramı ile ilişkilendirirler. Onların gözünde güçlendirme, bireyin işi ile ilgili bilişsel bakışını değiştiren ve onları 'muktedirim, yapabilirim noktasına getiren' bir enerji verme/enerjilendirme ve güdüleme sürecidir. Bu içsel güdülenme, **anlam (meaningfulness); yetkinlik (competence); seçim(choice) ve etki (impact)** olarak tanımladıkları dört bilişsel boyutta ifade bulur. Bu tartışmaları bütüncü bir yaklaşımla yeniden yorumlayan Spreitzer, (1995) psikolojik güçlen(dir)menin deneye dayalı çalışmalara en fazla konu olan sınıflamasını yapar: Bu sınıflamada da Thomas ve Velthouse'a benzer şekilde, anlam, yetkinlik, karar verme ve etki alt boyutları yer alır. **Anlam bireyin** işin hedef ya da amaçlarına, kendi idealleri ve standartları ile kıyaslayarak biçtiği değerdir. **Yetkinlik** ya da öz-yeterlilik bireyin kendisinden beklenen performansı gösterebilmesi için gerekli bilgi ve yeteneklere ne derece sahip olduğunun inancı ile ilgilidir: **Kendi kendine karar verebilme** ya da ottonomi(self determination) bireyin işi ile ilgili davranışları başlatma, yönlendirme ve düzeltme de ne derece söz ve seçim sahibi olabildiği ile ilgili inisiyatif algılamasıdır. Başka bir deyişle, çalışanın faaliyet alanları içerisinde üstlerinden onay almaksızın önemli kararlar verebilme ve sonuçları kontrol etme konumuna gelmeleridir. **Etki** bireyin, işletmenin stratejik, yönetsel ve işlemsel sonuçları üzerinde ne derece etkili olabildiği inancına işaret eder. Spreitzer, diğerlerinden farklı olarak psikolojik güçlendirmeyi bütüncül (Geştaltçı) bir yaklaşımla irdeler. Buna göre bireyin bu alt faktörlerden biri ile ilgili değerlendirmesi olumsuz ise diğer faktörler açısından ne derece iyi durumda olursa olsun kendini psikolojik açıdan güçlendirilmiş hissetmeyecektir. Örneğin yaptığı işi anlamlı bulmayan bir kişi kendi kendine karar verme fırsatları ve bilgi ve yetenekleri ile ilgili değerlendirmeleri yüksek olsa da kendini güçlendirilmiş olarak algılayamayacaktır.



## 2. GÜÇLENDİRMENİN DİĞER KAVRAMLARLA BENZERLİK VE FARKLILIKLARI

Güçlendirme kavramının çokça karıştırıldığı ve birbirleri yerine kullanıldığı bir diğer kavram yetkilendirmedir. Koçel (2001: 337) güçlendirmenin **yetkilendirme** kavramından farkını şöyle açıklar: Yetki devri olayında, bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş karar verme hakkını (yetkisini), kendi isteği ile astına belirli şartlar altında devretmesi ve gerekli görüldüğünde tekrar geriye alınması söz konusudur. Burada yetki yine yöneticindir. Yönetici yetkisinin bir kısmını astına devretmekte ancak sonuçlardan kendisi sorumlu olmaya devam etmektedir. Güçlendirmede de bir yetki devri boyutu vardır. Ancak güçlendirme farklı bir anlayış esasına dayanmaktadır. Güçlendirme ' işi yapan kişiyi işin sahibi haline getirme amacı' vardır. Yani iş ile ilgili seçim yapma hakkı işi yapana aittir. Yönetici sadece işi yapanın işini daha iyi yapabilmesi için gerekli ortamı yaratmak ve kaynakları bulmaktan sorumludur.

Güçlendirme ile ayrımı yapılması gereken başka bir kavram da "**katılım**"dır. Katılım, problemlerin çözümünde ve kararların alınmasında çalışanlara inisiyatif tanınması ve örgütte demokratik bir ortam yaratması gibi yönleri ile güçlendirmeye benzemesine rağmen, bazı açılardan güçlendirmeden ayrılmaktadır. Katılım'da işgörenler, karar süreçlerine belli ölçüde ve imkân verildiği ölçüde katılırken, güçlendirmede devamlı olarak karar verme sorun çözme sürecinin içindedirler (Çöl, 2004). Diğer bir nokta katılımı, nihai kararlar yöneticiler tarafından verilirken, güçlendirmede iş gören üst kademenin onayına ihtiyaç duymaksızın işiyle ilgili kararları almakta, uygulamakta ve sonuçları kontrol edebilmekte işletmenin hedeflerinin sınırları içerisinde serbesttirler. (Wilkonson, 1998). Yine güçlendirme ile karıştırılan iş **zenginleştirme** de bazı yönleri ile güçlendirmeye benzer. Güçlendirme çalışanların kendilerine sağlanan koşulları bireysel olarak algılama biçimlerinden ortaya çıkan durumlarla ilgilenirken, iş zenginleştirme, bireylerden ziyade işin kendisi ve özelliklerine odaklanır. İş zenginleştirme özünde bir isteklendirme aracı, bir iş tasarımı tekniğidir. Yaptıkları iş örgütsel düzeyde zenginleştirilmemiş olsa dahi iş görenler, kendilerini güçlendirilmiş hissedebilirler (Spreitzer, 1996).

## 3. PSİKOLOJİK GÜÇLENMENİN ÖNCELLERİ VE SONUÇLARI

Konuya ilişkin alan yazın psikolojik güçlendirmenin, yapısal güçlendirme ile arzulan işletme sonuçları arasında bir ara değişken olarak önemini ortaya çıkarmaktadır. Psikolojik güçlen(dir)menin içsel bir deneyim olarak yaşanmadığı durumlarda nesnel koşullar ne denli uygun olursa olsun iş sonuçları açısından arzulan etki oluşmayabilmektedir. Dolayısıyla psikolojik güçlen(dir)menin öncel ve sonuçları özellikle örgüt psikologları açısından ilgi çekicidir.

### 3.1.1 Psikolojik Güçlendirmenin Öncelleri

Psikolojik güçlen (dir)menin örgütsel ve bireysel düzeyde ele alınabilecek öncellerinden bahsedilebilir. Örgütsel önceller arasında iş zenginleştirme uygulamaları ( Kraimer vd., 1999; Liden, vd., 2000); çalışanların inisiyatif ve güç sahibi olmaları için uygun ortamı sağlayabilen katılımcı liderlik/yöneticilik davranışları (Ergeneli, vd., 2007; Koçer, 2007, Moye, vd., 2004; Sullivan ve Howell, 1996);ve örgütsel kültür değerleri (Aycan, 2000; Eylon ve Au, 1999; Kirkman ve Shapiro, 2001) sayılır.

Psikolojik güçlendirmenin bireysel öncelleri kişilik özellikleri ekseninde tartışılır. Konuya ilişkin görüşler **öz- saygı** (self esteem) (Bandura, 1977; Brockner, 1988) ve **kontrol odağı** (Thomas ve Velthouse, 1990) üzerinde özellikle dururlar: Öz saygı kişinin kendine biçtiği bir değer algısıdır (Brockner, 1988). Öz saygıları yüksek olan insanlar kendileri ile ilgili bu değerlemeyi iş alanlarına da yansıtacaklar işlerine ve iş çevrelerine katkı sağlayacak yetenek ve öz güvene sahip olduklarını düşünerek işleri ile ilgili süreçlerde aktif bir rol yüklenebile-

ceklerdir. Öte yandan Rotter'in (Spreitzer, 1995) tanımına göre kontrol odağı, bireyin davranışları ile ilgili sonuçların ne kadarının çevreden ya da kendinden kaynaklandığına dair bir değerlendirme sistemine işaret eder. İçten kontrol odaklı çalışanlar, iş çevreleri üzerinde kontrol sahibi olabilecekleri inanç ve içgörüsü nedeni ile uygun ortamlarda kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hissederken; iş yaşamlarının çevresel faktörler tarafından yönlendirildiğini düşünenler, güçlendirilme konusunda daha hazırlıksız olabileceklerdir.

### 3.1.2. Psikolojik Güçlendirmenin Sonuçları.

Psikolojik güçlendirmeyi bütüncül bir yaklaşımla ele alan araştırmalar, gerek birey gerekse takım düzeyinde **iş tatminini** arttırdığı; **örgütsel bağlılığı** olumlu etkilediği (Aryee ve Chen, 2006; Liden, vd., 2000); **işgücü devrini düşürdüğü** (Koberg vd., 1999); **ve iş stresini azalttığı** (Spreitzer ve diğerleri, 1997) yönünde bulgular ortaya çıkarmıştır. Bu ve benzeri bulgular psikolojik güçlendirmenin iş tutumları ve bazı iş davranışları üzerindeki olumlu etkilerini göstermesi açısından dikkate değerdir.

## 4. GÜÇLENDİRME PERFORMANS İLİŞKİSİ: YENİ MODEL ARAYIŞLARI

Psikolojik güçlendirmenin **performansla** ilişkisini ele alan araştırma bulgularında iki farklı eğilim göze çarpmaktadır. Psikolojik güçlendirmenin performansı açıkladığını gösteren araştırmalar, özellikle **yetkinlik ve etki** faktörlerinin performansa katkılarını vurgular. (Chen vd., 2007; Spreitzer, 1997; Liden vd., 2000) . Bu araştırma bulgularına göre 'yüksek performans gösterebilmek için öncelikle bireyin bir işi yapmak için gerekli bilgi ve becerilere sahip olması gerekir (yetkinlik). Birey daha önce gösterdiği performansın örgüte katkı sağladığını gözlemleyebiliyor ise (olumlu geri iletim vs) ise, bu etkiyi sürdürme ya da geliştirme isteği performansına yansiyacaktır.

Kişinin kendi işi ile ilgili olarak algıladığı **kontrol ya da karar verme yetkisininin** performansını arttırdığını gösteren çok sayıda bulgu mevcuttur. Ampirik olarak da desteklenen bu ilişkinin rasyonelini bilişsel bir yaklaşımla açıklayanlar, işin sahibinin (çalışan) işi ile ilgili daha fazla bilgi ve tecrübeye sahip olması nedeni ile işini nasıl yapacağı konusunda yetkilendirilmesinin performansını da arttıracığını savunurlar (Cooke, 1994). Motivasyon temelli açıklamalar ise işlerini nasıl yapacakları konusunda seçim hakkı olanların, içsel motivasyonlarının arttığı ve bununda, kontrol yetkisi olmayanlara kıyasla performansı daha olumlu etkilediği yönündedir (Liden vd., 2000).

Öte yandan Dewenttinck ve arkadaşları (2003) güçlendirme ile ilgili 'social citation index' e giren araştırmaların korelasyon matrislerini esas alarak yaptıkları bir meta analiz çalışmasında, psikolojik güçlendirmenin iş tatmini ve işe bağlılığı açıklamakta güçlü bir değişken olduğunu, ancak performans üzerindeki açıklayıcı değerinin oldukça düşük çıktığını (%6) hatta kendi kendine karar verebilme/kontrol faktörünün- iddia edildiği gibi bireysel performans ile ilişkili dahi olmadığını göstermişlerdir.

Psikolojik güçlendirme ve performans ilişkilerindeki birbirleri ile çelişen bulgular, psikolojik güçlendirmeyi yüksek performans davranışlarına dönüştürmek için hangi psikolojik ve örgütsel faktörlerin desteğine ihtiyaç olduğu sorusunu gündemde tutmaktadır. Konu ile ilgili tartışmalar henüz kuramsal düzeyde olup, ampirik verilerle desteklenen bir çerçeveye rastlanmamıştır.

. Konuya ilişkin olarak yaptığımız geniş alan yazın tarama psikolojik güçlendirme kavramının, araştırma modellerine genellikle ara değişken olarak girdiğini göstermektedir. Yani psikolojik güçlen(dir)meyi ortaya çıkaran ve hızlandıran örgütsel ve bireysel değişkenler vardır. bu değişkenler arzulanan örgütsel ve bireysel sonuçları, psikolojik güçlen(dir)me üzerinden sağlarlar. Öte yandan, psikolojik güçlen(dir)me pek çok iş tutumlarını olumlu yönde etkilediği halde, performans davranışlarını istenilen düzeyde etkilememektedir.

Sistem kuramlarına uygun olarak, bu iki değişken arasındaki ilişkiyi etkileyen ve sistemde bulunan diğer örgütsel ve bireysel değişkenlerin de kontrol edilebilir durumda olması, psikolojik güçlendirmeye dayalı bir performans geliştirme modeli için gerekli gözükmektedir.

Böyle bir modelde, **örneğin, hedeflerin niteliği** doğrudan psikolojik güçlendirmeye yol açmayan ancak psikolojik güçlendirme ile etkileşim halinde iken yüksek performans davranışı ortaya çıkarabilen bir değişken gibi gözükmektedir. İşletme yönetiminin önemli ilgi alanlarından olan amaçlara göre yönetim ve motivasyon teorileri, sınırları belirlenerek açıkça tanımlanmış, ulaşılabilir nitelikteki hedeflerin (specific goals) belirsizlik durumlarına kıyasla kişileri faaliyete yöneltmede daha etkili olduğunu savunurlar (Koçel, 2001). Bu çerçeveden bakıldığında kendini psikolojik açıdan güçlü hisseden bireyler, bu amaç ve hedefler sayesinde kendisinden beklenenleri bilebilecekler ve tanımlanmış hedefler, çalışma ortamındaki belirsizliği azalttığı oranda, kendilerini güçlenmiş hisseden bireylerin "psikolojik memnuniyet"leri, yüksek performansa dönüşebilecektir.

Birey tanımlanmış hedefleri kendi hedef ve değerlerine ne kadar yakın hissetmekte, hedeflerle özdeşleşmektedir? Hedeflerle özdeşleşen, yani işletmenin hedeflerini kendi hedef ve değer sistemleri ile örtüşük algılayabilen bireyler açısından, psikolojik güçlen(dir)me ile performans arasındaki ilişkinin güçleneceği de öngörülebilir bir durumdur.

Görüldüğü gibi hedefler ve çalışanın iş hedefleri ile özdeşleşme düzeyi, psikolojik güçlendirme ile performans davranışları arasındaki ilişkinin derecesini etkileyebilecek alt sistemler olarak dikkate değerdir.

Psikolojik güçlendirme ve performans davranışları arasındaki ilişkiler, işletme içerisindeki diğer pek çok alt sistemle birlikte irdelendiğinde, araştırma sonuçlarının güçlendirme kuramına katkısı zenginleşecektir.

#### 4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu makalede işletme psikolojisinin önemli bir çalışma alanı olan psikolojik güçlendirme kavramı, performans davranışı ile ilişkisi kapsamında ele alınmıştır. Bir katılım modeli olan güçlendirme, başlangıçta üst yönetimin gücünü ne derece ve ne düzeyde paylaşma arzusunda olduğuna dayanır, güçlendirilecek olanların yetenek ve kişisel özellikleri ile (gelişme arzuları, kişilikleri, kendilerine ve yönetime duydukları güven vs.) fonksiyon kazanır; işletmenin yapısal özellikleri ile de desteklenir. Ortaya çıkan psikolojik güçlendirme yüksek performans gösterme eğilimidir ancak performansın kendisi değildir. Dolayısıyla güçlendirme ile performans hedefleri arasındaki davranışları kontrol edecek mekanizmaları mercek altına alınması, konu ile ilgili araştırmalara farklı bir yön kazandıracaktır.

İşletmelerdeki yapısal güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşması, çalışanın gözünde bu uygulamaların nasıl değerlendirildiğine bağlı bir süreçtir. Psikolojik güçlendirme olarak isimlendirilen bu durum, birbirleri ile etkileşim halinde bulunan psikolojik ve örgütsel parametrelerden etkilenecek ortaya çıkan fenomenel bir olguya işaret eder. Dolayısıyla yapısal ve psikolojik güçlendirmenin araştırma modellerinde birlikte düşünülmesi gerekmektedir.

Öte yandan bu çalışmada yapılan kavram analizi, güçlendirme ile performans davranışları arasında pek de güçlü bir ilişki olmadığını göstermektedir. Araştırma modellerine bakarak, bunun önemli nedenlerinden birinin, bu iki değişken arasındaki ilişkiyi etkileyen diğer örgütsel ve bireysel değişkenlerin göz ardı edilmesinden kaynaklanabileceği anlaşılmaktadır. Yapısal güçlendirmenin öncelleri konusunda oldukça zengin kuramsal ve ampirik bilgi bulunmasına karşın, psikolojik güçlendirme ile performans davranışları arasındaki ilişkinin 'durumsal' koşullarını açıklayan yeterli birikim bulunmamaktadır.

Psikolojik güçlendirmeyi de içeren güçlendirme kavramı endüstriyel demokrasi kuramının, önemli bir tartışma odağı ola gelmektedir. Güçlendirmenin uygulamadaki sonuçlarını çok değişkenli durumsal modeller üzerinde tartışmak, kavramın akademik zenginlik kazanmasına hizmet edecektir.

**Güçlendirme kavramı**, makro perspektiften, ekonomi, sosyoloji, örgüt geliştirme, örgüt teorisi; mikro perspektiften insan psikolojisini yakından ilgilendirmektedir ve bu nedenle de güçlendirme uygulamalarının başarısı, nesnel koşulları içeren örgütsel ve psikoloji biliminin fenomenolojik yaklaşımlarının birlikte kullanılması ile mümkün görülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aryee, S. & Chen, Z. X. (2006), "Leader-Member Exchange in a Chinese Context: Antecedents, the Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes", *Journal of Business Research*, 59, 793-801.
- Aycan, Z. (2000), "Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkileri" ,Ed. Z.Aycan, *Türkiye'de Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Bandura, A. (1977), "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change", *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Brockner, J. (1988), *Self-Esteem At Work*, Lexington, Ma: Lexington Books.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007), "A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams", *Journal of Applied Psychology*, 92, 331-346.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice", *Academy Of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cooke, W. N. (1994), "Employee Participation Programs, Group-Based Incentive, and Company Performance- A Union-Nonunion Comparison", *Industrial and Labor Relations Review*, 47(4), 594-609.
- Çöl, G. (2004), "Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması", "İş Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(2), <http://www.isgucdergi.org>, Erişim: 02.10.2008.
- Dewettinck, K., Singh, J., & Buyens, D. (2003), "Psychological Empowerment in The Workplace: Reviewing the Empowerment Effects on Critical Work Outcomes", Working Paper, Gent University.
- Ergeneli, A., Sag, G., Ari, I., & Metin, S. (2007), "Psychological Empowerment and Its Relationship to Trust in Immediate Managers, *Journal of Business Research*, 60(1), 41-56.
- Erstad, M. (1997), "Empowerment and Organizational Change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325-333.
- Eylon, D. & Au, E. Y. (1999), "Exploring Empowerment Cross-Cultural Differences Along the Power Distance Dimension", *International Journal of Intercultural Relations*, 23(3), 373-385.
- Gupta, K. S. (2007), "Empowerment. A Comparative Study", *Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 37-52.
- Honold, L. (1997), A Review of Literature on Employee Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(4) 202-212.
- Kanter, R. M. (1977), *Men and Women of the Corporation*, New York: Basic Books.
- Kanungo, R. A. (1992), "Alienation and Empowerment. Some Social Ethical Imperatives in Business", *Journal of Business Ethics*, 11, 413-422.
- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2001), "The Impact of Team Members' Cultural Values on Productivity, Cooperation, and Empowerment in Self-Managing Work Teams", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(5), 597-617.
- Koberg, C. S., Boss, W., Senjem, J. C., & Goodman, E. A. (1999), "Antecedents and Outcomes of Empowerment: Empirical Evidence From the Health Care Industry", *Group and Organization Management*, 34(1), 71-91.

- Koçel, T. (2001), İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern- Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, 8. Baskı, Kırklareli: Beta Basım A.Ş.
- Koçel, T. (2007), İşletme Yöneticiliği, 11. Baskı, İstanbul: Arıkan.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Liden, R. C. (1999), Psychological Empowerment as a Multidimensional Construct: A Test of Construct Validity, Educational and Psychological Measurement, 59, 127-142.
- Lawler, E. E. (1987), High-Involvement Management, San Fransisco: Jossey- Bass Publishers.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrow, R. T. (2000), "An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, İnterpersonal Relationships, and Work Outcomes, Journal of Applied Psychology, 85, 407-416.
- Menon, S. T. (1995), Employee Empowerment: Definition, Measurement and Construct Validation:, Canada: Mcgill University Press.
- Moorhead G. & Griffin R. W. (1995), Organizational Behavior , Managing People & Organizations, 4.th ed. Boston, USA: Houghton Mifflin Company.
- Moye, M. J., Henkin, A. B., & Egley, R. J. (2004), Teacher-Principal Relationships: Exploring Linkages Between Empowerment and Interpersonal Trust, Journal of Educational Administration, 43(3), 260-277.
- Rothstein, L. R. (1995), "The Empowerment Effort", Harvard Business Review, 20-31.
- Spreitzer, G. M. (1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation", Academy of Management Journal, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", Academy Of Management Journal, 9(2), 483- 504.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997), "A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain, Journal of Management, 23, 679-704.
- Sullivan, K. & Howell, J. L. (1996), Wide Awake in Seattle: Success Stories of Outstanding Leaders Who Learned to Share Leadership, Seattle: Integrity Publishing.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model Of Intrinsic Task Motivation", Academy of Management Review, 15(4), 666-681.
- Walker, L. & Avant, K. (1995), "Concept Analysis", Ed. L. Walker & K. Avant, 3rd. ed., Strategies for Theory Construction in Nursing, 37-54.
- Wilkonson, A. (1998), "Empowerment: Theory and Practice", Personel Review, 27(1), 40-56.



## 23. Oturum

### **Çalışanların Örgütleri ve Mesleklerine Aidiyet Geliştirmelerinin Sonuçları: Görgül Bir Çalışma**

*Bilçin TAK, B. Aydem ÇİFTÇİOĞLU, Evren TOPUZ*

### **Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları**

*Enver ÖZKALP*

### **Johari Penceresi ve Özdeşleşme**

*Halis DEMİR, Tarhan OKAN*

## ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTLERİ VE MESLEKLERİNE AİDİYET GELİŞTİRMELERİNİN SONUÇLARI: GÖRGÜL BİR ÇALIŞMA

**Bilçin TAK**  
Uludağ Üniversitesi,  
İİBF, İşletme Bölümü  
btak@uludag.edu.tr

**B. Aydem ÇİFTÇİOĞLU**  
Uludağ Üniversitesi, İİBF,  
İşletme Bölümü  
aydemaydemir@uludag.edu.tr

**Evren TOPUZ**  
Uludağ Üniversitesi, Sos-  
yal Bilimler Enstitüsü  
evren@uludag.edu.tr

### ÖZET

*Çalışmada bireylerin örgütleri ve meslekleri ile aralarında aidiyet geliştirmelerinin tutumsal ve davranışsal sonuçları saha çalışması yoluyla veri toplanarak incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini 455 hemşireden oluşmaktadır. Yapısal Eşitlik Modelleme Analizi tekniğinden yararlanılarak hipotetik araştırma modeli sınanmıştır.*

### 1. GİRİŞ

Örgütsel davranış yazınında örgütsel ve mesleki bağlılığın çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki olası sonuçları üzerinde çok sayıda çalışma yürütüldüğü gözlemlenmektedir. Oysa örgütle ve meslekle özdeşleşmenin birey tutum ve davranışları üzerindeki olası sonuçlarının çok az sayıda çalışmada incelendiği izlenmektedir.

Bireylerin çalıştıkları örgüt ile kendi aralarında aidiyet geliştirmeleri örgütsel özdeşleşme olarak tanımlanmaktadır. Mesleki özdeşleşme ise yönetim yazınında son derece az çalışılmış bir konu olarak dikkat çekmektedir. Daha çok sosyal psikoloji alanında çalışan araştırmacıların kavramı, öncül ve ardıllarını inceledikleri gözlenmektedir. Mesleki özdeşleşme, bireylerin mesleki kimliklerinin diğer kimliklerinin önüne geçmesi olarak tanımlanabilir. Belirtilen kavramsal çerçeveden hareketle aşağıdaki önermeler türetilmiştir. Söz konusu önermeler aynı zamanda araştırma modelinin de alt yapısını oluşturmaktadır:

Önerme 1: Örgütsel özdeşleşme ile mesleki özdeşleşme arasında nedensel bir ilişki yoktur.

Önerme 2: Örgütsel özdeşleşme ile örgütten ayrılma niyeti arasında doğrusal ve nedensel bir ilişkisellik mevcuttur.

Önerme 3: Örgütsel özdeşleşme ile meslekten ayrılma arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

Önerme 4: Mesleki özdeşleşme ile örgütten ayrılma niyeti arasında nedensel bir ilişki yoktur.

Önerme 5: Mesleki özdeşleşme ile meslekten ayrılma niyeti arasında doğrusal ve nedensel bir ilişkisellik mevcuttur.

### 2. YÖNTEM

Araştırma aşağıda sıralanan ölçeklerin kullanıldığı bir anket çalışmasına dayanmaktadır:

Örgütsel özdeşleşme: Deneklerin örgütleri ile özdeşleşmelerini ölçmek için 6 maddelik ölçek kullanılmıştır (Mael ve Ashforth, 1992).

Meslekten ayrılma niyeti: Deneklerin meslekten ayrılma niyetleri 4 soruluk bir ölçek kullanılarak ölçülmüştür (Meyer vd., 1993).

Mesleki özdeşleşme: Deneklerin meslekleri ile özdeşleşmelerini ölçmek için 8 maddelik ölçek kullanılmıştır (Brown vd., 1986).

Örgütten ayrılma niyeti: Deneklerin örgütten ayrılma niyetleri 5 soruluk bir ölçek kullanılarak ölçülmüştür (Meyer vd., 1993, Moore 2000).

**2.1. Örneklem:** Araştırma Bursa ve İstanbul'da faaliyette bulunan hastanelerde çalışan 455 hemşire üzerinde yürütülmüştür. Örneklem demografik özellikleri incelendiğinde deneklerin, % 70,4'nün evli, % 11,5'i 25 yaş ve altında, % 64,2'sinin ise 26-35 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Deneklerin % 12,9'unun yönetici/sorumlu hemşire konumundadır ve



araştırmanın yürütüldüğü hastaneler % 77,8'inin ilk iş yeri değildir. Mesleki kıdem açısından incelendiğinde ise söz konusu hemşirelerin % 24'ünün 3 yıl ve altında, 33,3'ünün 8-15 yıl arasında ve 24,4'ünün 16 yıl ve üzerinde bir kıdeme sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Son olarak da deneklerin görev yaptıkları hastanelerdeki çalışma süreleri incelenmiş ve % 10,1'inin 16 yıl ve üzeri, %13,4'ünün 8 ile 15 yıl arası ve % 28,2'sinin ise 4 ile 7 yıl arası, % 24,2'sinin 2 ile 3 yıl arası ve %24,2'sinin 1 yıldan daha az örgütsel kıdeme sahip oldukları görülmüştür.

### 3. SONUÇ VE TARTIŞMA:

Araştırmada veri toplama evresi tamamlanmış, analiz çalışmaları devam etmektedir. Bireylerin kendilerini çalıştıkları örgüt ve mesleki kimlikleri ile tanımlamalarının tutum ve davranış boyutundaki sonuçları hem yabancı hem de Türkçe yazında yeterince incelenmemiştir. Öte yandan örgütsel özdeşleşme ölçeği yine bu araştırmanın yazarları tarafından daha önce yaptıkları çalışma ile Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliği incelenmiştir (Tak ve Aydemir, 2003). Ancak, meslekle özdeşleşme ölçeği konusunda tespit edilebildiği kadarıyla daha önce bir çalışma yürütülmediği izlenmektedir. Dolayısıyla çalışmanın yazına katkı sağlama cağı umulmaktadır

### KAYNAKÇA

- Aranya N. ve K. R. Ferris (1984), "A Reexamination of Accountants' Organizational-Professional Conflict", *The Accounting Review*, 59, 1-15.
- Ashforth, B. E. ve F. Mael (1989), "Social Identity Theory and the Organization", *Academy of Management Review*, 14(1) 20-39.
- Bedeian A. G., A. B. Pizzolatto, R. G. Long, ve R. W. Griffeth (1991), "The Measurement and Conceptualization of Career Stage", *Journal of Career Development*, 17(3) 153 -166.
- Bedeian, A. G., E. R. Kemery, ve A. B. Pizzolatto (1991), "Career Commitment and Expected Utility of Present Job as Predictors of Turnover Intentions and Turnover Behavior", *Journal of Vocational Behavior*, 39(3) 331-343.
- Blau, G (2000), "Job, Organizational, Professional Context Antecedents as Predictors of Intent for Interrole Work Transitions", *Journal of Vocational Behavior*, 56, 330-345.
- Blau, G. (1985), "The Measurement and Prediction of Career Commitment", *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288.
- Blau, G. (1989), "Testing Generalizability of a Career Commitment and Its Impact on Employee Turnover", *Journal of Vocational Behavior*, 35, 88 -193.
- Blau, G., S. D. Tatum, ve K. Ward-Cook (2003), "Correlates of Professional versus Organizational Withdrawl Cognitions", *Journal of Vocational Behaviour*, 63, 72-85.
- Brown, R., S. Condor, A. Mathews, G. Wade, ve J. Williams (1986), "Explaining Intergroup Differentiation in an Industrial Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 59, 273-286.
- Mael, F. A. ve L. E. Tetrick (1992), "Identifying Organizational Identification", *Educational and Psychological Measurement*, 52, 813-823.
- Mael, F., ve B. E. Ashforth (1992), "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Meyer, J. P., N. J. Allen, C. A. Smith (1993), "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Mitchel, J. O. (1981), "The Effect of Intentions, Tenure, Personal and Organizational Variables on Managerial Turnover", *The Academy of Management Journal*, 24(4), 742-751.
- Mobley, W. H. (1982), "Some Unanswered Questions in Turnover with Withdrawn Research", *The Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Moore, J. E. (2000), "One Road To Turnover: An Examination Of Work Exhaustion in Technology Professionals", *MIS Quarterly*, 24(1), 141-168.

- Tajfel, H. (1982), "Social Psychology of Intercrop Relations", *Annual Review Psychology*, 33, 1-39.
- Tak, B. ve B. A. Çiftçioğlu (2008), "Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Dergisi*.
- Tak, B. ve B. A. Çiftçioğlu (2004), "Örgütsel Özdeşleşme Üzerine İki Görgül Çalışma", *Bursa: 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*.
- Tak, B. ve T. Kotrba (Spring 2008), "Testing Relationship Between Organizational and Professional Identification and Turnover Intention: A Cross-cultural Study", *Uludağ University, Research Paper*.
- Tak, B., B. A. Çiftçioğlu, A. Özçakır, ve A. Divleli (2008), "Mesleki Bağlılığın Bireylerin Mesleklerine ve Çalıştıkları Örgüte İlişkin Tutumlarını Nasıl Etkilediğini Anlamaya Yönelik Bir Alan Araştırması", *İş Güç ve Endüstri İlişkileri Dergisi*.
- Tett, R. P. ve J. P. Meyer (1993), "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Findings", *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Turner, J. C. (1991), *Social Influence*, Buckingham: Open University Press.
- Wallace, J. E. (1993), "Professional and Organizational Commitment: Compatible or Incompatible", *Journal of Vocational Behavior*, 42, 333-349.
- Wallace, J. E. (1995), "Organizational and Professional Commitment in Professional and Non-professional Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228-255.

## ÖRGÜTSEL DAVRANIŞTA YENİ BİR BOYUT: POZİTİF (OLUMLU) ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ YAKLAŞIMI VE KONULARI

**Enver ÖZKALP**

Anadolu Üniversitesi,  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri,  
eozkalp@anadolu.edu.tr

### ÖZET

*Yirmibirinci yüzyıl ekonomik belirsizlikler, karmaşık ve çalkantılı jeopolitik bir ortamı birlikte getirmiştir. Bu karmaşık ve belirsizlikler, çalışanları korkutmakta ve herkes geleceğinden şüphe duymaktadır. Bu ortamda, pozitif örgütsel davranış yeni bir sentez, olaylara ve konulara yeni bir yaklaşımı içermektedir. Bu bildiride pozitif örgütsel davranış içinde yer alan özyeterlilik, optimizm, ümit ve dayanıklılık gibi kavramlar tanıtarak gelecekte örgütsel davranış disiplini ve yönetim açısından taşıyacakları önem vurgulanmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Pozitif psikoloji, özyeterlilik, optimizm, ümit, dayanıklılık

### GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyıla ilişkin yapılan spekülasyonlar, nutuklar, bu yüzyıl yıl için söylenenler geldi geçti. Yeni bir çağda, 21.yy'ın örgütlerinin sorunlarıyla, yeni realitelerle ve giderek hepimizi korkutan ekonomik belirsizliklerle dolu, bir dönemi yaşıyoruz. Etrafımızda yaşayan insanlara, örneğin yönetim akademisyenlerine, uygulayıcılara veya öğrencilere, yaşadığımız çevrede bizi etkileyen en önemli konu veya sorun nedir diye sorduğumuz zaman alacağımız cevap aşağı yukarı aynı oluyor: Belirsizlik içinde olan bir ekonomi, karmaşık ve çalkantılı bir jeopolitik ortam, hemen hemen herkesin hemfikir olduğu temel sorun alanlarını oluşturuyor. Bu belirsizlik ve karmaşa dünyası, çalışanları, örgütleri korkutuyor, herkesin geleceğinin belirsizliğinden endişe duymasına neden oluyor. Tüm dünya ve örgütler bir olumlu yaklaşım peşinde. Onları mutluluğa taşıyacak bir ışık aranıyor. Çünkü en ufak bir söz veya bir konuşma çok basit bir başarı insanları umutlandırıyor. Yüzler gülüyor, gözler parıldamaya başlıyor, heyecan yükseliyor. Acaba sorunlar çözülecek mi? Daha mutlu mu olacağız? Gelecek korkularımız azalacak mı? Tüm dünya ve örgütler olumlu bir düşünce ve bakış açısının peşinde. Dünyayı yöneten politik liderlerden kendilerini umutlandıracak bir söz, bir davranış beklentisi içindeyiz.

Bilgi teknolojileri, küresel politikalar, farklılaşma, etik gibi konular, örgütsel davranışın da önemli konuları arasında yer almaktadır. Dünyanın önemli ve zengin kişilerinden biri olan ve Wal-Mart'ın kurucusu Sam Walton'un da belirttiği gibi başarılı örgütlerin temeli anahtar kavramı "insan".

Teknoloji kopyalanabilir veya satın alabiliriz, ancak insanı kopyalayamıyoruz. Belki gelecekte insan vücudu klonlanabilecek, ancak fikirler, kişiler, güdü ve örgütlerin kültürel değerleri kopyalamak imkânsız (Luthans, 2008). Örgütlerin insan kaynaklarının nasıl yönetildiği hem günümüz hem de geleceğin işletmelerinin temel bir konusu olmaya devam edecek ve giderek genişleyerek "insan kapitaline" (human Capital) –ne biliyorsun, eğitimin, tecrübelerin ve becerilerin- ve daha sonra değer ilavesiyle "sosyal kapitale" –kimi tanıyorsun, iletişim ağların, arkadaşların ve dostların- ve daha sonra da "pozitif psikolojik kapital" biçiminde (kimsin, kendine güvenin, ümitlerin, olumlu beklentilerin, başarı esnekliğinin) dönüşerek kendine özgü bir kişilik olarak algılanacaktır (Luthans vd., 2004).

Güçlendirme temelli ve olumlu psikolojik kapasiteye dayalı olan Pozitif Örgütsel Davranış belirli kriterlere sahiptir (Luthans, Youssef, Avoko, 2007). Bunlar:

1. Belirli bir teorik temelde ve araştırmaya dayalı olmak,
2. Geçerli ölçüm kriterlerine sahip olmak,
3. Özgün kavramlara dayalı olmak (unique concepts). Örneğin olumlu etkilik, olumlu pekiştirme gibi.
4. Gelişime açık olmak. Diğer bir deyişle durumsal temelli öğrenmeye açık, değişim ve gelişime yatkın olmak gibi.
5. Performans geliştirmeyi arttırmak amacıyla yönetmek. Bu da olumlu örgütsel davranışı, pozitif psikolojiden ayıran veya farklılaştıran bir kriterini ifade etmektedir. Çünkü pozitif örgütsel davranış, işyerinde pozitif psikoloji kapasitesi kullanarak iş performansını özellikle yönetici ve liderlerin performanslarını arttırmayı hedefler.

### **POZİTİF PSİKOLOJİ YAKLAŞIMI**

Ünlü psikolog Martin Seligman'ın liderliğinde ortaya atılan pozitif psikoloji hareketi, psikolojinin sadece olumsuz ve patolojik davranışları inceleyen düşünce mantığına bir tepki olarak ortaya atılmıştır (Seligman, 1998, s.2). Seligman ve arkadaşları, insanların yaşamı anlamlı kılan veya yaşanmaya değer kılan bazı özellikleri üzerinde durarak, bunları güçlendirmeye çalışmıştır (Sheldan ve King, 2001). Bu araştırmacılar, yaşamdaki en kötülerden uzaklaşarak, en iyileri anlama konusunda çalışmalara başlamışlardır. Bu açıdan pozitif psikolojinin amacı bilimsel yöntemi kullanarak, birey, grup, örgüt ve toplumları daha iyiye ve olumluya götürecek faktörleri keşfetmek ve ortaya çıkarmaktır. Bu hareketin temel ilgi alanı insanların patolojik fonksiyonlarının yerine, onların optimal fonksiyonları ile uğraşip, gelişimlerini ve mutluluklarını arttırmaktır (Luthans, 2008, s.200). Seligman ve arkadaşları, bunu açıklarken pozitif psikolojiyi üç aşamalı olarak ele almışlardır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s.5). Bunlar:

1. Değer verilen öznel deneyimler (Valued Subjective Experience). Geçmişteki olumlu gelişmeler, memnuniyet ve tatmin; geleceğe dönük ümitlerimiz ve optimizm duygusu; şimdiki yaşamımızdaki mutluluğumuz ve akışı.
2. Olumlu bireysel özellikler (Positive Individual Traits). Bir sevgi ve mesleğe olan kapasitemiz, cesaret, bireylerarası beceri, duygusallık (sensitivity) ve hassasiyet, azim, bağlılık, orijinallik, geleceğe dönük olma, tinsellik, yüksek beceri ve bilgelik (wisdom).
3. Sivil erdem ve kurumların bireyleri daha iyi bir vatandaşlık davranışlarına yönlendirmeleri. Sorumluluk, yetiştirme veya eğitim (nurturance), alturizm, toplumsallık, ılımlı ve ölçülü olma (moderation), tolerans ve iş etiği.

Bütün bu sayılan "pozitif" amaçlar, sadece tedaviye dönük belirli etkileri olan amaçlar değil, eğitime, aile yaşamına, topluma etkileri olduğu gibi özellikle de örgütsel yaşama ve davranışlara da çok önemli etkileri bulunmaktadır. Seligman'ının kendisine de sorulduğu da, pozitif psikolojinin yanlışı onaran bir yapıya sahip olduğunu ve psikolojinin yapılan işi daha az sıkıcı kılmanın yanı sıra, onun anlamını ve akışını da etkileyeceğini vurgulamıştır (Seligman, 2003, s.xi-xix).

### **ÖZ YETERLİLİK (SELF-EFFICACY)**

İlk ve teorik açıdan en çok gelişen ve üzerinde en çok araştırma yapılan kavram öz-yeterlilik kavramıdır. Öz-yeterlilik, Bandura'nın Sosyal Bilişsel kuramında öne çıkan bir kavramdır. Bu kavram pozitif örgütsel davranış terminolojisinde güven (confidence) kavramı ile değişimli olarak kullanılmaktadır. Bandura'ya göre öz-yeterlilik, bireyin kendisine verilen işi organize edebilme ve başarabilme yeteneği ile ilgili yargılarıdır (Alıkoyunlu, Orhan, Umay, 2005, s.1). Bandura, "bireylerin olası durumlar ile başa çıkabilmek için gerekli olan eylemleri ne kadar iyi yapabildiklerine ilişkin yargılarını" öz-yeterlilik algısı olarak tanımlamıştır

(Bandura, 1986, s.391). Benzer ve daha geniş bir tanım ise Stajkovic ve Luthans tarafından şu şekilde verilmektedir: “Öz-yeterlilik, bireyin kendi yeteneklerine olan güvenini ve bunları güdüleme, bir işi belirgin bir kapsam içerisinde en iyi biçimde yerine getirebilme becerisidir” (Stajkovic ve Luthans, 1998, s.66). Dikkat edilirse bu tanım, öz-yeterlilik kavramını belirgin bir görev ve kapsam için ifade etmektedir. Hâlbuki bazı tanımlarda ise bu bir özellik (trait) olarak açıklanmaktadır (Eden ve Zuk, 1995, s.629). Böylece genel öz-yeterlilik farklı durum ve ortamlarda kolay değişmeyen, durağanlık gösteren bir kişilik özelliği olarak tanımlanmaktadır. Öz-yeterlilik, bireyin becerilerinde ne kadar yetkin olduğu ile değil, kendi becerilerine olan inancı ile ilgilidir.

Öz-yeterlilik, bireylerin nasıl hissettiklerini, düşündüklerini, kendilerini nasıl motive ettiklerini ve nasıl davrandıklarını belirler. Yüksek bir yeterlilik inancı, başarı ve kişisel doyumunu artırır. Yüksek öz-yeterlilik inancı olan kişiler, hedeflerine ulaşmada daha kararlı olurlar. Hatta yenilgilerinden sonra bile öz-yeterlilik duygularını hızla onarabilirler (Bandura, 1994, s.71-78).

#### **Öz-Yeterlilik Kavramının Kaynakları:**

Bandura son derece geniş bir teorik çerçeve ve araştırmalara dayalı olan bu kuramın dayandığı kaynaklar konusunda da derin bir bilgi sunmaktadır. Bandura, öz-yeterlilik kavramını dört temele dayandırmaktadır (Luthans, 2008, s.205).

1. Tam ve doğru deneyimler (Mastery Experiences).
2. Başkalarının tecrübelerinden, dolaylı olarak öğrenilenler veya model olma yoluyla kazanılan yaşantılar (Vicarious Experiences or Modelling).
3. Sosyal ikna (Social Persuasions)
4. Fizyolojik ve Psikolojik hazır olma

Yalnız dikkat edilmesi gereken nokta bu dört kaynağın öz-yeterlilik için bir ham veri olduğudur. Bunun dışındaki bilişsel süreçler de bu kavramın gelişiminde etkili olabilmektedir. Bandura, yapılan işin zorluğunun, insanların nasıl çalıştıklarının, ne kadar yardım aldıklarının, performanslarını sergiledikleri şartların, hatta bireylerin fiziksel ve duygusal durumlarının da bu kavramın gelişiminde zamanla etkili olduğunu söylemektedir. Yani sadece başarılı bir performans otomatik olarak öz-yeterlilik duygusunu arttırmamaktadır. Önemli olan bireyin bu durumları nasıl anladığı ve bilişsel süreçleri nasıl değerlendirdiğidir.

#### **OPTİMİZM**

Optimizm, pozitif örgütsel davranış hareketinde ortaya yeni çıkan bir kavram olmakla beraber, çok uzun yıllardan beri hem psikologlar hem de halk arasında bilinen ve tanınan bir kavramdır. Optimizmin fiziksel ve ruhsal sağlığa, dayanıklılığa, akademik, atletik, politik ve mesleki motivasyona ve başarıya olan etkileri sıkça araştırılmıştır. Aynı şekilde bu kavramın olumsuz etkilerini de pasiflik, başarısızlık, aşırı depresyon ve hatta ölümler üzerinde görüyoruz (Luthans, 2008, s.211).

Optimizmin tanımına baktığımızda, psikologlar genelde bu kavramı “olumlu düşüncenin gücü” şeklinde tanımlamaktadırlar. Hatta politikada bile Reagan ve Franklin Roosevelt’in bile bu tanımı benimsediklerini görmekteyiz. Psikoloji bilimi optimizmi genelleştirilen olumlu beklentiler sonucu gelişen bir bilişsel karakteristik veya olumlu yüklemeler olarak tanımlamaktadır. Bu kavramın diğer olumlu yapılar olan örneğin ümit (hope) ve duygusal zeka ile de ilişkisi bulunmaktadır. Daniel Coleman, optimizmi duygusal zekanın bir boyutu olduğunu ifade etmektedir (Coleman, 1995, s.89).

#### **Optimizme Bakış Açıları**

Bir çok psikolog, optimizmi insanın doğasında olan bireysel bir farklılık olarak nitelemektedir. Ancak, diğer psikolog ve örgütsel davranış bilimcilerinin kullandığı kavramlarda olduğu

gibi bunda da halen daha çözülmemiş noktalar vardır. Optimizmi insanın bir karakteristiği olarak görenler arasında ilk çağ filozofları (Sofokles, Nietzsche), psikolog ve psikiyatristler (Freud, Allport, Erikson, Menninger) vardır. Bu bilim adamları, optimizm konusunda olumsuz bir görüşe sahiptirler. Optimizm bunlara göre bir illüzyondur (hayaldir). Ancak, genelde 1960'lı ve 70'li yıllardaki bilişsel psikologlar birçok insanın kendisi hakkında olumlu bir yanlılığa sahip olduklarını ve özellikle psikolojik açıdan daha sağlıklı olanların bu tür bir olumlu yanlılığa daha çok sahip olduklarını ifade etmektedirler. Bu olumluluk, antropologlar, gelişim psikologları ve nero psikologlar tarafından da paylaşılmakta ve bu kavramın insanın doğasında veya kalıtsal potansiyellerinde var olduğunu ifade etmektedirler (Tiger, 1979, Taylor, 1989).

### **İşyerinde Optimizm**

Optimizmin, birçok olayda, sağlıkta, sebat etmede, mesleki başarıda motive edici birçok etkisi vardır. Bu kavramın çalışma yaşamında da çok olumlu bir gücü olabilir. Örneğin, optimistler çalışma yaşamında daha çok çalışmaya motive edilebilen, daha tatminli ve yüksek morali, yüksek beklentileri ve olumlu amaçları olan, güçlükler karşısında daha sebatlı davranan, kişisel yetersizlikleri daha az, fiziksel ve mental açıdan daha canlı insanlar olabilir. Hatta bazı işler ve kariyerlerde optimist kişiler daha faydalı ve değerlidir. Örneğin, satış temsilciliği, reklâm, halkla ilişkiler, üretim dizaynı, müşteri hizmetleri, sağlıklı ve sosyal hizmetler alanlarında optimizmin çok önemli katkıları olabilir.

### **ÜMİT VE OLUMLU BEKLENTİ**

Pozitif psikoloji hareketinde optimizm çok fazla dikkat çeken bir kavram olmakla beraber, pozitif örgütsel davranışta ümit kavramı daha merkezi bir yer tutar (Luthans, 2002, s.695-706). Birçok insan için ümit (en iyi şeyi beklemek) insanın arkadaşları, akrabaları hatta danışmanları tarafından kötü zamanlarında söylenen sözler, optimistik nasihatler olarak düşünülür. Klinik psikolojide ümit, tek boyutlu bir yapı olup bir amaca ulaşmakta bireyin genel bir algısı olarak ifade edilir (Frank, 1968, s. 383- 395). Yakın zamanlarda C.R.Snyder, bu kavramı iki boyutlu bir biçimde tanımlayarak Pozitif Örgütsel Davranışta kullanmıştır. Bu yazar ve arkadaşlarına göre, ümit olumlu bir motivasyon durumu olup, bireylerin başarı duygularına ulaşmada onu amaca yönlendiren enerji ve yol olarak ifade edilir (Snyder, Irwing ve Anderson, 1991, s. 287). Basit bir biçimde açıklanırsa ümit etmenin iki boyutu var, biri istek gücü diğeri ise onu buna ulaştıracak yol gücüdür (way power). Bu kavramın, akademik ve atletik başarı, duygusal sağlık, hastalıklarla ve diğer zorluklarla mücadelede önemli etkileri bulunmaktadır (Bavley, 2000; Curry et al., 1997; Simmons ve Nelson, 2001). Son on yıl içerisinde Snyder ve arkadaşlarının geliştirdikleri "Ümit ölçeği" (hope scale) birçok araştırmada kullanılmıştır. Yapılan bazı araştırmalarda yüksek ümitleri veya beklentileri olan yöneticilerin, daha yüksek performanslı, işyerlerine veya bölümlerine daha bağlı çalışanların daha tatminkâr ve işten ayrılma oranlarının daha düşük olduğu bulunmuştur (Peterson veLuthans, 2003, s. 26-31).

### **DAYANIKLILIK (RESİLİENCY)**

Pozitif örgüt davranışının diğer boyutlarından farklı olarak bu kavram daha tepkisel bir nitelik taşır. Pozitif psikolojide bu kavram bireyin belirli risk ve olumsuz koşullar altındaki durumlara gösterdiği olumlu uyumu şeklinde tanımlanmaktadır (Master ve Reed, 2002, s. 75). Pozitif örgütsel davranışın bir parçası olarak ise bireyin olumlu ve olumsuz koşullar karşısında göstermiş olduğu canlılık veya bunları karşılama gücü şeklinde tanımlanır (Luthans, 2002, s. 695-706). Bireyin bütün zorlukları karşılayıp buna dayanma gücü, esnekliği, uyumu, değişime karşı olan tepkileri ve devamlılık gösteren psikolojik baskılar karşısındaki tutumunu içerir. Geleneksel klinik psikolojide bu kavram daha çok her bireyde olma-

yan nadir yetenek ve becerileri ifade eder. Daha güncel teorilerde ve araştırmalarda ise bu “güncel yaşamın sihri, normatif insan kaynağı” şeklinde ifade edilir (Master, 2001, s. 235). Daha ileri boyutlarda ise ne insanların ulaşmak istedikleri bir sonuç ne de bireylerin başarı isteklerini arttıran bir girdi veya yetenektir. Daha çok yaşam boyu süren, bireyin çevresiyle olan, sürekli değişim ve belirsizlikler karşısında yaptığı mücadelelerin sonucunda kazandığı karmaşık ve hassas bir süreçtir. Günümüzde, bu kavram sadece insanların genelde sahip oldukları arzu edilen bir karakteristik değil, günümüz çalışanlarının, yönetici, örgüt hatta ülkelerin sahip olmaları gereken bir faktör olarak yansıtılmaktadır (March, 1997, s. 54-58; Fay ve Nordhaug, 2002, 77-100). Özellikle çağımızda sıkça ortaya çıkan trajik olaylar, bunalımlar, sosyoekonomik ve jeopolitik problemler karşısında elzem bir davranış olarak gösterilmektedir. Bunu ölçmek için de çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Bunlardan bir tanesi “Ego Resiliency Scale” veya “ER89” adlı ölçektir.

### **PSİKOLOJİK KAPİTAL**

Pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış ve onların dört önemli boyutu olan özyeterlilik, optimizm, ümit ve dayanıklılık gibi konuları inceledikten sonra son olarak Luthans ve arkadaşlarının incelediği ve üzerinde yeni yeni durmaya başladıkları bir kavram psikolojik kapitaldir (psychological capital) (Luthans, K.Lutnas ve B.Luthans, 2004, s. 45-50). Bu kavram literatürde sözü geçen ekonomik (finansal ve fiziksel girdiler) sosyal (kimi tanıdığını ve ilişki algılarını) ve insan kapitalini (bilgi, beceri, yetenek ve tecrübeleri) kapsayan kavramların ötesinde bir olgudur. Tanımına bakacak olursak psikolojik kapital bireyin pozitif psikolojik durumunu, gelişimini ifade eder. Bireyin sahip olduğu güven, özyeterlilik, optimizm, beklenti ve dayanıklılığı tarafından karakterize edilir (Luthans, C.M.Youssef ve B.J.Avolio, 2007) Luthans ve arkadaşları bu kavramın temel bir yapı olduğunu, güvenilirliğinin ve geçerliliğini, performans ve arzu edilen iş tutumları ile ilişkili olduğunu ve geliştirilebileceğini ifade etmektedirler (Luthans, Avey, Avolio, Norman ve Combs, 2006, s. 387-393). Böylece, bu kavramın pozitif örgütsel davranışın içerdiği ve bu çalışmanın başlangıcında belirtilen kriterlere sahip olduğu vurgulanmaktadır. Bu konuda yazılan ilk kitap F.Luthans ve arkadaşları tarafından, Oxford University yayınlarından 2007’de basıldı ve çalışmalar ümit vaat edecek bir biçimde gelişmeye devam etmektedir.

### **DiĞER POTANSİYEL POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BOYUTLARI**

Her ne kadar bu çalışmada özetlemeye çalıştığımız özyeterlilik, optimizm, ümit ve beklenti, dayanıklılık/esneklik gibi kavramlar pozitif örgütsel davranışın temel kriterlerini karşılayan kavramlar olsa da, diğer bazı pozitif kapasiteyi ifade eden potansiyel kavramlar da ilave edilebilir. Örneğin, bilgelik (wisdom), minnet (gratitude), bağışlayıcılık (forgiveness), cesaret, hatta tinsellik veya maneviyat (spirituality) gibi. Ancak son yıllarda iki pozitif gelişim dikkatleri geçecek biçimde gelişmektedir. Bunlar da, mutluluk/öznel olumlu gelişim (subjective well-being) ve duygusal zekâ (emotional intelligence) konularıdır.

### **SONUÇ**

Bu çalışma yeni ortaya çıkmaya başlayan pozitif örgütsel davranışın (PÖD) önemini ve içerdiği dört temel kavramı, bunların örgütsel davranış açısından ifade ettikleri anlamı, hem tanıtmak hem de ülkemiz açısından bu konuların neden giderek popülerite kazanacağını göstermek gibi bir amaç taşımaktadır. Bilindiği gibi örgütsel davranış ve psikoloji genelde olumsuz birtakım faktörlerin bireylerin davranışlarına olan etkilerini, bunları azaltmanın veya tedavi etmenin bireysel ve örgütsel boyuttaki yöntemlerini içermektedir. Günümüzün global krizleri, bunalımlar, ekonomik ve politik olumsuzluklar çalışma yaşamındaki bireyleri giderek daha olumsuz bir ruh haline sokmakta, geleceklerinden güven duymayan, her an işten atılmaya hazır bir insan haline getirmektedir. Günümüz çalışanı yaşa-

diği krizler sonucunda medyada haber izlemeye bile korkmakta, her an yeni olumsuzluklarla karşılaşma beklentisiyle yaşamını sürdürmektedir. Yaşamdaki mutsuzluklar artarken, mutluluk duyduğumuz şeylerin sayısı ve niteliği giderek azalmaktadır. İşte pozitif örgütsel davranış bu noktadan hareketle insanların mutluluğunu etkileyen bazı faktörler üzerinde durarak, bunları ölçme, çalışma yaşamının biraz da olumlu yönlerine bakma ve açıklama çabası içersindedir. Özyeterlilik, ümit, dayanıklılık, optimizm, mutluluk gibi kavramlar bu nedenle zamanla tartışılmaya açılan, üzerinde araştırmalar yapılan konular haline gelmektedir.

## KAYNAKÇA

- Adler, Paul S., ve S. W. Kwon. (2002), "Social Capital Prospects for a New Concept" *Academy of Management Review*, 27(1) 17-40.
- Akkoyunlu, B., F. Orhan ve A. Umay (2005) "Bilgisayar Öğretmenliği Özyeterlilik Ölçeği Geliştirme Çalışması", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9: 1-8.
- Bandura, A. (1994), Self-Efficacy, *Encyclopedia of Human Behavior*, Ed. V.S. Ramachandran, 4: 71-78.
- Bandura, A. (1997), *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, New York: W.H.Freeman Company.
- Bandura, A. (2000), "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change" *Psychological Review*, 84(2), 33.
- Bandura, A. (1986), *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. N. Jersey: Prentice Hall.
- Bauley, A. (2000), "Researcher:Hope Leads To Greater Success", *Lincoln Journal Star*, March 24, P. 1.A, 8.A.
- Carol, D., Ryff ve B. Singer (2003), "Flourishing Under Fire: Resilience as a Prototype of Challenged Thriving", Ed. C.L. Keys and J. Haidt, *Flourishing American Psychological Association*, Washington D.C.: 15-36.
- Cervona, A. (2000), "Thinking About Self-Efficacy", *Behavior Modification*, 24(2), 33.
- Cohen, D., ve L. Prusak (2001), *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*, Boston: Harvard Business School Pres.
- Coleman, D. (1995), *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Coutu, D. L. (2002), *How Resilience Works*, *Harvard Business Review*, 80: 48.
- Curry, L. A. et. al. (1997) "The Role of Hope in Student-Athlete Academic and Sport Achievement," *Journal of Personality and Social Psychology*, 73: 1257-1267.
- Diener, E. (2000) "Subjective Well-Being the Science of Happiness and a Proposal for National Index" *American Psychologist*, Jan., 34-40.
- Eden, D., ve Y. Zuck (1995) "Seasickness as Self-Fulfilling Prophecy: Raising Self-Efficacy to Boost Performance at Sea", *Journal of Applied Psychology*, 80: 628-635.
- Fay, C. K. ve Nordhaug (2002) "Why are There Differences in the Resilience of Malaysia and Taiwan to Financial Crisis", *The European Journal of Development Research*, 14(1) 77-100.
- Frank, J. E. (2005), "The Role of Hope in Psychotherapy", *International Journal of Psychiatry*, 95: 383-395.
- Friedman, T. L. *The World is Flat*, Farrar, Straus And Giroux. New York.
- Hofstede, G. (1999), "Problem Remains, but Theories Will Change: The Universal and The Specific in 21.St Century Global Management", *Organizational Dynamics*, Summer.
- Kennon, M. S. ve L. King (2001), "Why Positive Psychology is Necessary" *American Psychologist*, 56(3), 216-217.
- La March, J. (1997) "The Resilient Worker: Employees Who Can Cope With Change", *Hospital Material Management Quarterly*, 19(2) 54-58.
- Luthans, F. (2002) "Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths", *Academy of Management Executive*, 16: 59.
- Luthans, F. (2002). "The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 23: 695-706.



- Luthans, F. (2008), *Organizational Behavior*, 11th Ed., Mcgraw Hill.
- Luthans, F. J., B. Avey, B. J. Avolio, S. M. Norman ve G. M. Combs. (2006), "Psychological Capital Development: Towards a Micro Intervention", *Journal Of Organizational Behavior*, 27: 387-393.
- Luthans, F. ve S. M. Jensen. "Positive Organizational Behavior: A New Approach to Global Management", *Singapore Nanyang Business Review*, 2: 17-30.
- Luthans, F., C. M. Youssef ve B. J. Avolio (2007), *Psychological Capital*. Oxford, UK: Oxford University Pres.
- Luthans, F., K. Luthans ve B. C. Luthans (2004), "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital", *Business Horizons*, January-February: 45-50.
- Luthans, I. (2002) "The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 23: 695-706.
- Master, A. S. ve M. J. Reed (2002), "Resilience in Development", Ed. C.R. Snyder and S.Lopez, *Handbook of Positive Psychology*, Oxford, UK: Oxford University Press,
- Master, A. S. (2001), "Ordinary Magic: Resilience Processes in Development", *American Psychologist*, 56: 235.
- Oxman, J. A. (2002), "The Hidden Leverage of Human Capital", *MIT Sloan Management Review*, 43(4) 79-83.
- Peterson, C. (1991), "Meaning and Measurement of Explanatory Style", *Psychological Inquiry*, 2: 1-10.
- Peterson, C. (2000), "The Future of Optimism", *American Psychologist*, January 45.
- Peterson, S. J. ve F. Luthans (2003), "The Impact of Hope in the Entrepreneurial Process: Exploratory Research Findings", Working Paper, University of Nebraska, Department of Management, Lincoln, Nebraska.
- Seligman, M. E. P. (1998), *Learned Optimism*. New York: Pocket Books.
- Seligman, M. E. P. (1998), "Positive Social Science", *APA Monitor*, April, 2.
- Seligman, M. E. P. (2003) "The Past and Future of Positive Psychology", Ed. C. L. Keyes ve Y. Haidt, *Flourishing*. Washington, DC: American Psychological Association, 11-14.
- Seligman, M. E. P. ve M. Csikszentmihalyi (2000) *Positive Psychology*, January, 5.
- Seligman, M. E. P. ve M. Csikszentmihalyi (2000), *Positive Psychology: An Introduction*, *American Psychologist*, 55: 5-14.
- Simmons, B. L. ve D. L. Nelson (2001), "Eustress at Work: The Relationship Between Hope and Health in Hospital Nurses", *Health Care Management Review*, 6: 7-18.
- Snyder, C. R., L. Urwing, ve R. J. Anderson (1991), "Hope and Health: Measuring The Will and the Ways", Ed. C. R. Snyder ve D. R. Forsyth, *Handbook of Social and Clinical Psychology*, New York: Pergamon.
- Stajkovic, A. D. ve F. Luthans (1998), "Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approach" *Organizational Dynamics*, Spring 66.
- Tait, M., M. Y. Padgett, ve T. T. Baldwin (1989) "Job Satisfaction and Life Satisfaction: A Re Examination of the Strength of the Relationship and Gender Effects as a Function of the Date of the Study", *Journal of Applied Psychology*, 74: 502-507.
- Taylor, S.E. (1989), *Positive Illusions*, Basic Books.
- Tiger, L. (1979), *Optimiz: The Biology Of Hope*. New York: Simon and Schuster.
- Youssef, C. M., ve F. Luthans (2000), "Resiliency Development of Organizations, Leaders and Employees: Multi Level Theory Building for Sustained Performance", Ed. W. L. Gardner, B. J. Avolio ve F. O. Walumbwa, *Euthentic Leadership Theory and Practice*. Oxford, U.K.: Elsevier.

## JOHARİ PENCERESİ VE ÖZDEŞLEŞME

**Halis DEMİR**

Giresun Üniversitesi, İİBF,  
İşletme Bölümü  
halis\_demir@yahoo.com

**Tarhan OKAN**

Karadeniz Teknik Üniversitesi,  
SBE, İşletme ABD  
tarhanokan@hotmail.com

### ÖZET

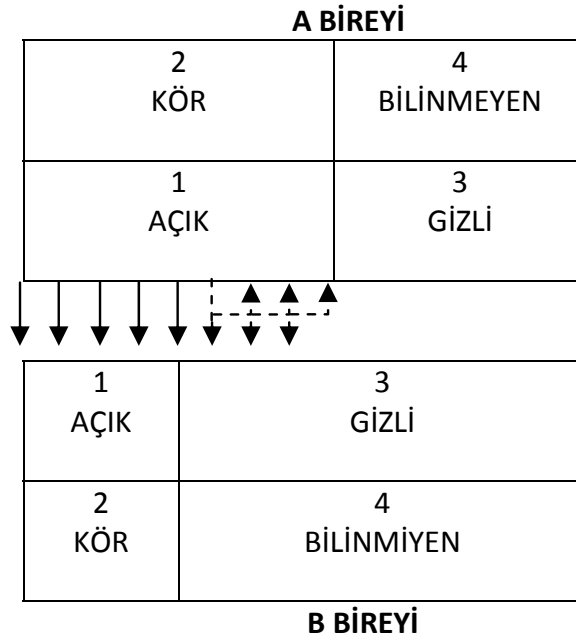
*Bu çalışmada amaç, çalışanların iletişim farklılıkları ile özdeşleşme kaynakları arasında ilişki olup olmadığını belirlemek idi. Çalışma 117 ilaç mümessili üzerinde yürütülmüştür. Çalışmada özdeşleşme kaynakları; meslekle özdeşleşme, grupla özdeşleşme ve örgütle özdeşleşme boyutlarında ele alınmıştır. Johari Farkındalık modelini temsil eden iki bölgenin iletişim yapısı ise, açıklık ve geri bildirimle ait skorların toplanmasıyla elde edilmiştir. İletişimin özdeşleşme kaynakları üzerindeki etkisini test etmek için doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları, meslekle ve örgütle özdeşleşme üzerinde, kör ve bilinmeyen bölgelere ait iletişim tarzlarının etkilerinin varlığı için kanıt sağlarken, grupla özdeşleşme üzerinde kanıt sağlayamamıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Johari Penceresi, İletişim, Örgütle Özdeşleşme, Grupla Özdeşleşme, Meslekle Özdeşleşme.

### 1. GİRİŞ

İletişim bir insanla bir başka insan veya grup arasındaki toplumsal bir etkileşim sürecidir. Amaç, iletişim sürecini başlatan nedendir. Amacın hem gönderici, hem de alıcı tarafından onaylanarak paylaşılması iletişim sürecini olumlu yönde etkiler. İletişimin birden çok amacı vardır. Bunlardan biri de; "iletişimin, insanın kendisini ve başkalarını tanımasına yardım etmesidir" ([http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya\\_no=129164](http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya_no=129164)). Eğer iletişimde amaç, insanın kendisini ve başkalarını tanıması ise, Johari Penceresi bu amaç için elverişli bir araç olabilir. Johari Penceresi'ni temsil eden dört pencere şunlardır: Açık Benlik, Kör Benlik, Gizli Benlik, Bilinmeyen Benliktir.

Kişiler arası anlamlı bir iletişim, ancak kişilerin AÇIK olan benliklerinin büyüklüğüyle mümkün olabilir. Bir insanın AÇIK benliği ne ölçüde büyükse o ölçüde, daha zengin iletişim olanaklarına sahiptir. Öte yandan AÇIK bölümü küçük olan kişi, diğerleriyle o ölçüde az iletişim kurabilir. Şekilde, benlik bölümlerinin büyüklüğü yönünden farklı olan iki kişinin iletişimi gösterilmiştir. İletişimi belirten okların çiziminde kolaylık olması için pencerenin AÇIK bölümleri birbirleriyle yüz yüze gelecek biçimde konmuştur. Dikkat edilirse, şekilde karşılıklı oklarla gösterilen başarılı iletişim, ancak, B Bireyinin daha küçük olan AÇIK bölümü oranında gerçekleşebilir. A Bireyinin daha büyük olan AÇIK bölümünden gelen mesajlar, B Bireyinin gizli bölümüne rastlıyorsa, herhangi bir karşılık alamaz. Bu durum okun kırılarak geriye dönmesi biçiminde gösterilmiştir. İki kişi arasındaki en etkin iletişim, her iki bireyin birbirine karşı açık olduğunda gerçekleşir (Cüceloğlu, 1995, 115-116).



**Şekil 1.** Johari Farkındalık Modeli

Örgütün başarılarını, değerlerini, amaçlarını bilindir kıldığından ve çalışana değerli bir çalışan olup olmadığı bilgisini sağladığından, iletişim (kendini açma ve geri bildirim), aynı zamanda, özdeşleşmenin bir öncülü olarak gösterilmektedir (Smidts vd. 2001). İnsanlar, kişiler arası ihtiyaçlarını tatmin etmek (Hsu, 2002, 11) ve kendi sosyal gerçekliklerini biçimlendirmek (Durğun, 2006, 121) için diğer insanlarla iletişime girerler. Sosyal özdeşleşme teorisinde, *“başarıların, değerlerin, amaçların bilinir olması”* (sosyal özdeşleşme teorisinde ifade edilen) ödüllendirme güdüsüne karşılık gelmektedir. Aynı şekilde, konumlandırmada *“değerli bir çalışan olup olmadığı bilgisi”* üzerine kuruludur. Konumlandırma ve ödüllendirme ihtiyaçları özdeşleşme üzerinde iletişim etkisinin altında yatan itici güçlerdir (Smidts vd. 2001, 1052). Bu ihtiyaçların her insanda farklı olması onların iletişim davranışı ve tarzlarını etkiler (Hsu, 2002, 11). Özdeşleşme, ilgili üyeliğin, çalışanın benlik kavramında ne ölçüde kabul edildiğini gösterir. Bu kabul düzeyi yüksek olduğunda, çalışanların örgütlerini destekleyici tavır sergilemeleri ve örgütsel amaçlarla uyumlu kararlar vermeleri çok daha olası görülmektedir. Örgütlerin ayrıca, faaliyetlerini kolaylaştırmak için özdeşleşmeyi cesaretlendirmeleri gerekir (Smidts vd. 2001, 1051). *Bu cesaretlendirmenin ortaya çıkmasında, sadece yönetim tarafından sağlanan iletişim değil, aynı zamanda, özde kişinin kendini açma ve geri bildirim alma isteğinin de oluşması gerekmektedir.* Eğer kişinin kendini açma ve geri bildirim alma isteği yoksa ya da çok düşükse veya tam tersine çok yüksekse benliğin ilgili birim üyeliğini kabul etme düzeyi değişime uğrayacaktır. O zaman şu soru dikkat çekmektedir. Acaba, iletişim kurma isteği özdeşleşmeyi etkiler mi? Bu soruya Johari penceresinden cevap aranırsa, dört penceresinin her biri, özdeşleşme kaynaklarının her biriyle farklı yönde ve şiddette ilişkiye girecektir. Teorik olarak varsayılabilen bu ilişkilerin olgusal olarak ta incelenmesi gerekmektedir. Gerçekten arena bölgesindeki bireylerin, özdeşleşme kaynaklarıyla, diğer bölgelerdeki bireylerden daha güçlü bir ilişkiye sahip olacağı söylenebilir mi? Diğer pencerelerde de bu ilişkiler nasıldır? İşte bu sorulara bu çalışmada yanıt aranmaktadır.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

İlgili literatür incelendiğinde, örgütsel özdeşleşmenin ve ilişkili olduğu olguların araştırılmasının pek çok nedenle önem taşıdığı görülmektedir. Her şeyden önce örgütsel özdeşleşmenin, iş ile ilgili çeşitli tutumlar, davranışlar ve çıktılarla ilişkili olduğu bilinmektedir (Cheney, 1983a:343).

Örgütsel özdeşleşme kavramının tek başına bir yapı olarak ele alınması, örgütsel davranış, sosyal psikoloji ve iletişim alanlarında çalışan araştırmacıların 1980'lerin sonlarından itibaren yaptıkları çalışmalara dayanmaktadır (Riketta, 2004:359). Örgütsel özdeşleşme kavramı gerçekte hem örgütsel davranış hem de örgütsel iletişim alanlarında çalışan araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Ancak bu iki alan özdeşleşme konusuna farklı perspektiflerden bakmaktadır (Chreim, 2002:1118, Tüzün ve Çağlar, 2008:8). Özdeşleşme, örgütsel davranış literatüründe *“bir üyenin kendisini, örgütü tanımladığına inandığı niteliklerle tanımlama derecesi”* (Dutton, vd., 1994:239) olarak ele alınmaktadır. Özdeşleşmenin birey için, kendi sosyal kimliğinin parçası olan bir örgütsel kimlikle sonuçlandığı söylenmektedir (Chreim, 2002:1118).

İletişimle ilgili araştırmalara bakıldığında ise, bir dizi araştırmanın işgören ve örgütsel özdeşleşme çerçevesinde gruplandığı görülmektedir (Krone, 2005:98). Örgütsel iletişim yazını, özdeşleşmeye dil temeline dayanan, bir örgütün gerçeklerinin paylaşılması süreci olarak bakmaktadır (Chreim, 2002:1118, Tüzün ve Çağlar, 2008:8).

Örgütsel iletişim alanında, *“örgütsel özdeşleşme”* kavramının tanınmasına aracılık eden ilk çalışmalar George Cheney (1983a; 1983b) tarafından yapılmıştır. Cheney'in örgütsel özdeşleşme kavramı, temelini geniş ölçüde Burke (1969)'un özdeşleşme retoriğinden alır. Burke, özdeşleşmeyi, *“bireylerin ortak bir şeye sahip oldukları kişilerle ilişki ve bağlantı kurma arayışı içerisine girerek, diğer bireylerle doğal bir ayırım sağlamayı başarmaya güdülenmesi”* olarak tanımlamaktadır. (Sampson, 2003:38). Cheney (1983a:342)'e göre özdeşleşme – örgütle ya da başka herhangi bir şeye- bireylerin sosyal tablonun unsurları ile kendileri arasında bağlantı kurdukları aktif bir süreç olarak görülebilir. Smith Pruyn ve Riel (2001), üç farklı örgütte yürüttükleri çalışmalarında iletişim içeriği ve iletişim ikliminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırma bulguları, bilginin örgüt içerisinde nasıl iletildiğini ifade eden iletişim ikliminin, örgütsel özdeşleşme üzerinde merkezi bir etkiye sahip olduğunu ve aynı zamanda iletişim içeriği ile özdeşleşme arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymaktadır. Chreim (2002:1117), örgütsel özdeşleşme kavramının örgütsel değişim dinamiklerine ve değişimin yönetilmesine yeni bir anlayış getireceğini öne sürdüğü çalışmasında, etkin bir örgütsel değişim sürecinin, üyelerin örgütsel özdeşleşmelerinde bir değişme sağlanmasını gerektirdiğini öne sürmüştür. Bu görüşe göre, üyelerin örgütün istenmeyen yönleriyle özdeşleşmekten vazgeçip yeni ve istenen yönlerle özdeşleşmesini sağlamada yönetim tarafından kullanılacak iletişim temelli stratejiler önerilmektedir. Tüzün ve Çağlar (2008), ilgili literatür temeline dayandırdıkları teorik çalışmalarında iletişimi örgütsel özdeşleşmeyi güçlendiren bir kavram olarak ele almışlardır. İlgili literatürün teorik ve uygulamalı çalışmalarında görülen bir eksiklik; özdeşleşmeyi sağlayan iletişimin örgüt yönlü oluşudur. Oysa, çalışanın kendini açma ve geri bildirim alma isteği yoksa özdeşleşme yaşanmayacaktır. Kısaca, çalışanın iletişim kurma isteği özdeşleşmeyi etkileyebilir. Bu anlamda, Johari modeli örgütlerde üyeler arası iletişim düzeyini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Amaç, bireyler arası iletişim yapısını test etmektir. Joseph Luft ve Harry Ingram tarafından geliştirilen modelde dört pencere vardır ve her biri bireylerin davranış, duygu, ihtiyaç ve tercihlerine işaret etmektedir. Kişinin hangi pencerede olduğu diğerleriyle kuracağı iletişimi etkilemektedir. Modelde pencereler örgüt psikolojisinin ne durumda

olduğunu da göstermektedir. Modelde pencereler arası ilişkileri düzenleyen iki değişim süreci vardır: Açılım ve Geri Bildirim. Açılım, bireyin iç dünyasını diğerlerine açıklama sürecidir. Geri bildirim ise, kişinin, iş arkadaşlarının düşünce ve duygularını ve onlardaki kendileriyle ilgili bilgiyi öğrenme sürecidir (Luft, J. <http://www.library.wisc.edu/edvrc/docs/public/pdfs/LIReadings/JohariWindow.pdf>).

Örgütte üyeler arası iletişimin etkililiği, açılım ve geri bildirimden yararlanmaya göre farklılaşır. Bu farklılaşma da özdeşleşme düzeyinde değişiklik yaratabilir. Bu anlamda çalışmanın hipotezi:

H1: Çalışanların iletişim farklılıkları özdeşleşmenin kaynakları üzerinde farklı etkilere sahip olacaktır.

### 3. METODOLOJİ

#### 3.1. Araştırmanın Örnek Yapısı, Ölçekleri, Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Çalışmanın ana kitleleri Türkiye’de faaliyet gösteren ilaç firmalarına bağlı olarak, Trabzon ilinde çalışan tıbbi mümessilleridir. İlaç Satış Mümessili, kendi başına ve belirli bir süre içerisinde, ilaç tanıtımı ve satışını gerçekleştirmek amacıyla doktor ziyareti, eczane ziyareti, grup aktivitesi, ilaç alım ihalelerinin takibini yapma ve diğer firma faaliyetlerini takip etme bilgi ve becerisine sahip nitelikli kişidir. Söz konusu çalışanların görevlerini etkin biçimde yerine getirmelerinde, ekip içinde çalışma yeteneği ve iletişim yeteneği önemli bir yer tutmaktadır. Başka bir deyişle bu çalışanların başarısında, içerisinde buldukları ilişkiler sistemini tanımlayacak etkin bir kişiler arası iletişim hüneri geliştirmek tartışmasız bir öneme sahip olacaktır (emezun.meb.gov.tr). Basit tesadüfi örnekleme metoduna göre, farklı firmalardan seçilen tıbbi mümessillerle yüz yüze görüşme ve internet ortamında araştırmaya katılıp katılmamaları konusundaki izinlerine başvurularak çalışmamızın örnek kütlesi oluşturulmuştur. Veri toplama aşaması sonucu örnekleme dâhil edilen tıbbi mümessil sayısı 117’dir.

Çalışmada veri toplama aracı olarak, standart veri elde etme ve buna bağlı üstün veri analizi sunma özelliklerinden dolayı anket yöntemi kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde deneklerin kendileri ile diğer insanlar arasındaki bilgi değişimini nasıl yönlendirdikleri ve gözledikleri hakkında bilgi toplamaya yarayan 10 adet soruya yer verilmiştir. Açıklık ve geri bildirim soruları için John Hall ve Martha S. Williams (1976)’nın personel ilişkileri anketinin bir modifikasyonundan uyarlanan “*Self-Disclosure Exercise*” envanteri kullanılmıştır (Roiger, <http://www.uamont.edu/facultyweb/roiger/write/self-dis.html>). Söz konusu ölçek üzerinde, deneklere her soru için iki alternatif sunulmuş ve tanımlanan duruma uygun cevaplarını niteleyecek alternatiflerden birini işaretlemeleri istenmiştir. Deneklere her bir soru için, verilen iki alternatifin her birine dağıtmak üzere, toplam “5” puan verilmiştir. Örneğin; “Eğer ben işime karıştığım için dolayı, grup liderini sevmemeye başlarsam, ben” yargısı için verilen iki alternatif yargı: “A. Olay hakkında ona hiçbir şey söylemezdim ve ilişkimizi kesinlikle iş düzeyinde tutardım” ve “B. Birlikte daha verimli çalışmak amacıyla ona duygularımı, düşüncelerimi açıklardım” şeklindedir. Bu durumda alternatiflere verilebilecek puanlar örneğin; B için “5”, A için “0”, B için “4” A için “1”, B için “3”, A için “2” gibi bileşimlerin her hangi bir yapısı içinde dağıtılabılır. Ölçeğin değerlendirilmesinde, ilgili soruların geri bildirim ve açıklık boyutlarına karşılık gelen A ve B skorları toplanarak bir geri bildirim ve bir kendini ifade skoru elde edilmiştir. Söz konusu skorlar aynı zamanda deneklerin Johari farkındalık modeli grafiği üzerinde hangi bölüme düştükleri, başka bir deyişle kişiler arası iletişim stilleri hakkında da fikir verecektir.

İletişim ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliliğinin test edilmesi için ilk adımda güvenilirlik ve keşfedici faktör analizleri yapılmıştır. Bu analizlerin varsayımları gereği açıklık boyutundan

2 ve geri bildirim boyutundan 2 soru ölçekten çıkarılmıştır. Yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda açıklık ve geri bildirim için iki farklı faktör elde edilememiştir. Elde edilen tek boyutlu yapının özdeğeri 2.83 ve Cronbach's Alpha istatistiği, .77 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen faktör yapısının geçerliliğinin test edilmesi için ayrıca doğrulayıcı faktör analizi (CFA) uygulanmıştır. Açıklık ve geri bildirim boyutlarının ayrı ayrı ele alındığı 2 boyutlu model için tatminkar bir veri uyumu elde edilememiştir. Öte yandan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları tek boyutlu modelin uygunluğunu doğrular niteliktedir ( $\chi^2/df= 1.05$  ( $p>.05$ ); CFI= ,997; TLI= ,995; RMSEA= ,021). Bu açıklamalar çerçevesinde, çalışmada iletişim, açıklık ve geri bildirimden oluşan tek boyutlu bir kavram olarak ele alınmıştır.

İkinci bölümde yer alan 11 soru ise deneklerin örgütle, grupta ve meslekle özdeşleşme düzeylerini ölçmek için sorulmuştur. Tıbbi mümessillerin örgütleriyle özdeşleşme düzeylerini ölçmeyi amaçlayan 3 soru için Mael ve Ashford (1992) örgütsel özdeşleşme ölçeği, grupta özdeşleşme düzeylerine yönelik 3 soru için ise, Doosje ve diğerleri (1995) tarafından geliştirilen ölçekler kullanılmıştır. Her iki ölçeğin Türkçe uyarlamaları Tüzün ve Kırkbeşoğlu (2008:18)'nin çalışmalarından alınmıştır. Çalışanların meslekle özdeşleşmelerini belirlemek için sorulan 5 soru ise Dick ve Wagner (2002)'in çalışmalarından uyarlanmıştır. Bu bölümde deneklerden, örgütle özdeşleşme için; *"başkalarının çalıştığı kurumun hoşuma gider"*, grupta özdeşleşme için; *"çalıştığım departmanın bir parçası olmaktan memnunum"* ve meslekle özdeşleşme için; *"Bir ilaç mümessili olarak, daha uzun yıllar, çalışmak isterim"* gibi ifadelerle katılma derecelerini belirtmeleri istenmiştir. Özdeşleşme ölçeğine ait sorular için ifadelerin puanlaması, beş noktalı Likert tipi tepki skalası üzerinde yapılmıştır.

Güvenilirlik analizi sonucunda bir soru meslekle özdeşleşme ölçeğinden çıkarılmıştır. 4 sorudan oluşan ölçeğin Cronbach's Alpha istatistiği, .61 olarak hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha katsayısı, örgütle özdeşleşme için, .64, grupta özdeşleşme için ise, .85'dir. Özdeşleşme ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek için ayrıca doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde 3 faktörlü kavramsal yapının alternatif modellerle kıyaslanarak test edilmesi için iç içe (nested) modeller kullanılmış ve ki kareler farkı yorumlanmıştır (Wasti, 2000:403). Bu bağlamda ilk aşamada özdeşleşme bileşenlerinin aynı faktöre yüklendiği tek faktörlü model test edilmiştir. İkinci aşamada ise, özdeşleşme bileşenlerinin ayrı faktörlere yüklendiği 3 faktörlü model test edilmiştir. Tablo 1'de özetlenen sonuçlar 3 faktörlü modelin tek faktörlü modelden daha iyi bir veri uyumu gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgu Tüzün ve Kırkbeşoğlu (2008)'nin sigorta şirketleri örneklemindeki bulgularıyla da tutarlılık göstermektedir.

**Tablo 1.** Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\chi^2$	df	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA
1-Faktör	108.662	34			3.19	.79	.73	.14
3-Faktör	54.521	31	54.141*	3	1.76	.93	.90	.08

\*  $P<.001$

### 3.2. Verilerin Analizi ve Bulgular

Önceki bölümde ayrıntılı biçimde açıklanan iletişim modelinde, benlik bölümlerinin büyüklüğü yönünden farklı iletişim modellerinin ortaya çıktığı dört bölge söz konusudur. Çalışmada örnekleme dahil edilen 117 tıbbi mümessilin, geri bildirim ve açıklık skorları hesaplanmıştır. Elde edilen skordardan elde edilen kesişim noktaları deneklerin Johari Farkındalık modeli üzerindeki konumlarını göstermektedir. Bu işlem sonucunda örnekleme dahil edi-

len bireyler benlik bölümlerinin büyüklüğü yönünden, ağırlıklı olarak iki grupta toplanmıştır. Buna göre 117 denekten 63 tanesi, Şekil 1’de yer alan bilinmeyen bölgede, 48 tanesi de kör bölgede yer almıştır. Modelin varsayımları hatırlanacak olursa, açıklık ve geri bildirim skorları bakımından hesaplanan kesişim noktası Şekil 1’de bilinmeyen bölge olarak adlandırılan bölgede yer alan birey daha geniş bir açık alana sahip olacaktır. Aynı biçimde kesişim noktasının kör bölgeye kayması, açık alanın nispeten daralması ve bilinmeyen alanın da genişlemesi anlamına gelecektir. Bu açıklamalar doğrultusunda çalışmada elde edilen iki grubun da etkin iletişim yeteneğine sahip bireylerden oluştuğu söylenebilir. İki grup arasında bir karşılaştırma yapıldığında ise, bilinmeyen bölgede yer alan bireyler kör bölgede yer alanlardan daha iyi bir iletişim yeteneğine sahiptir. Diğer iki bölgede yer alan denek sayısı istatistiksel analiz yapacak yeterlilikte olmadığından bu çalışmada sadece bu iki bölge değerlendirilmeye alınmıştır.

Her iki bölge için örgütsel iletişimin farklı özdeşleşme boyutları üzerindeki etkilerini ortaya koyabilmek amacıyla doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 2’de özetlenen modellerde iletişim bağımsız değişken, özdeşleşme boyutları ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

**Tablo 2.** İletişim ve Özdeşleşme Kaynakları Arasında Regresyon Analizi Sonuçları

		Örgütle Özdeşleşme		Grupla Özdeşleşme		Meslekle Özdeşleşme	
		$\beta^*$	P	$\beta^*$	P	$\beta^*$	P
<b>KÖR BÖLGE</b>	İletişim (Açıklık + Geri Bildirim)	.270	.055	.224	.114	.313	.025
<b>BİLİNMEYEN BÖLGE</b>	İletişim (Açıklık + Geri Bildirim)	.210	.099	.051	.691	.248	.050

\* Standardize edilmiş regresyon katsayıları

Regresyon analiz sonuçları her iki bölge için, iletişimin meslekle özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Grupla özdeşleşme üzerinde iletişimin anlamlı etkisine rastlanamamıştır. Öte yandan örgütle özdeşleşme üzerinde iletişim etkisi her iki bölge için farklı düzeylerde olmak üzere anlamlıdır. Bu bulgular H1 hipotezini desteklemektedir.

#### 4. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Çalışanların iletişim farklılıkları ile özdeşleşme kaynakları arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için tasarlanan bu çalışmada, örgüt üyeleri arasındaki iletişim düzeyini ölçmek amacıyla Johari modeli kullanılmıştır. Bu modelin kullanılması çalışmayı, analiz düzeyi açısından ilgili literatürdeki pek çok çalışmadan farklılaştırmaktadır. Bugüne kadar yapılan araştırmalarda, özdeşleşme ve iletişim arasındaki ilişki çok net olarak ortaya konamamıştır. Bunun nedenlerinden biri, özdeşleşmenin merkezi bir konumda ele alınması ve iletişime de, varlığı olası fakat üstü örtük olan bir zeminden yaklaşılmasıdır. Oysa özdeşleşme, ilgili üyeliğin, çalışanın benlik kavramında ne ölçüde kabul edildiğini gösterir. Bu kabulün ortaya çıkmasında, sadece yönetim tarafından sağlanan iletişim değil, aynı zamanda, özde kişinin kendini açma ve geri bildirim alma isteğinin de oluşması gerekmektedir. Bu sorunsal Johari penceresinden ele alan çalışmada, bulgular; iletişim farklılığı gözetmeksizin, mümes-sillerin iletişim etkinliklerinin, meslekleriyle özdeşleşmeleri üzerinde örgütleriyle özdeşleşmelerinden daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. İletişim farklılıkları gözlemlendiğinde ise kör bölge, bilinmeyen bölgeye göre gerek örgütsel özdeşleşme gerekse

mesleksi özdeşleşme üzerinde daha büyük bir etkiye sahiptir. Yöneticinin Johari'deki alanları özümsemesi, özelliklerini bilmesi, çalışanların toplam ve ayrı ayrı hangi pencerede olduğunun farkında olması, ona var olan iletişim derecesini gösterecektir. Bu anlamda bu çalışmada ele alınan örnek yapıdaki denekler yaptıkları meslek özelliğiyle arzulanan noktada iletişim etkinliğine sahiptirler. İletişimin en önemli yararı yeni bilgileri öğrenme, fikir üretme ve çözüm sunma fırsatı yaratmasıdır. İlaç mümessillerimiz buldukları alan itibarıyla bu özelliklere sahiptirler. Bir diğer nokta beklide bu çalışmanın en önemli noktası, üyelerin iletişim isteği ya da isteksizliğinin özdeşleşmeyi farklı şiddette etkilemesidir. Bu sonuç, ihtiyaçları ve buna bağlı olarak ta iletişime açıklığı farklı olan insanların iletişim ihtiyaçlarının tek tip bir iletişim stratejiyle başarılamayacağını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak özdeşleşmenin ancak örgüt içi iletişimin farklılıklar gözetilerek stratejik planlanmasıyla mümkün olabileceği görülmektedir.

Öte yandan araştırmamızın, zaman ve ilaç mümessillerine ulaşma güçlüğü gibi kısıtları doğrultusunda arzulan örneklem büyüklüğüne ulaşamamıştır. Johari modeli üzerinde açık ve gizli alanlara düşen denek sayısı bu bölgeler için istatistiksel analiz yapacak yeterlilikte olmadığından araştırma hipotezi sadece iki bölge için test edilebilmiştir. Gelecekteki araştırmaların daha büyük örneklerle tekrarlanması ilişki yapısının daha net biçimde ortaya konulması bakımından yararlı olacaktır.

#### KAYNAKÇA

- Cheney, G. (1983a), "The Rhetoric of Identification and The Study of Organizational Communication", *Quarterly Journal of Speech*, 69, 143-158.
- Cheney, G. (1983b), "On the Various and Changing Meanings of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification", *Communication Monograph*, 50, 342-362.
- Chreim, S. (2002), "Influencing Organizational Identification During Major Change: a Communication-based Perspective", *Human Relations*, 55(9), 1117-1137.
- Cüceloğlu, D. (1995), *İnsan İnsana*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Dick R. ve U. Wagner (2002), "Social Identification Among School Teachers: Dimensions, Foci, and Correlates", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 129-149.
- Durğun, S. (2006), "Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim, Yüzüncü Yıl Üniversitesi", *Eğitim Fakültesi Dergisi*, III(II), 112-132.
- Dutton, J. E., J. M. Dukerich, ve C. V. Harquail (1994), "Organizational Images and Member Identification", *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Hsu S. H.. (2002), "Internal Marketing in the Hospitality Industry: Communication Satisfaction and Organizational Commitment", Michigan: Eastern Michigan University, Department of Human Environmental and Consumer Resources, Ms. Dissertation.
- Krone, K. (2005), "Trends in Organizational Communication Research: Sustaining the Discipline, Sustaining Ourselves", *Communication Studies*, 56(1), 95-105.
- Riketta, M. (2005), "Organizational Identification: A Meta-analysis", *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Sampson, L. L. (2003), "The Role of Communication in the Formation of Organizational Identification During the Assimilation of Volunteers", The Faculty of the College of Communication of Ohio University, Ph.D. Dissertation.
- Smidts A., H. Pruyn, ve C. B. Riel (2001), "The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification", *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051-1062.
- Tüzün, İ.K. ve E. Kırbeşlioğlu (2008), "Özdeşleşme Kaynakları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Sigorta Sektörü Çalışanları Üzerinde Görgül Bir Çalışma", 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı, 15-20.



- Tüzün, İ.K. ve İ. Çağlar (2008), "Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi", E-Journal of Yaşar University, 9(2), 1-13.
- Wasti, A. S. (2000). "Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi", Nevşehir: 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Bildiriler Kitabı, 401-410.
- <http://www.emezun.meb.gov.tr/doc/msk/105.doc>, (Erişim: 15 Mart 2009)
- Luft, J. <http://www.library.wisc.edu/edvrc/docs/public/pdfs/LIReadings/JohariWindow.pdf>, (Erişim: 11.01.2009)
- Roiger, J. <http://www.uamont.edu/facultyweb/roiger/write/self-dis.html>. (Erişim: 16.Ocak.2009).
- [http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya\\_no=129164](http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya_no=129164), (Erişim: 11 Nisan 2009).



## 24. Oturum

**Şebeke İlişkileri Bilgi İşlem Girişimcilerine Ne Yarar Sağlar? Pazar - Yenilik Odaklılığın ve Şebeke İlişkilerinin Performans ile İlişkisi**

*Dilek ZAMANTILI NAYIR, Carsten BAUMGARTH*

**Türk Plastik Sektöründe Stratejik Yönlü-Pazar Yönlü Olma Boyutlarına İlişkin Bir Araştırma**

*Engin Deniz ERİŞ, Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN, Pınar SÜRAL ÖZER*

**Gıda Perakende Sektöründe Rekabetin Yapısı Stratejik Biçimleşmeler**

*Eren DURMUŞ ARICI*

## ŞEBEKE İLİŞKİLERİ BİLGİ İŞLEM GİRİŞİMCİLERİNE NE YARAR SAĞLAR? PAZAR - YENİLİK ODAKLILIĞIN VE ŞEBEKE İLİŞKİLERİNİN PERFORMANS İLE İLİŞKİSİ

**Dilek ZAMANTILI NAYIR**

Marmara Üniversitesi İİBF Fakültesi  
Almanca İşletme Bölümü  
Yönetim Organizasyon ABD Öğretim Üyesi  
dznayir@marmara.edu.tr

**Carsten BAUMGARTH**

Marmara Üniversitesi İİBF Fakültesi  
Almanca İşletme Bölümü  
Pazalama ABD Öğretim Üyesi  
cb@baumgarth-brandconsulting.de

### ÖZET

*Birçok çalışma, firma sahip ve yöneticilerinin kurdukları şebeke ilişkilerinin o şirketin başarısı üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Bu etkinin, özellikle de kaynakları kısıtlı küçük ve orta ölçekli şirketlerde daha belirgin olduğu görülmüştür. Bu tür firmalar, kendilerinde bulunmayan kaynak ve yeterlilikleri, şebeke ilişkileri sayesinde tamamlamaktadırlar. Son yıllarda, şebeke ilişkilerinin firmaya ilişkin performansı ne şekilde etkilediği araştırılmaya başlanmıştır. Şebeke ilişkilerinin, özellikle de firmaların pazar odaklı davranmasında etken olduğu ve performansı olumlu etkilediği görülmüştür. Şebeke ilişkileri yalnızca firmanın pazar değil, yenilik odaklı olmasını da sağlayabilmektedir. İlişkilerin yakınlaşmasıyla firmalar, şebeke ortaklarına, başkalarıyla paylaşmadıkları bilgileri verebilmektedir. Firmaların pazar odaklı olmaları ve gerekli ürün ve süreç yeniliklerini zamanında gerçekleştirebilmeleri performansları için çok önemlidir. Pazar odaklılık, firma stratejileri içinde önemli yer tutmakta ve firmanın müşteriye her şeyin üstünde tuttuğunu göstermektedir. Yenilik odaklılık ise, teknolojiye yönelimli bir stratejik duruşu belirtir ve firmaların yeni teknoloji ve ürünleri kısa sürede pazara sunabilmeleri anlamına gelmektedir. Her ikisi de firma performansının yükselmesi için gereklidir. Bu çalışmanın sorunsalı, şebeke ilişkilerinin pazar ve yenilik odaklılığını ve firma performansını ne ölçüde etkilediğinin tespit edilmesidir. Bu amaçla araştırmacılar tarafından geliştirilen bir anket elektronik ortamda bilgi işlem girişimcilerine uygulanmış ve şebeke ilişkilerinin firma performansına, firmanın pazar odaklılığına ve yenilik odaklılığına etkisi sorgulanmıştır. Araştırmaya katılan 162 bilgi işlem girişimcisinden alınan bilgilere göre şebeke ilişkileri pazar ve yenilik odaklılığı etkilemekte, ancak performans üzerinde etkili olmamaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre, yenilik yapabilme yeteneği firma performansı üzerinde fazlasıyla etkiliyken, pazar odaklılık performansı etkilememektedir. Araştırma, şebeke ilişkilerinin – performans ilişkisi literatürüne katkıda bulunmaktadır.*

**Anahtar kelimeler:** Girişimcilik, şebeke ilişkileri, yenilik odaklılık, pazar odaklılık, performans.

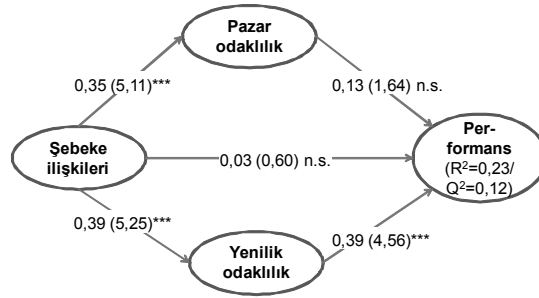
### 1. Giriş

Girişimcilerin demografik, psikolojik ve davranışsal özelliklerinin, şirket başarısını belirleyen önemli unsurlar olduğunu öne süren birçok çalışma yapılmıştır. Örneğin 1993 yılı OECD Raporu'nda, girişimcilerin şirket sahipliğiyle karar verme yetkisini tek elde toplamaları nedeniyle şirket başarısında belirleyici oldukları belirtilmiştir. Bazı çalışmalarda, girişimcinin kullandığı iş modelinin önemi de vurgulanmıştır. Örneğin Narver ve Slater (1990) pazar odaklılığın başarıda ana unsur olarak görülmesi gerektiğini belirtirken, Tushman ve O'Reilly (1996) de yenilik odaklılığın en önemli kriter sayılabileceğini belirtmişlerdir.

Bazı makaleler de girişimcilerin kurdukları şebeke ilişkilerinin onlara nasıl yarar sağladığını sorgulamışlardır. Şebeke ilişkilerinin işletmelere yarar getirdiğini öne süren görüşlerin çok sayıda olmasına karşın (Havnes ve Senneseth, 2001), bu ilişkiyi görgül anlamda destekleyen araştırma sayısı oldukça azdır. Birçok makalede böyle bir ilişkinin varlığından dahi kuşku duyulmuştur. Örneğin Aldrich ve Reese (1993), şebeke ilişkileri ile şirket başarısı arasında doğrudan ilişki tespit edememiştir. Şebeke ilişkilerinin yalnızca getiri sağlamadığını, çoğu zaman bir bedel karşılığı elde edildiklerini ve bu nedenle şirket başarısı üzerinde sanıldığı kadar etkili olmadıklarını öne süren araştırmacılar da olmuştur. Örneğin Zhao ve Aram (1995), girişimcinin şebeke ilişkilerini kurması ve devam ettirmesi için belirli bir maliyete katlanması gerektiğini belirtmiş, girişimcinin zaman ve finansal açıdan şebeke ilişkile-

rini oluşturmak ve sürdürmek için bazı fedakarlıkları göze alması gerekebileceğine; bu nedenle şebeke ilişkileri kurmanın getirisiyle götürüsünün dikkatle değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmişlerdir.

Girişimcinin kişisel özelliklerinin ve planlama davranışının şirket performansına etkisini irdeleyen çalışmaların sayısının oldukça fazla olmasına rağmen (örn. Duchesneau ve Gartner, 1990; Shepherd vd., 2000; Larsson vd., 2003), performans olgusunu şebeke ilişkileri boyutuyla ele alanların sayısı azınlıktadır (Amburgey ve Rao, 1996). Bu çalışmada bilgi işlem girişimcileri sosyal birer varlık olarak değerlendirilmekte ve şebeke ilişkilerinin performans ile ilişkisi sorgulanmaktadır. Çalışmada ayrıca şebeke ilişkilerinin şirketin pazar ve yenilik odaklılığına etkisi irdelenmekte, bu iki değişkenin performansı ne şekilde etkilediği sorgulanmaktadır. **Bu çalışmanın sorunsalı**, şebeke ilişkilerinin pazar ve yenilik odaklılığını ve firma performansını ne ölçüde etkilediğinin tespit edilmesidir. **Bu amaçla** araştırmacılar tarafından geliştirilen bir anket elektronik ortamda ve elden dağıtılarak bilgi işlem girişimcilerine uygulanmış ve şebeke ilişkilerinin firma performansına, firmanın pazar odaklılığına ve yenilik odaklılığına etkisi sorgulanmıştır. **Cevaplar kantitatif istatistik yöntemleriyle analiz edilmiştir.** Kullanılan teorik model, aşağıda sunulmaktadır. Aynı zamanda firmanın pazar odaklılığının ve yenilik odaklılığının performansa etki edip etmediği incelenmiştir. Araştırmaya katılan 162 bilgi işlem girişimcisinden alınan bilgilere göre şebeke ilişkileri pazar ve yenilik odaklılığı etkilemekte, ancak performansın üzerinde etkili olmamaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre, yenilik yapabilme yeteneği firma performansı üzerinde fazlasıyla etkiliyken, pazar odaklılık performansı etkilememektedir. **Araştırma, şebeke ilişkilerinin – performans ilişkisi ile ilgili literatüre katkıda bulunmaktadır.**



n = 162

**Şekil 1.** Şebeke İlişkilerinin Pazar – Yenilik Odaklılığa Ve Performansa Etkisi

## 2. Literatür Ve Hipotezler

### 2. 1. Şebeke İlişkileri ve Firma Performansı

Şebeke ilişkileri kurmanın şirket başarısını etkileyip etkilemediği akademik çevrelerde sıklıkla merak konusu olmuştur. Bu iki değişken arasında doğrudan ilişki bulabilen çalışmaların sayısı oldukça azdır. Yapılan bazı çalışmalar, şebeke ilişkilerini daha çok danışmanlık anlamında ele almıştır. Örneğin, Duchesneau ve Gartner (1990), başarılı firmaların daha sıklıkla profesyonel danışmanlık aldığını bulmuşlardır. Kent (1994) eczaneleri kapsayan araştırmasında başarılı kuruluşların yönetim danışmanlığı aldığı bulgusuna varmıştır. Donckels ve Lambrecht (1995) konuyu uluslararası ölçekte incelemişler ve ülke içi ve dışında oluşturulan şebeke ilişkilerinin firma büyümesiyle yakından ilişkili olduğuna dair bulgular elde etmişlerdir. Lerner vd. (1997) şebeke bağlantılarıyla karlılık arasındaki ilişkiye dikkat çekmişlerdir. Larsson vd. (2003) yeterli seviyede şebeke ilişkisi kuramamanın, büyümenin önündeki ciddi bir engel olduğunu belirtmişlerdir.

Şebeke ilişkileri, sıklıkla firmaların bilgi edinme ihtiyaçlarından doğmaktadır. Coleman (1988), bilgi edinmenin şirket başarısı açısından öneminden bahsetmiş ve bilgiyi elde etmenin çoğu zaman zor ve pahalı olduğunu vurgulamış; bu bağlamda şebeke ilişkilerinin sözkonusu bilgiyi daha hesaplı şekilde elde etmenin bir yolu olduğunu belirtmiştir. Birçok araştırmacı bilgi amaçlı şebeke ilişkilerinin hem aile yakınları ve arkadaş çevresi, hem de profesyonel anlamdaki şebeke ilişkilerinden oluşması gerektiğine dikkat çekmiştir. Özellikle büyüme hedefli bir şirketin kişisel şebeke ilişkileriyle yetinemeyeceği, bunları çeşitlendirmesi gerektiği vurgulanmıştır (Fischer ve Reuber, 2003).

Şebekeler, yalnızca bilgi ihtiyacını karşılamakla kalmamakta, üyelerinin başka türlü erişemeyeceği diğer tür kaynaklara ulaşmasını da sağlamaktadır. Şebeke ilişkileri sayesinde şirketler, çeşitli avantajlar elde edebilmekte ve şirketin başarısız olma ihtimalini en alt seviyeye düşürebilmektedir (Nee, 1992; Xin ve Pearce, 1996). Bu alanda yapılan çalışmalar, şirket sahipleri ve girişimcilerinin verimli şebeke ilişkileri kurma yeteneğinin, şirket başarısına yansıtacağını öne sürmüştür (Watson, 2007). Özellikle de kaynakları kısıtlı küçük ve orta ölçekli şirketlerde bu etkinin daha belirgin olduğu görülmüştür (Coviello ve Munro, 1995). Bu tür firmalar, kendilerinde bulunmayan kaynak ve yeterlilikleri, şebeke ilişkileri sayesinde tamamlamaktadırlar (Oviatt ve McDougall, 1997). Yukarıdaki unsurlardan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

*H1: Şebeke ilişkileri daha güçlü kuruluşların başarısı daha yüksektir.*

## **2.2. Şebeke İlişkileri, Pazar ve Yenilik Odaklılığı**

Şebeke ilişkilerinin, özellikle de firmaların pazar odaklı davranmasında (Tsang, 1998) etken olduğu ve performansı olumlu etkilediği görülmüştür (Batjargal, 2003). Pazar odaklılık “... pazar beklentilerini en iyi şekilde karşılamaya ve bu sayede kar elde etmeye yönelik bir kurum kültürü ...” olarak tanımlanabilmektedir (Slater ve Narver 1995: 67) ve şirketin bir bütün olarak pazar hakında bilgi edinmesi, edindiği bilgiyi paylaşması ve edinilen bilgiye göre pazar ihtiyaçlarına cevap vermesini içermektedir (Matsuno vd., 2002). Şebeke ilişkileri, şirketin pazar bilgilerini edinmesi için bir araçtır. Şirket yöneticilerinin ve girişimcilerin diğer kuruluşların yöneticileriyle oluşturdukları ilişkiler pazar bilgilerinin edinilmesini sağlayabilmektedir. Belirli bir sanayi dalının içinde oluşmuş bulunan şebeke ağlarının dışında kalan bir kuruluş, o sanayi dalıyla ilgili bilgi edinmekte zorlanabilmektedir (Ahuja, 2000; Madhavan vd., 1998). Bunun yanı sıra, pazarın firmadan beklentilerinden haberdar olan bir firmanın pazar beklentilerine cevap verebilmesi de, resmi kurumlarla kurduğu şebeke ilişkilerine dayalı olabilmektedir (Slater ve Narver, 1995).

Şirketlerin performansını arttırmalarını sağlayan bir diğer unsur da “yenilik odaklılıktır”. Bu kavram, örgütlerin yeni fikirlere açık olmasını ve ürün geliştirme sürecinde yeni teknolojileri öğrenip kullanma eğilimine girmesini içermektedir (Hurley ve Hult, 1998). Yenilik odaklı kuruluşlar, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ve yeni teknolojilerin temin edilip uygulanmasına büyük önem vermektedir (Gatignon ve Xuereb, 1997).

Girişimcilerin kurdukları şebeke ilişkileri, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde işbirliği yapmayı kolaylaştırmakta ve yeni teknolojilerin alınması veya paylaşılmasını sağlamaktadır (Ahuja, 2000; Geletkanycz ve Hambrick, 1997; Madhavan, Koka, ve Prescott, 1998). Kuvvetli şebeke ilişkilerine sahip firmalar, yeniliklerin anlaşılması ve kabul edilmesini daha kolay sağlamaktadır (Havnes ve Senneseth, 2001). Özellikle yeni ürün geliştirme projelerinde şebeke ilişkilerinin önemini gösteren çok sayıda çalışma yapılmıştır (Li, 2005). Ahuja (2000) şebeke ilişkileri sayesinde yalnızca teknolojik yeniliklerin değil, birçok örgütsel yeniliğin de daha yakından tanınabildiğini belirtmektedir. Örneğin Geletkanycz ve Hambrick (1997), diğer kuruluşlarla kurulan ilişkiler sayesinde o firmaların teknolojileri ve iş yapma

biçimleriyle tanışmanın mümkün hale geldiğini ve edinilen bu bilgilerin daha sonra yöneticinin kendi kuruluşunda devreye sokulabildiğini öne sürmektedirler.

*H2: Şebeke ilişkileri daha güçlü kuruluşların pazar odaklılığı daha yüksektir.*

*H3: Şebeke ilişkileri daha güçlü kuruluşların yenilik odaklılığı daha yüksektir.*

### **2.3. Pazar Odaklılık ve Performans**

Artan küresel rekabet ve ürün hayat eğrilerinin gittikçe kısalması nedeniyle, firmaların hayatta kalması gittikçe artan şekilde müşteri memnuniyetine bağlı hale gelmiştir (Appiah-Adu ve Singh, 1998). Bunların yanı sıra müşterilerin de bilgi seviyeleri ve beklentileri yükselmiştir (Ruekert, 1992).

Son yıllarda, şirketlerin başarılarında pazar odaklı olmanın ne denli önemli olduğu anlaşılmıştır. Pazar odaklılık, şirketin tüm çabalarını müşteriyi memnun etmeye yöneltmesini gerekli kılmaktadır (Appiah-Adu ve Singh, 1998). Ruekert (1992) "pazar odaklılık" kavramını şirketin müşterilerinden bilgiyi elde etme şekli, bilgiyi elde ettikten sonra ne şekilde kullandığı ve müşteri beklentilerini karşılamak için ne tür stratejiler belirlediği ile ilgili olarak açıklamaktadır. Deshpande vd.e göre ise (1993), pazar odaklılık bir örgüt kültürüdür ve müşteriyi örgüt şemasının en üst noktasına koymayı gerektirmektedir (Matsuno vd., 2002). Firmaların pazar odaklı olmaları ve gerekli ürün ve süreç yeniliklerini zamanında gerçekleştirebilmeleri performansları için çok önemlidir (Matsuno vd., 2002). Pazar odaklılık, şirketin pazar ihtiyaçlarını anlaması ve bunları tatmin etmeye yönelmesi anlamına gelmektedir. Bu ihtiyaçlara cevap vermenin, şirket karlılığını arttıracakları varsayılmaktadır (Porter, 1985). Deshpande vd. nin (1993) Japon firmalarıyla yaptıkları çalışma, pazar odaklılıkla şirket performansının ilişkili olduğunu göstermiştir. Amerika'da da benzeri sonuçlara ulaşılmıştır (Balakrishnan, 1996). Bu çalışmalara göre, pazar odaklılık firma performansının artmasına yol açmaktadır. Bu çalışmada da benzeri bir hipotez öne sürülmektedir.

*H4: Pazar odaklılık ile şirket başarısı orantılıdır. Pazar odaklılığı daha yüksek kuruluşların şirket başarısı daha yüksektir.*

### **2.4. Yenilik Odaklılık ve Performans**

Uluslar arası rekabetin arttığı, üretim ve tüketim kalıplarının hızla değiştiği günümüzde, yeni fırsat ve çözümlerin bulunması gerekliliği açıktır (Lee ve Wong, 2006). Şirketlerin yenilik odaklı olmaları, yeni fikirler geliştirmeleri, deneylere açık olmaları ve yaratıcılığı teşvik etmeleri gerekmektedir. Ozsomer vd. (1997) yenilik odaklılığın stratejik bir duruş olduğunu öne sürmekte, bu duruşu benimseyen kuruluşların saldırgan ve rekabetçi bir yapıya sahip olduğunu belirtmektedirler. Girişimcilerin yeni fırsatları görmesi, onları tespit edebilmesi ve bunlara cevap verebilmesi, onlara rekabet avantajı sağlamakta, rekabette onları öne geçirmektedir.

Yenilik odaklılık firmanın hayatta kalmasını belirleyen önemli bir unsurdur. Zamanında yeni ürünler geliştirebilen kuruluşlar büyüme, ciro ve karlılıklarını arttırabilmekte ve hayatta kalabilmektedir. Bu nedenle aşağıdaki hipotez kurulmaktadır.

*H5: Yenilik odaklılık ile şirket başarısı orantılıdır. Yenilik odaklılığı daha yüksek kuruluşların şirket başarısı daha yüksektir.*

## **3. Araştırma, Sonuç ve Öneriler**

Araştırma Mart 2008-Mart 2009 arasında İstanbul'daki bilgi işlem firmalarının kurucularına yönelik olarak düzenlenmiştir. Çeşitli bilgi işlem dernekleri ve vakıfları aracılığıyla çok sayıda firmaya ulaşılmış, ayrıca bilgi işlem ve bilgisayar fuarları ziyaret edilmiş ve kurucu kişilerle görüşülmüştür. 162 kişiden doldurulmuş ve geçerli anket alınmıştır.

### 3.1. Sonuç

Araştırmaya katılan 162 bilgi işlem girişimcisinden alınan bilgilere göre şebeke ilişkileri pazar ve yenilik odaklılığı etkilemekte, ancak performansın üzerinde etkili olmamaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre, yenilik yapabilme yeteneği firma performansı üzerinde fazlasıyla etkiliyken, pazar odaklılık performansı etkilememektedir.

Şebeke ilişkileri bilgi işlem girişimcilerinin şirketlerini kurmalarına yardımcı olmaktadır. Kuruluşun devamında varlığını sürdürmesi için kuruluşların pazar ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri gerekmekte, bu aşamada da müşteriler, resmi kurumlar ve üniversiteler gibi paydaşlarla şebeke ilişkileri kurulmaktadır. Bu ilişkilerin pazar odaklılığına olumlu katkısı olmakla beraber, firma başarısını doğrudan etkilemediği anlaşılmaktadır. Kurulan şebeke ilişkileri direkt bir ciro veya karlılık artışına yol açmamaktadır. Aynı şekilde şebeke ilişkileri firmaları daha yenilikçi yapmakta, müşteri ve yer yer rakiplerle kurulan ilişkiler ürün ve süreç kıyaslamaları yapılmasını sağlayabilmekte, firmaların yenilik odaklılığına olumlu yan-sımaktadır.

Araştırmanın ilginç bir bulgusu ise, pazar odaklılıktan ziyade yenilik odaklılığın bu örneklem için başarı göstergesi olduğudur. Müşteri ve genel olarak pazar beklentilerini karşılama ile firma başarısı arasında bir ilişki tespit edilememiştir; buna karşılık yenilik odaklılık ile firma başarısı arasında kuvvetli bir ilişki vardır. Örneklemin bilgi işlem sektöründen alınmış olduğu düşünülecek olursa, bu sonuç fazla şaşırtıcı gözükmeyebilir. Farklı bir sektörde, örneğin hızlı tüketim mamulleri sektöründeki bir örneklemele daha farklı bir sonucun elde edileceği düşünülebilir.

### 3.2. Öneriler

Bu çalışmada yalnızca tek bir sektör – bilgi işlem sektörü – ele alınmış ve yalnızca 162 cevaplanmış ve geçerli ankete ulaşılabilmıştır. Çalışma Almanya, Avusturya ve Amerika’da da sürdürülmektedir. Farklı kurumsal ortamlarda elde edilecek verilerle şebeke ilişkilerinin performansa ve diğer değişkenlere etkisi daha gerçekçi olarak tespit edilebilecek, daha genel söylemlerde bulunulabilecektir.

### KAYNAKÇA

- Ahuja, G. (2000), “Collaborative Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study”, *Administrative Science Quarterly*, 45, 425–455.
- Aldrich, H. E. ve Reese, P. R. (1993), “Does Networking Pay Off?”, Ed. Churchill, N.C., Birley, S., Doutriaux, J., Vd., *A Panel Study of Entrepreneurs in the Research Triangle in Frontiers of Entrepreneurship Research*, Massachusetts, Wellesley, 325–339.
- Amburgey, T. L. ve Rao, H. (1996), “Organizational Ecology: Past, Present, and Future Directions”, *Academy of Management Journal* 39(5), 1265–1286.
- Appiah-Adu K. ve Singh S. (1998), “Customer Orientation and Performance: A Study of Smes”, *Management Decision* 36(6), 385.
- Balakrishnan, S. (1996), “An Exploratory Investigation into the Influence of Customer and Competitor Orientations, R&D, Design and Manufacturing Activities on Profitability”, *American Marketing Association Kongresi*, San Diego, CA, 363-369.
- Batjargal, B. (2003), “Social Capital and Entrepreneurial Performance. Russia: A Longitudinal Study”, *Organization Studies* 24, 535–556.
- Coleman, J. S. (1988), “Social Capital in the Creation of Human Capital”, *The American Journal of Sociology*, 94, 95–120.
- Coviello, N. E. ve Munro, H. J. (1995), “Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development”, *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-61.
- Deshpande, R., Farley, J. ve Webster, F. (1993), “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis”, *Journal of Marketing*, 57, 23-37.



- Donckels, R. ve Lambrecht, J. (1995), "Networks and Small Business Growth: An Explanatory Model", *Small Business Economics* 7(4), 273–289.
- Duchesneau, D. A., ve Gartner, W. B., (1990), "A Profile of New Venture Success and Failure in an Emerging Industry", *Journal of Business Venturing* 5(5), 297–312.
- Gatignon, H., ve Xuereb, J. M. (1997), "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, 34, 77–90.
- Geletkanycz, M. A. ve Hambrick, D. C. (1997), "The External Ties of Top Executives: Implications for Strategic Choices and Performance", *Administrative Science Quarterly*, 42, 654–681.
- Havnes, P. A. ve Senneseth, K. (2001), "A Panel Study of Firm Growth Among Smes in Networks", *Small Business Economics* 16(4), 293–302.
- Hurley, R. F. ve Hult, G. T. M. (1998), "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 62, 42–54.
- Kent, P., (1994), "Management Advisory Services and the Financial Performance of Clients", *International Small Business Journal* 12(4), 45–58.
- Larsson, E., Hedelin, L., ve Garling, T. (2003), "Influence of Expert Advice on Expansion Goals of Small Businesses in Rural Sweden", *Journal of Small Business Management* 41(2), 205–212.
- Lerner, M., Brush, C. ve Hisrich, R. (1997), "Israeli Women Entrepreneurs: An Examination of Factors Affecting Performance", *Journal Of Business Venturing* 12(4), 315–339.
- Li J. J. (2005), "The Formation of Managerial Networks of Foreign Firms in China: The Effects of Strategic Orientations", *Asia Pacific Journal Of Management*, 22, 423–443.
- Madhavan, R., Koka, B. R. ve Prescott, J. E. (1998), "Networks in Transition: How Industry Events (Re)Shape Interfirm Relationships", *Strategic Management Journal*, 19, 439–459.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., ve Özsoy (2002), "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance" *Journal of Marketing*, 66, 18–32.
- Narver J. D. ve Slater S. F. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing* 5, 20-35.
- Nee, V. (1992), "Organizational Dynamics of Market Transition: Hybrid Forms, Property Rights, and Mixed Economy in China", *Administrative Science Quarterly*, 37, 1–27.
- Oviatt, B.M. ve Mcdougall, P. P. (1997), "Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures Management", *Management International Review*, 37(2), 85-99.
- Ozsomer A., Calantone R. J. ve Di Benedetto A. (1997), "What Makes Firms More Innovative? A Look at Organizational and Environmental Factors", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12(6), 400–416.
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Ruekert, R. (1992), "Developing a Market Orientation: An Organisational Strategy Perspective", *International Journal of Marketing* 9, 225-245.
- Shepherd, D. A., Douglas, E. J. ve Shanley, M. (2000), "New Venture Survival: Ignorance, External Shocks, and Risk Reduction Strategies", *Journal of Business Venturing* 15(5–6), 393–410.
- Slater, S. F., ve Narver, J. C. (1995), "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal Of Marketing*, 59, 63–74.
- Tsang, W. K. (1998), "Can Guanxi Be a Source of Sustained Competitive Advantage for Doing Business in China?" *Academy of Management Executive*, 12, 64–73.
- Tushman, M. L. ve O'Reilly, C. (1996), "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change", *California Management Review*,. 38(4) 8-30.
- Watson J. (2007), "Modeling The Relationship Between Networking and Firm Performance", *Journal Of Business Venturing* 22, 852–874.
- Xin, K. R., ve Pearce, J. L. (1996), "Guanxi: Connections as Substitutes for Formal Institutional Support", *Academy of Management Journal*, 39, 1641–1658.
- Zhao, L., ve Aram, J. D. (1995), "Networking and Growth of Young Technology-Intensive Ventures in China", *Journal of Business Venturing* 10(5), 349–370.

## TÜRK PLASTİK SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNLÜ- PAZAR YÖNLÜ OLMA BOYUTLARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

**Engin Deniz ERİŞ**  
Dokuz Eylül Üniversitesi  
engindeniz.eris@deu.edu.tr

**Ömür Neczan  
TİMURCANDAY ÖZMEN**  
Dokuz Eylül Üniversitesi  
omur.ozmen@deu.edu.tr

**Pınar SÜRAL ÖZER**  
Dokuz Eylül Üniversitesi  
pinar.ozar@deu.edu.tr

### ÖZET

*Stratejik yönetim alanında çalışan araştırmacılar uzun süredir örgütsel konular ile pazarlama stratejilerini bir arada ele almakta, pazarlama felsefesinin, yönetim felsefesi ile çok uzak düşünülmemesi gerektiğini ifade ederken bu iki işletme işlevinin özellikle müşteriye dönük eylemlerde bir arada ele alınması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bu düşünceden hareketle stratejik bir eğilim olarak ele alınan pazar yönlü olma anlayışı işletmenin stratejik yönelimleri ile de doğrudan ilintili görülmektedir. Stratejik eylemlerde sergilenen davranış biçimini pazar yöneliminin varlığı ve alt boyutları ile incelemek, böylece mevcut ve potansiyel müşterilere yönelik rekabetçi avantajı sağlama yolu stratejik yönetim açısından önem kazanan bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada da bahsi geçen yaklaşım Dünya’da ve son yıllarda gelişimi ve stratejik önemi sürekli artan plastik sektöründe incelenmiştir. Sonuçta sektörün kabul gören stratejik önemi ve sektördeki işletmelerin stratejik – pazar yönlü olma anlayışlarının varlığı ve iki yönelim arasındaki ilişki araştırma sonucu ile de desteklenmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik yönlü olma, pazar yönlü olma, türk plastik sektörü.

### 1. SORUNSAK

Yönetim kuramı, genellikle rekabet avantajı sağlamaya yönelik yeni yönelimlerin uyarlanmasına ilişkin ipuçları vermektedir. Bir işletme yönelimi (business orientation) olarak pazarlama kavramı da yönetim açısından ilgi yaratmaktadır (Wong ve Saunders, 1993). Stratejik yönlü olma (strategic orientation) ise işletmelerin operasyonlarındaki stratejik davranış biçimlerini ve sürdürülebilir rekabet için stratejik yönelimlerini ifade etmektedir (Auh ve Menguc, 2005).

Gray ve Hooley (2002) pazar yönlü olma kavramını (market orientation) pazarlama ve yönetim stratejilerinin temel taşı olduğunu ifade ederken, yapılan birçok görgül çalışmada pazarlama yönetimi genel işletme stratejileri için ele alınması gereken temel bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Yönetim yazınında ele alınan müşteri odaklı olma anlayışı ve pazar yönelimli girişimler bunun bir göstergesidir. Üst düzeyde pazar yönlü olma anlayışına sahip olan işletmelerin sürekli olarak müşterilerine daha fazla değer yaratabilmek üzere yeni alternatif rekabet avantajlarını araştıracakları ifade edilirken, stratejik yönetime ilişkin varsayımlarda zaten sürekli rekabet avantajı sağlayabilecek olan işletmenin mevcut ve potansiyel müşterileri için değer yaratan işletmeler olacağı belirtilmektedir (Kumar vd., 1998). Örgütsel kültür boyutunda da pazarlama yaklaşımının etkisi görülmekte ve genel işletme performans ölçümü için de pazar payı, ürün kalitesi, pazarın yapısı gibi pazarlama yönetimine atfedilebilecek kavramlar ele alınmaktadır (Deshpande vd., 1993). Ruekert (1992) rekabetçi olma stratejisinin aslında pazar yönlü olma için temel odak noktası olduğunu belirtirken, Slater ve Narver (1998) pazar yönlü olma ve işletme stratejisi ilişkileri ile örgütsel etkinlik için bu kavramın önemini vurgulamıştır. Vorhies ve Harker (2000) yönetsel anlamda öz yetkinliklerin önemine değinerek müşteri ve rakip yönlü olmanın yani genel çerçeve pazar yönlü olmanın işletmeler açısından temel bir öz yetkinlik olduğunu ve pazarlama eylemlerinin işletme stratejileri için önemini ifade etmiştir.

Bu amaçla yönetim, stratejik yönetim ve pazarlama alanında özellikle stratejistler tarafından ele alınan, işletmenin stratejik yönlü-pazar yönlü olmasına ilişkin boyutların etkileşiminin irdelenmesi çalışmanın temel sorunsalıdır.

## 2. YÖNTEM

Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda güncel bir yaklaşım daha etkin sonuçlara ulaşabilmek için aynı araştırma içinde hem nitel hem de nicel verilerin birlikte toplanması ve o araştırma için ortak sonuçlara ulaşmadır (Creswell, 2003:238). Bu bağlamda iki yöntemin aynı araştırmada kullanılması ile çoklu yöntem, çoklu strateji, karma yöntem, karma metodoloji olarak çeşitli şekillerde adlandırılan bir üçüncü yaklaşım araştırmalarda tercih edilmektedir (Bryman, 2006). Bu çalışmada da kuramdan hareketle amaca yönelik olarak iki araştırma yöntemi de sonuçların güvenilirliğini artırmak amacı ile bir arada kullanılmıştır. Araştırmanın nicel adımında veri toplama tekniği olarak yazılı soru sorma (*anket*) kullanılmış olup 2 değişkene yönelik olarak Narver ve Slater (1990)'in pazar yönlü olma ölçeği (MKTOR) ve Venkatraman (1989)'ın altı boyutlu (saldırganlık, analiz etme, savunmacılık, geleceğe bakış, proaktiflik, risk alma -agressiveness, analysis, defensiveness, futurity, proactiveness, riskness-) stratejik yönlü olma ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın nicel kısmında oluşturulan modeli tekrar doğrulamak ve ortaya konan hipotezlere destek olması açısından tasarlanan nitel araştırmada odak görüşme tekniği ile katılımcılarla derinlemesine görüşme yapılmıştır.

Karma yöntem için temel örnekleme stratejisi, amaca yönelik örneklemedir (Teddlie ve Yu, 2007). Çalışmanın amacı ve doğası gereği Türk Plastik Sektörü anakütleyi oluştururken, araştırmanın öncül bir çalışma olması nedeni ile araştırma Ege Bölgesinde faaliyet gösteren plastik üreticileri örnekleminde Ege Plastik Sanayicileri Dayanışma Derneği üyeleri ile gerçekleştirilmiştir.

## 3. KATKI

Kuramsal tartışmalar ve görgül araştırmalar, hem yönetim hem de pazarlama yazınında pazar yönlü olma kavramını işletme stratejileri açısından ele almaktadır. Diğer taraftan pazar yönlü olmanın işletmelerin stratejik eğilimleri ile ne denli ilişkili olduğu da yazında gerçekleştirilen sorgulamalardan birisidir. Morgan ve Strong (1997)'un çalışmaları bu anlamdaki irdelenmeyi içermektedir. Yapılmakta olan bu çalışma ile de Türkiye'de 1990'lardan itibaren ele alınan ancak halen yeterli düzeyde incelenmemiş olan pazar yönlü olma kavramının stratejik yönelimle olan ilişkisini Türk Plastik sektörü açısından değerlendirmek amaçlanmaktadır.

## 4. KAPSAM

Amerika'da 1950'ler pazarlamanın ilk defa bir işletmecilik ve yönetim felsefesi olarak benimsenmesi (Webster, 1988; Mohr-Jackson, 1991) ve yönetim kavramı içinde de yer alacak yeni bir pazarlama anlayışına doğru geçişin göstergesi olan bir dönemdir. Birçok akademisyen daha etkin olabilmek için pazarlamanın örgütsel felsefenin bir parçası olması ve özellikle de müşteri gereksinimlerini destekleyen bir anlayış getirmesi gerektiği konusunda hemfikirdirler (Marinov vd., 1993). Barksdale ve Darden (1971) ve McNamara (1972) da pazarlamanın bir işletmecilik felsefesi olduğunu belirtirken (Kohli ve Jaworski, 1990), Kotler (1997) pazarlama tanımlarında kavramın sosyal ve yönetsel bir kavram olduğunu ifade etmiş (Hoekstra vd., 1999) bir diğer taraftan pazarlama ile stratejik yönetimin ilişkisi de açıkça vurgulanmıştır (Morgan ve Strong, 1998). 1950'lerden sonra pazarlamanın örgütü biçimlendiren bir yapısı olmasının vurgulanması ile yönetsel olarak daha fazla ele alınmış, ilerleyen yıllarda pazar yönlü olma özellikle hem stratejik pazarlama hem de stratejik yönetimin bir konusu olarak irdelenmiştir (Harris ve Ogbonna, 2000). Bir işletme yönelimi

(business orientation) olarak pazarlama kavramı da yönetim açısından ilgi yaratmaktadır (Wong ve Saunders, 1993). Pazarlama alanında çalışan stratejistler, uzun süredir örgütsel konular ile pazarlama stratejilerini bir arada ele almaktadırlar (Flint, 2004). Pazar yönlü olma kavramına ilişkin öncü çalışmaları olan Hult ve çalışma arkadaşları (2005) da pazar yönlü olma değişkeninin özellikle stratejik alanda kendisine yer bulmuş olduğuna değinmektedirler.

Gray ve Hooley (2002) pazar yönlü olmayı pazarlama ve yönetim stratejilerinin temel taşı olduğunu ifade ederken, yapılan birçok görgül çalışmada pazarlama yönetimi genel işletme stratejileri için ele alınması gereken temel bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Yönetim yazınında ele alınan müşteri odaklı olma anlayışı ve pazar yönelimli girişimler bunun bir göstergesidir. Üst düzeyde pazar yönlülüğe sahip olan işletmelerin sürekli olarak müşterilerine daha fazla değer yaratabilmek üzere yeni alternatif rekabet avantajlarını araştıracakları ifade edilirken, stratejik yönetime ilişkin varsayımlarda zaten sürekli rekabet avantajı sağlayabilecek olan işletmenin mevcut ve potansiyel müşterileri için değer yaratan işletmeler olacağı belirtilmektedir (Kumar vd., 1998). Ruekert (1992) rekabetçi olma stratejisinin aslında pazar yönlü olma için temel odak nokta olduğunu belirtirken, Slater ve Narver (1998) pazar yönlü olma ve işletme strateji ilişkileri ile örgütsel etkinlik için bu kavramın önemini vurgulamıştır. Vorhies ve Harker (2000) yönetsel anlamda öz yetkinliklerin önemine değinerek müşteri ve rakip yönlü olmanın yani pazar yönlü olmanın işletmeler açısından temel bir öz yetkinlik olduğunu ve pazarlama eylemlerinin işletme stratejileri için önemini ifade etmiştir.

Rekabet stratejisi stratejik yönlü olma ile kimi zaman eş anlamlı olarak ele alınmakta (Manu ve Sriram, 1996) ve pazar yönlü olmanın stratejik açıdan önemi de vurgulanmaktadır. Bu bağlamda yoğun rekabet ortamında müşteriye rakiplere oranla daha etkin mal ve hizmet sunabilme pazar yönlü olmanın gereğini ortaya koyarken bu kavramın işletmenin stratejik yönlü olması ile ne denli ilişkili olduğunun da incelenmesi kuramsal ve görgül araştırmalar için bir sorgulamayı içermektedir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Plastik sektörü çok sayıda sektör ile özellikle inşaat ve otomotiv gibi yüksek maliyetli, bilişim gibi yüksek teknolojiye dayanan sektörlerle ilintili olması nedeniyle stratejik olarak önemli görülmektedir. Aynı zamanda kıt ve çok değerli bir hammadde olan petrol türevleri ile çalışılıyor olması sektörün önemini artırmaktadır. Bu amaçla kuramda ortaya konan yaklaşım yapılan nicel ve nitel araştırma sonrasında sektörün genel doğasını destekler nitelikte görülmüştür. Araştırma sonrasında elde edilen bulgulardan hareketle sektörün gereksinimleri de tespit edilerek sektördeki işletmelere yönelik bir öneri paketi hazırlanmıştır.

Araştırma dizisinin ilk adımı olarak Türk Plastik Sektöründe yapılan bu sorgulama ilerleyen aşamalarda diğer sektörlerde de ele alınarak işletmelerin stratejik yönlü - pazar yönlü olmalarına ilişkin bir genel değerlendirme yapılacaktır.

## KAYNAKÇA

- Auh, S. ve Menguc, B. (2005), "The influence of Top Management Team Functional Diversity on Strategic Orientations: The Moderating Role of Environmental Turbulence and Inter-Functional Coordination", *International Journal of Research in Marketing*, 22,333-350.
- Bryman, A. (2006), "Integrating Quantitative and Qualitative Research: How is it Done?", *Qualitative Research*, 6(1), 97-113.

- Creswell, J. W. (1998), *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among Five Traditions*. USA: Sage Publications.
- Day, G. S. (1994a), "The Capabilities of Market Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58, 37-52.
- Deshpande, R., Farley, J. U. ve Webster, F. E. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Flint, D. J. (2004), "Strategic Marketing in Global Supply Chains: Four Challenges", *Industrial Marketing Management*, 33, 45-50.
- Gray, B. J. ve Hooley, G. J. (2002), "Market Orientation and Service Firm Performance – A Research Agenda", *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 980-988.
- Harris, L. C. ve Ogbonna, E. (2000), "The Responses of Front-line Employees to Market-Oriented Culture Change", *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 318-340.
- Hoekstra, J. C., Leeflang, P. S. H., Wittink, D. R. (1999), "The Customer Concept: The Basis for a New Marketing Paradigm", *Journal of Market Focused Management*, 4, 43-76.
- Hult, G. T., Ketchen, Jr. D. J., Slater, S. F. (2005), "Research Notes and Commentaries Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approaches", *Strategic Management Journal*, 26, 1173-1181.
- Kohli, A. K. ve Jaworski B. J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kumar, K., Subramanian, R. ve Yauger, C. (1998), "Examining the Market Orientation-Performance Relationship: A Context-specific Study", *Journal of Management*, 24(2), 201-233.
- Manu, F. A., Sriram, V. (1996), "Innovation, Marketing Strategy, Environment and Performance", *Journal of Business Research*, 35, 79-91.
- Marinov, M., Cox, T., Avlontis, G. ve Kouremenos T. (1993), "Marketing Approaches in Bulgaria", *European Journal of Marketing*, 27(11/12), 35-46.
- Mohr-jackson, I. (1991), "Broadening the Market Orientation: An Added Focus on Internal Customers", *Human Resource Management*, 30(4), 455-467.
- Morgan, R. E. ve Strong, C. A. (1998), "Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation", *European Journal of Marketing*, 32(11/12), 1051-1073.
- Narver, J. C., Slater S. F. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Ruekert, R. W. (1992), "Developing A Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective", *International Journal of Research in Marketing*, 9, 224-245.
- Slater, S. F. ve Narver, J. C. (1998), "Customer-led and Market-oriented: Let's Not Confuse The Two", *Strategic Management Journal*, 19, 1001-1006.
- Teddle, C. ve Yu, F. (2007), "Mixed Methods Sampling A Typology with Examples", *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 77-100.
- Vorhies, D. W., Harker M. (2000), "The Capabilities and Performance Advantages of Market-driven Firms: An Empirical Investigation", *Australian Journal of Management*, 25(2), 145-171.
- Webster, F. E. (1988), "The Rediscovery of the Marketing Concept", *Business Horizons*, May-June, 29-39.
- Wong, V. ve Saunders, J. (1993), "Business Orientations and Corporate Success", *Journal of Strategic Marketing*, 1, 20-40.

## GIDA PERAKENDE SEKTÖRÜNDE REKABETİN YAPISI STRATEJİK BİÇİMLEŞMELER

**Eren DURMUŞ ARICI**

Akdeniz Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

earici@akdeniz.edu.tr

### ÖZET

*Bu çalışmanın amacı gıda perakende sektörünün içinde bulunduğu yoğun rekabet hareketlerinin ardında yatan rekabet stratejileri ile örgütsel yapılanmaların performansla yansıyan biçimleşmelerine ilişkin görgül bulgulara ulaşmaktır. Gıda perakende sektöründe yaşanan rekabet, işletmelerin geleneksel yönetim faaliyetleri dışında, farklı strateji uygulamaları ve örgütlenme biçimleri ile sektöre özgü biçimleşmelerin (configuration) oluşumuna neden olmuştur. Bu kuramsal temelden hareket eden bu çalışmada, Antalya yöresinde faaliyet gösteren uluslararası, ulusal ve yerel nitelikli, en az 400 metrekare satış alanına sahip, gıda ve gıda dışı en az 5000 ürün bulunduran, toptan ürün satışı yapmayan süpermarket, hipermarket ve indirim marketlerinin içinde buldukları stratejik grupların farklı biçimleşmeleri ve gruplar arasındaki performans farklılıkları incelenmiştir. Araştırma sonucunda mağazaların, rekabet stratejisi ve örgüt yapısı açısından üç farklı grup içinde kümeleştikleri tespit edilmiştir. Araştırmada tanımlanan bu kümeler "Mekanik Yapılı Süpermarketler", "Organik Yapılı Ucuzlukçular" ve "Organik Yapılı Yereller" adları verilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Biçimleşme, stratejik grup, gıda perakende sektörü, rekabet stratejisi, örgüt yapısı.

### 1. GİRİŞ

Son yıllarda gıda perakendeciliği giderek daha fazla uluslararası, ulusal ve yerel oyuncunun yer aldığı bir sektör haline gelmiştir. Büyük şehirlerden başlayarak giderek tüm şehirlere doğru yayılan gıda perakende işletmelerinin sayısal artışı, satın alma ve birleşmeler, ulusal grupların gıda perakendecilik sektörüne yönelik yatırımları ve uluslararası grupların yeni pazarlara girmeleri gibi faktörler, sektörün pazar yapısını ve bu pazardaki rekabet ortamını ciddi biçimde etkilemiştir. Sektördeki hızlı büyüme tüm dünyada ve Türkiye’de gıda perakende işletmeleri arasındaki rekabetin yoğunlaşmasına neden olmuştur. Türkiye’nin ve dünyanın önemli turizm merkezi olan Antalya yöresi, son yıllarda diğer sektörlerde de gelişim göstermiş, ulusal ve uluslararası yatırımcıların sayısı artmıştır. Nitekim Antalya’da sayıları hızla artan gıda perakende işletmeleri arasında hızlı yapısal değişim ve artan rekabet gözlemlenmektedir. Bu amaçla çalışmada perakende sektörünün içinde bulunduğu yoğun rekabet hareketlerinin ardında yatan rekabet stratejileri ile örgütsel yapılanmaların performansla yansıyan biçimleşmelerine ilişkin görgül bulgulara ulaşılmıştır.

### 2. ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI

Bu çalışmanın amacı gıda perakende sektörünün içinde bulunduğu yoğun rekabet hareketlerinin ardında yatan rekabet stratejileri ile örgütsel yapılanmaların performansla yansıyan biçimleşmelerine ilişkin görgül bulgulara ulaşmaktır. Tüm dünyada gıda perakende sektöründeki hızlı gelişim rekabet ortamını ciddi biçimde etkilemiştir. Rekabet beraberinde sektörde değişimi kaçınılmaz kılmış, geleneksel perakendeciler yerini modern perakendecilere bırakmıştır. Bu durum tüm dünyada geleneksel perakende işletmelerinin pazar paylarında ciddi bir düşüşe, modern perakende işletmelerinin pazar paylarında ise her geçen gün artışa neden olmuştur. Ülkemizdeki modern perakendecilik son yıllarda yabancı sermaye akışının da hız kazanmasıyla birlikte yerli ve yabancı sermayenin tercih ettiği, birleşmelerin ve şirket evliliklerinin yaşandığı bir sektör haline gelmiş, "Bakkal-Süpermarket" rekabeti artık yerini daha çok dünya devleri ile ulusal ve yerel perakendeciler arasındaki rekabete bırakmıştır. Nitekim Türkiye son yıllarda sayıları hızla artan uluslararası gıda pe-

rakendecilerinin gözdesi konumuna gelmiştir. Antalya yöresinde de gözlemlenen söz konusu rekabetin son dönemlerde oldukça yoğun biçimde arttığı dikkat çekmektedir.

Gıda perakende sektöründe yaşanan rekabet, işletmelerin geleneksel yönetim faaliyetleri dışında, farklı strateji uygulamaları ve örgütlenme biçimleri ile sektöre özgü rekabet örüntülerinin (pattern) oluşumuna neden olmuştur. Rekabet stratejileri ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiye bağlı olarak ortaya çıkan bu örüntüler yazında *biçimleşme (configuration)* olarak tanımlanmaktadır (Mintzberg, 1979). Biçimleşme, genellikle bir arada görülen, kavramsal olarak ayrı özelliklerin herhangi birçok boyutlu kümelenmesidir (Sarvan, vd. 2003). Ward vd. (2007) biçimleşmeyi koşul bağımlılığın ötesinde her tip durumda başarılı olmak için birden fazla yol olabileceğini ifade eden, bir sektördeki rekabetin doğasını anlamaya yardımcı olan, işletmeler arasındaki performans farklılıklarının nedenlerini ortaya koyan stratejik grup kavramı ile açıklamaktadır. Görgül çalışmalar belirli bir sektördeki stratejik gruplarla farklı performans sonuçlarına ulaşabildiklerini göstermektedir. Bu kuramsal temelden hareket eden bu çalışmada, Antalya yöresinde faaliyet gösteren uluslararası, ulusal ve yerel nitelikli, en az 400 metrekare satış alanına sahip, gıda ve gıda dışı en az 5000 ürün bulunduran, toptan ürün satışı yapmayan süpermarket, hipermarket ve indirim marketlerinin içinde buldukları stratejik grupların farklı biçimleşmeleri ve gruplar arasındaki performans farklılıkları incelenmektedir.

### 3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada nitel ve nicel araştırma tekniklerinden yararlanılmıştır. Öncelikle sektörün belli başlı işletmelerinin (uluslararası, ulusal ve yerel nitelikli) üst düzey yöneticileriyle yüzyüze görüşmeler yapılmış, sektör ile ilgili haber içerikli dokümanlar incelenmiş, belirli dönem aralıkları ile gözlemler yapılmıştır. Çalışmada rekabet stratejisine ilişkin göstergelerin operasyonel düzeyde belirlenebilmesi amacıyla, Porter'ın (1980) rekabet stratejilerinin daha geniş sınıflandırmasını yapan Mintzberg'in (1988) kavramsal strateji tipolojisinden (maliyet liderliği, fiyatta farklılaştırma, imaj farklılaştırma, destek farklılaştırma, kalite farklılaştırma, tasarım farklılaştırma ve odaklanmama stratejileri) yararlanılmıştır. Araştırmada stratejilerin ölçümünde geçerliliği ve güvenilirliği kabul görmüş Robinson ve Pearce (1988) ve Dess ve Davis (1984) tarafından geliştirilen özgün ölçeklerden faydalanılmıştır. Örgüt yapısına ilişkin göstergelerin gıda perakende işletmeleri açısından incelenebilmesi amacıyla yapılan yazın taraması sonucunda özgün bir çalışmaya rastlanmadığından örgütsel boyutların (merkezileşme, standartlaşma, koordinasyon, biçimselleşme ve uzmanlaşma) ölçümüne ilişkin soru formu araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Performans ölçümünde ise Venkatraman'ın (1989) özgün performans ölçeği temel alınarak birim yöneticilerinin performans boyutlarına ilişkin öznel değerlendirmeler dikkate alınmıştır.

### 4. ÇALIŞMANIN SONUÇLARI

Bu çalışmada, Antalya yöresinde faaliyet gösteren uluslararası, ulusal ve yerel nitelikli, en az 400 metrekare satış alanına sahip, gıda ve gıda dışı en az 5000 ürün bulunduran, toptan ürün satışı yapmayan süpermarket, hipermarket ve indirim marketlerinin içinde buldukları stratejik grupların farklı biçimleşmeleri ve gruplar arasındaki performans farklılıkları incelenmiştir. Araştırma sonucunda mağazaların, rekabet stratejisi ve örgüt yapısı açısından üç farklı grup içinde kümeleştikleri tespit edilmiştir. Araştırmada araştırmacı tarafından tanımlanan bu kümelere "Mekanik Yapılı Süpermarketler", "Organik Yapılı Ucuzlukçular" ve "Organik Yapılı Yereller" adları verilmiştir. Bu adlar grupların demografik özellikleri, rekabet stratejileri ve örgüt yapısı unsurlarına göre verilmiştir.

#### 4.1. Demografik Bulgular

Kümeleme analizi ile üç gruba düşen perakende işletmelerinin demografik bulguları incelendiğinde, uluslararası işletmelerin büyük bir çoğunluğunun mekanik yapıları süpermarketler adı verilen gruba düştüğü tespit edilmiştir. Analiz sonucunda uluslararası işletmelerin %81'i (geri kalanı organik yapıları ucuzlukçular grubuna düşmüştür), ulusal işletmelerin %23'ü (geri kalanı organik yapıları ucuzlukçular grubuna düşmüştür) ve yerel işletmelerin %37'si (geri kalanı organik yapıları yereller grubuna düşmüştür) mekanik yapıları süpermarketler grubuna düşmüştür. İki adım kümeleme analizi sonuçları organik yapıları ucuzlukçuların ve organik yapıları yerellerin 15000 ve üzerinde ürün çeşidinde ve 2500 ve daha üstü metrekare satış alanında işletmeleri bulunmadığını, mekanik yapıları süpermarketlerin ise en yüksek satış alanına ve en yüksek ürün çeşidine sahip işletmelerinin ( Toplam 5 işletmenin %60'ı uluslararası, %20'si ulusal ve %20'si yerel nitelikte faaliyet göstermektedir) bulunduğunu göstermiştir. Nitel araştırma bulguları da mekanik yapıları süpermarketler grubunda yer alan bu işletmelerin satış alanı ve ürün sayısı özelliklerine göre hipermarket formatında faaliyette bulunduğunu göstermektedir.

Kümeleme analizi ile üç gruba düşen perakende işletmelerinin demografik bulguları incelendiğinde, ulusal işletmelerin %97'si ve uluslararası işletmelerin %19'u organik yapıları ucuzlukçular adı verilen grubu oluşturmuştur. Grupta dikkat çekici bir özellik, ulusal işletme sayısı diğer gruplara kıyasla en yüksek değerdedir. Organik yapıları ucuzlukçuların satış alanı ve ürün sayısı özellikleri incelendiğinde, grupta yer alan işletmelerin tamamı 400 ve daha düşük metrekare satış alanında, 5000 ve daha düşük sayıda ürün çeşidine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu organik yapıları ucuzlukçuların diğer iki gruba kıyasla en düşük satış alanına ve en az ürün çeşidine sahip olduklarını göstermektedir. Düşük maliyetli operasyon uygulamaları ile dikkat çeken organik yapıları ucuzlukçular, düşük metrekare satış alanı ve az sayıda ürün çeşidi ile mahallelerde, bina altlarında vb. çoğunlukla tüketicilere daha yakın yerlerde kurulmaktadır. Nitel araştırma sonuçları da organik yapıları ucuzlukçular grubunda yer alan işletmelerin düşük maliyetli operasyonlar ile ulusal/ uluslararası nitelikli faaliyet gösteren indirim marketleri formatında rekabet üstünlüğü elde ettiklerini ortaya koymuştur.

#### 4.2. Stratejik Gruplara İlişkin Sonuçlar

Stratejik grupların rekabet stratejileri incelendiğinde farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerini aynı anda uyguladıkları tespit edilmiştir. Araştırmada üç stratejik gruba düşen gıda perakende işletmelerinin performans düzeylerini en fazla etkileyen rekabet stratejisinin maliyet liderliği olduğu belirlenmiştir. Çoklu regresyon analizi sonucunda organik yapıları ucuzlukçuların maliyet liderliği stratejisine ilişkin ortalama değeri, mekanik yapıları süpermarketlere ve organik yapıları yerellere kıyasla en yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu sonuç Antalya'da faaliyet gösteren gıda perakende işletmeleri arasında maliyet liderliği stratejisini en fazla uygulanan grubun organik yapıları ucuzlukçular olduğunu göstermiştir. Çoklu regresyon analizi sonucunda üç stratejik gruba düşen gıda perakende işletmesinin performans düzeyini etkileyen diğer (maliyet liderliği stratejisinden sonra) rekabet stratejisinin farklılaştırma olduğu tespit edilmiştir. Farklılaştırma stratejilerine ilişkin gruplar arasındaki ortalama değerler birbirleri ile kıyaslandığında organik yapıları ucuzlukçularda en düşük, mekanik yapıları süpermarketlerde en yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu sonuç organik yapıları ucuzlukçuların maliyet liderliği stratejisi ile birlikte farklılaştırma stratejilerini de (imaj, destek, ürün ve fiziksel stratejiler) uyguladıklarını, ancak maliyet liderliği stratejisini diğer stratejilere kıyasla daha fazla uyguladıklarını göstermektedir.



Bağımsız değişken olarak tanımlanan örgüt yapısı boyutlarının (merkezleşme, biçimselleşme, standartlaşma, uzmanlaşma ve koordinasyon) işletme performansına etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Örgüt yapısının işletme performansına etkisi ile ilgili analiz sonuçları tüm boyutların bağımlı değişken performansla anlamlı ve güçlü ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Regresyon analizine göre işletme performansını en fazla etkileyen boyutun “merkezleşme” (diğer boyutlar ise sırasıyla biçimselleşme, standartlaşma, uzmanlaşma ve koordinasyon) olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada merkezleşme boyutu ile, örgütü ilgilendiren kararların (müşteriye sunum ve hazırlık, ürün seçimi, tutundurma, planlama ve stok yönetimi) mağaza yönetimi tarafından yönetim hiyerarşisinin hangi düzeyinde (stratejik, operasyonel ve idari) verildiği belirlenmiştir. Sonuçta Antalya’da faaliyet gösteren gıda perakende işletmelerinde operasyonel düzeyde mağaza yöneticilerinin en fazla yetkiye sahip oldukları karar alanı stok yönetimi, sınırlı düzeyde sahip oldukları karar alanı ise tutundurma olarak tespit edilmiştir. Levy ve Weitz (2001, s.354) operasyonel yönetimin birincil faaliyetlerinin, yüksek stok devir hızı, düşük stok yatırımı, stok bulundurma giderlerinin azaltılması, verimli alan kullanımı, fire maliyetlerinin düşürülmesi, yeni ürünler sunulması vb. stok yönetimine ilişkin faktörler olduğunu ifade etmektedir.

Kümeleme analizi ile belirlenen üç gruba ait bağımsız değişkenlerin (merkezleşme, standartlaşma, kontrol mekanizması, biçimselleşme, uzmanlaşma ve kontrol) bağımlı değişken üzerindeki (performans) açıklayıcılığını belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Gruplara göre performansı en fazla etkileyen örgüt yapısı unsuru, mekanik yapıli süpermarketlerde  $\beta = 0.74$  katsayısı ile, organik yapıli ucuzlukçularda  $\beta = 0.44$  katsayısı ile, organik yapıli yerelerde  $\beta = 0.54$  katsayısı ile “merkezleşme” olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç Antalya’da faaliyet gösteren gıda perakende işletmeleri arasında mekanik yapıli süpermarketlerin merkezleşme düzeylerinin en yüksek, organik yapıli ucuzlukçuların ise en düşük grup olduklarını ortaya koymuştur.

İki adım kümeleme analizi sonucunda organik yapıli yereller örgüt yapısı unsurlarına göre değerlendirildiğinde ortalamaların tümünün birbirlerine yakın değerler oldukları tespit edilmiştir. Grubun performansını etkileyen örgüt yapısı unsurları çoklu regresyon analizi ile incelenmiş, tüm değerlerin birbirine oldukça yakın olduğu bulunmuştur. Burada dikkat çeken bulgu organik yapıli yerellerin örgüt yapısı unsurlarına ilişkin tüm ortalama değerlerinin mekanik yapıli süpermarketlerden daha düşük organik yapıli ucuzlukçulardan ise yakın ama daha yüksek olduğudur. Organik yapıli yerel işletmeler Antalya yöresinde faaliyet gösteren aile işletmeleridir. Nitel araştırma sonuçları bu grupta yer alan işletmelerde tüm kararların işletme sahipleri tarafından verildiğini göstermiştir. Bulguların değerlendirilmesi sonucunda Antalya’da faaliyet gösteren yerel gıda işletmelerinin organik örgüt yapısı özellikleri taşıdığı tespit edilmiştir. Bu nedenle gruba yazar tarafından “organik yapıli yereller” ismi verilmiştir.

Çoklu regresyon analizi sonucunda mekanik yapıli süpermarketlerin merkezleşmenin yanı sıra standartlaşma, koordinasyon ve biçimselleşme unsurlarına ilişkin değerlerinin de diğer iki kümeye kıyasla performansı en yüksek düzeyde etkileyen boyutlar olduğu belirlenmiştir. Mintzberg’in (1983, s. 157-253) örgüt biçimleşmelerine göre bu grupta yer alan işletmeler, merkezleşme, standartlaşma, biçimselleşme ve uzmanlaşma derecesi yüksek mekanik yapıli işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Böyle bir yapıda, örgüt üyelerinin fonksiyonları, yetki ve sorumlulukları açık bir biçimde tanımlanmıştır. Başka bir deyimle, çalışanların neyi, nasıl yapacağı, nelerden sorumlu oldukları hiçbir tereddüte yer bırakmayacak şekilde belirlenmiştir. Bu nedenle tez çalışmasında yazar tarafından ilk gruba düşen işlet-

melere rekabet stratejileri ile birlikte örgüt yapısı unsurları da dikkate alınarak “mekanik yapılı süpermarketler” ismi verilmiştir.

Çoklu regresyon analizi organik yapılı ucuzlukçuların merkezileşmenin yanı sıra biçimselleşme, standartlaşma, koordinasyon derecelerinin de mekanik yapılı süpermarketlere ve organik yapılı yerellere göre daha düşük değerlere sahip olduklarını ortaya koymuştur. Bu sonuç Antalya’da faaliyet gösteren gıda perakende işletmeleri arasında organik yapılı ucuzlukçular grubuna düşen işletmelerde pek çok kararın operasyonel düzeyde verildiğini, merkezkaç yapının esas olduğunu, çalışanların belirli işlerde uzmanlaşmasından çok, yapılacak işin örgütün genel amaçlarına göre sürekli değiştiğini, örgüt üyeleri arasındaki iletişimin emir-komuta haberleşmesinden çok danışma niteliğinde olduğunu göstermektedir. Bulguların değerlendirilmesi sonucunda organik örgüt yapısı özelliklerini taşıyan ve rekabette maliyet liderliği stratejisini dikkate alan bu gruba yazar tarafından “organik yapılı ucuzlukçular” ismi verilmiştir.

Stratejik gruplar arasındaki performans farklılıkları araştırıldığında genel olarak en yüksek performans ve genel karlılık düzeyi “organik yapılı ucuzlukçulara”, en düşük performans ve genel karlılık düzeyi ise “organik yapılı yerellere” ait bulunmuştur. Analizler sonucunda genel olarak performans düzeyi ve genel karlılık düzeyleri incelendiğinde, organik yapılı ucuzlukçuların, mekanik yapılı süpermarketlerin performansına yakın ancak daha yüksek, organik yapılı yerellerden ise daha da yüksek performans gösterdikleri tespit edilmiştir. Dolayısıyla Antalya yöresinde faaliyet gösteren gıda perakende işletmelerinin düştükleri üç stratejik grupların farklı biçimleşme özellikleri ile sektörde belirli performans düzeyleri yakalamalarına rağmen, nitel ve nicel araştırma bulguları gruplar arasında performans düzeyi en yüksek grubun “organik yapılı ucuzlukçular” olduğuna işaret etmiştir. Organik yapılı ucuzlukçuları sırayla, mekanik yapılı süpermarketler ve organik yapılı yereller izlemiştir.

##### 5. ÇALIŞMANIN KATKISI

Bu çalışmadan elde edilen sonuçların, gıda perakende sektöründeki stratejik biçimleşmeler ve performansla ilişkileri konusunda yapılmış sınırlı sayıda araştırmaya ve ilgili ölçüm araçlarına katkı yapması beklenmektedir. Ayrıca uygulamacılar açısından da strateji-örgütlenme-performans ilişkilerine yönelik sonuçların esin verici olabileceği düşünülmektedir.

##### KAYNAKÇA

- Aydın, K. (2005), Perakende Yönetimin İlkeleri, Ankara: Nobel Yayın.
- Barca, M. (2005), “Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Mart.
- Barros, P. B., D. Brito, ve D. Lucena (2004), “Mergers in the Food Retailing Sector: An Empirical Investigation”, European Economic Review Elsevier, 50(2), 447-468.
- Berman, B. ve J. R. Evans (2007), Retail Management: A Strategic Approach, 10th Ed., NJ: Pearson Education.
- Bolton, R. N. ve V. Shankar (2003), “An Empirically Driven Taxonomy of Retailer Pricing and Promotion Strategies”, Journal of Retailing, 79(4), 213-224.
- Chandler, A. D. (1962), Strategy and Structure: Chapters in the History of the American, Industrial Enterprise, Cambridge: MIT Press.
- Conant, J.S., D. T. Smart ve R. Salano-Mendez (1993), “Generic Retailing Types, Distinctive: Marketing Competencies and Competitive Advantage”, Journal of Retailing, 75(4), 255-279.
- Cool, K. O. ve D. Schendel (1987), “Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982”, Management Science, 33(9), 1102-1124.

- Doty, D.H. ve W.H. Glick (1993), "Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories", *Academy of Management Journal*, 36(6), 1196-1250.
- Gripsrud, G. and K. Gronhaug (1985), "Structure and Strategy in Grocery Retailing: A Sociometric Approach", *Journal of Industrial Economics*, 33(3), 339- 347.
- Kim, C., ve R. Mauborgne (2005), *Mavi Okyanus Stratejisi*, Çev. Şükrü Alpagut, İstanbul: Global Pub.
- Levy M. ve B. Weitz (2007), *Retailing Management*, 4th Ed., Boston: McGraw-Hill, Irwin.
- Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs, NY.
- Mintzberg, H. (1988), "Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework", *Advances in Strategic Management*, 5.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand ve J. Lampel (1998), *Strategy Safari*, New York: The Free Press.
- Morschett, D., B. Swoboda, ve Schramm-Klein (2005), "Competitive Strategies in Retailing: An Investigation of the Applicability of Porter's Framework for Food Retailers", *Journal of Retailing Consumer Services*, 10, 1-13.
- Poole, R., G. Clarke, ve D. Clarce (2002), "Growth, Concentration and Regulation in European Food Retailing", *European Urban Regional Studies*, 9(2), 167-186.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industry and Competitors*, The Free Press.
- Porter, M. (1998), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Copyright (1985), NY: The Free Pres.
- Pugh, D., D. Hickson, C. Hinings, ve C. Turner (1968), "Dimensions of Organization Structure", *Administrative Science Quarterly*.
- Pugh, D., D. Hickson, ve C. Hinings (1969), "An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*.
- Robinson, R. ve J. Pearce II (1988), "Planned Patterns of Strategic Behavior and Their Relationship to Business- Unit Performance", *Strategic Management Journal*, 9(1).
- Sak, G. (2007), "Türkiye Ekonomisi ve Perakende Sektörü", *Arasta Perakende Sektörü Dergisi*, 35, Mart-Nisan.
- Sarvan, F., A. E. Durmuş, J. Özen, B. Özdemir, İ. E. Tarcan (2003), "On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi", *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(6).
- Venkatraman, N. (1989), "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement", *Management Science*, 35(8), 942-962.
- Venkatraman, N. Ve J. Camillus (1984), "Exploring the Concept of 'Fit' in Strategic Management", *Academy of Management Review*, 9(3), 513-524.
- Venkatraman, N. ve Prescott (1990), "Environment- Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications", *Strategic Management Journal*, 11, 1-23.
- Vicente, J., S. Juan, ve G. Isabel (2003), "Dynamics of the Strategic Group Membership - Performance Linkage in Rapidly Changing Environments", *Journal of Business Research*, March.
- Wang, C. ve P. Ahmed (2003), "Structure and Structural Dimensions for Knowledge-based Organizations", *Measuring Business Excellence*, 7.
- Ward, P., J. McCreery, ve G. Anand (2007), "Business Strategies and Manufacturing Decisions", *International Journal of Operations and Production Management*, 27(9), 951-973.
- Weir, C. (1995), "Organizational Structure and Corporate Performance", *Management Decisions*, 33(1).
- Wissemma, J. G., H. W. Van der Pol, ve H. M. Messer (1980), "Strategic Management Archetypes", *Strategic Management Journal*, 1(1).



## 25. Oturum

**Türkiye’de Profesyonel Tiyatro Toplulukları: Kültürel Bir Endüstride Gelişim ve Değişim**

*Özge CAN, Behlül ÜSDİKEN*

**Özel ve Devlet Hastaneleri Alt Popülâsyonlarının Etkileşimi: Yoğunluk Bağımlılığı Yaklaşımı**

*Bora AKSU*

**İş Bankası’nın Türk İş Sistemindeki Rolü: Tarihsel Bir Analiz**

*Adnan BIÇAKSIZ, Şükrü ÖZEN*

## TÜRKİYE’DE PROFESYONEL tiyatro TOPLULUKLARI: KÜLTÜREL BİR ENDÜSTRİDE GELİŞİM VE DEĞİŞİM

**Özge CAN**

Sabancı Üniversitesi,  
Yönetim Bilimleri Fakültesi  
ozgecan@su.sabanciuniv.edu

**Behlül ÜSDİKEN**

Sabancı Üniversitesi,  
Yönetim Bilimleri Fakültesi  
behlul@sabanciuniv.edu

### ÖZET

*Çalışmamız, Türkiye’deki profesyonel tiyatro örgütlerinin kuruluş oranlarının zaman içinde değişen kurumsal dış çevreyle ilişkisini betimlemeyi amaçlamaktadır. Cumhuriyetin kurulduğu 1923’den 1983’e kadar gelen altmış yıllık gözlem çerçevesine ait arşiv verisinden elde edilen keşfedici bulgular, farklı kurumsal mantıkların örgüt kuruluşlarını belirgin bir biçimde şekillendirdiğine, bu mantıklarla tanımlanıp birbirinden ayrılan tarihsel dönemlerde tiyatro kuruluş sayılarında önemli değişiklikler yaşandığına işaret etmektedir. Örgütsel ekoloji ve kurumsal bakış açılarını bir araya getirerek kültürel bir endüstriyi inceleyen çalışmamızın gelecekte benzer alanlarda yapılacak başka araştırmalar için teşvik edici olması umulmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** örgütsel ekoloji, kurumsal mantıklar, kültürel endüstri, tiyatro toplulukları.

### 1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Kültürel endüstriler içerdikleri bilgi, yaratım ve sembolik varlıkların doğası nedeniyle hızla gelişmekte, bu gelişme onları giderek ekonominin merkezine yaklaştırmaktadır (Thornton vd., 2005; Hesmondhalgh, 2002). Toplumsal anlamların üretiminde doğrudan rol alan örgütleri bünyesinde toplayan televizyon, radyo, sinema, sahne sanatları, müzik, basın ve yayıncılık gibi alanlar örgüt araştırmacılarının gün geçtikçe daha çok dikkatini çekmektedir (Zuckerman vd., 2003; Glynn, 2000; Rao vd., 2003). Yaratıcılık ve yenilikçilik süreçlerini şekillendiren ve yöneten, bilgi ve estetiğe dayalı “ürünleriyle” toplumu etkileyen bu alanları sistematik olarak incelemek ve kültür üretiminin işleyişini anlamak giderek daha önemli hale gelmektedir.

Bu endüstrilerin başlıcalarından biri olan tiyatro, Türkiye’de şimdiye kadar örgüt çalışmaları açısından çok fazla dikkat çekmemiş ve araştırılmamıştır. Oysa Cumhuriyet’in kuruluşundan günümüze gelen tarihsel dönem içinde Türk tiyatrosunun geçirdiği büyük değişimler bir yanda toplumdaki politik, ekonomik ve sosyo-kültürel çevrede meydana gelen değişikliklerin aynası olmuş, bir yanda da bu sektörde yer alan örgütler üzerinde önemli etkiler yapmıştır. Buna bağlı olarak, tiyatro örgütlerinin kuruluş, gelişim ve kapanışlarının izlediği çizgi hareketli ve farklılaşmış bir örgütsel alan ortaya çıkarmıştır.

Örgütsel ekoloji çalışmalarında araştırmacılar geleneksel olarak örgütsel değişimin topluluk dinamikleri ve örgütsel form özellikleri tarafından nasıl şekillendiğini incelemişlerdir (Hannan ve Carroll, 1992; Carroll ve Hannan, 2000). Öte yandan kuruluş ve kapanış oranlarında çevresel etkenlere bağlı olarak ortaya çıkan farklılaşmalar gittikçe daha fazla önem kazanan bir alandır (Marquis ve Lounsbury, 2007; Önder ve Üsdiken, 2007). Belirli dönemler arasında kurumsal ve sosyal çevredeki dışsal değişim örgüt alanının dinamiklerine de etki edecektir. Bu noktada ilgi çekici olan meselelerden başlıcası, farklı kurumsal mantıklar (Friedland ve Alford, 1991; Thornton ve Ocasio, 1999) ve onların getirdiği kurumsal yapılarla tanımlanabilecek birbirinden ayrı tarihsel dönemlerde örgüt kuruluş oranlarının nasıl bir çizgi izlediğidir.

Kurumsal mantıklar, örgütlerin davranış olasılıklarını şekillendirip sınırlandıran, hangi örgütlerin önplanda olacağını belirleyen ve onların örgütlenme ilkelerini biçimleyen genel

fikir sistemleri olarak tanımlanmaktadır (Friedland ve Alford, 1991). Bu mantıkların içine gömülü bulunan çeşitli bilişsel, normatif ve düzenleyici güçler kurumsal dönüşümlerde başrol oynar. Bu tarz dönüşümler çoğu zaman bir mantığın zayıflaması ve yeni bir mantığın güçlenip onun yerini alması ile olur. Mantıklardaki bu kayma ve kurumsal değişim örgüt topluluğu süreçleri üzerinde de önemli etki yapar (Haveman ve Rao, 1997; Thornton ve Ocasio, 1999).

Bu kuramsal çerçeve içinde Türkiye'deki tiyatroların bazı ekolojik gelişim özelliklerini tanımlamayı hedefleyen çalışmamızın yanıt aradığı temel soru, farklı dönemlerde hayat bulan ve birbirlerinin yerine gelen farklı kurumsal mantıkların tiyatro örgütlerinin kuruluş oranında bir değişim yaratıp yaratmadığıdır. Dolayısıyla, incelememizde Türkiye'de 1921 ile 1983 yılları arasında faaliyete geçen profesyonel tiyatro örgütlerinin kuruluş ve yoğunluk oranlarını ve farklı kurumsal mantıkların hüküm sürdüğü dönemlerin bu değerleri ne şekilde etkilediğini betimlemeyi amaçlamaktayız.

## 2. TÜRKİYE TİYATRO ALANI

Türkiye'de tiyatro örgütleri, hem belirli ortak içsel özellikler, hem de maruz kaldıkları kimi sosyal süreçler ve ortak dışsal etkiler yönüyle belirli bir örgütsel biçimi ve böylece oluşan alanı ifade eder. Tiyatro tarihi üzerine yazına dayanarak Türk tiyatrosunda farklı kurumsal yapıların ve mantıkların geçerli olduğu dönemler 1923-1960, 1960-1980 ve 1980 sonrası şeklinde ayrıştırılabilir (And, 1983; Şener, 1998).

Cumhuriyetin kuruluşundan 1960'a kadar olan dönemde Türk tiyatrosunda kabaca bir adlandırmayla *aydınlanmacı mantık* hüküm sürmüştür. Savaştan henüz çıkıp yeni bir devlet kurmanın etkisi derinden hissedilmiş, kendini halkı eğitmeye ve aydınlatmaya adanmış, kurucu misyon üstlenmiş bir tiyatro alanı ortaya çıkmıştır. Toplumun arzu edilen çağdaş uygarlık seviyesine yükseltilmesinde ve geleceğe yönelik umut ve güvenin pekiştirilmesinde tiyatro sanatı işlevsel bir araç olarak benimsenmiş, temel değer halkın modern sanatlarla ulaşımını ve beğenisini genişletmek olmuştur. Bu dönemde Halkevleri ve Köy Enstitüleri'nin açılıp tiyatro çalışmalarının başlatılması, Devlet Konservatuvarı'nın ilk mezunlarını vermesi, özel tiyatro topluluklarının turne temsilleriyle tiyatroyu yurt çapında tanıtmaları, ilk Tiyatro Enstitüsü'nün kurulması söz konusu anlayışın ürünü olan örneklerdir. Oyunlar ve repertuarlar reformcu idealleri destekleyip coşku yaratacak şekilde seçilmiş, üstün nitelikli görülen Batı klasiklerine önemli yer ayrılmıştır. Özetle, tiyatro ulusal bir kimlik kazanma ve Batı uygarlığını yakalama esasları üzerine inşa olurken tiyatro toplulukları için ana tema topluma duyulan sorumluluk bilinci olmuştur.

Sonrasında, 1960'tan itibaren Türk tiyatrosu önemli bir dönüşüm yaşamış, ülkenin sosyal, kültürel ve politik yaşamındaki dinamizm ve özgürlükçü atmosfer kendini bir estetik ve yaratıcılık dalgasıyla göstermiştir. Tiyatro artık "cahil" halkı aydınlatmada bir araç olmaktan çıkmıştır. Tiyatro toplulukları için yapılan işin kalitesi ve estetik üstünlüğü temel sorun haline gelmiş, tür, biçim ve içerikte farklı ve yaratıcı denemeler ortaya çıkmıştır. 1960 ve 1970'li yılları kapsayan bu dönemi *yaratıcı-estetik bir mantığın* tanımladığı söylenebilir. Özellikle geleneksel biçimler ve halk gösteri sanatlarından faydalanılmış, Batı'dan doğrudan "ithal edilen" eserlerden çok, yerli oyunlara ve oyun yazarlığına öncelik verilmiştir. İzleyen 1980'li yıllarda ise, politik ve ekonomik yaşamdaki büyük değişimle Türk tiyatrosunda temel anlayış tekrar yoğunlaşmış, bir önceki dönemin estetik mantığı kaybolarak yerini ticari beklentilere ve finansal performansa vurgu yapan ve talep yaratılmasını önceleyen bir *piyasa mantığına* bırakmıştır. Bu amaçlarla uyumlu olarak seyircinin çoğunluğuna hitap edecek daha hafif ve anlaşılması kolay oyunlar ön plana çıkmış, piyasa güçlerinin etkisiyle tiyatro estetik kaliteden uzaklaşıp popülerleşme yoluna girmiştir.

### 3. VERİLER VE ANALİZ

Çalışmamızın amaçlarını gerçekleştirmek için Türk tiyatrosunun 1921-1983 yılları arasındaki dönemi kapsayan ve söz konusu yıllar içinde faaliyet göstermiş bütün profesyonel tiyatro topluluklarının kuruluş bilgilerini, temel türlerini ve coğrafi konumlarını içeren arşiv verisi kullandık. Gözlem çerçevesine ait bu veriler şu temel kaynaklarından elde edilmiştir: *Cumhuriyet Dönemi Türk Tiyatrosu* (And, 1983); *Cumhuriyetin 75. Yılında Türk Tiyatrosu* (Şener, 1998); *Türk Tiyatrosu Ansiklopedisi* (Özün ve Dürder, 1967); *Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi, Cilt 4 ve 9*; *Türk Tiyatrosunda 1960-1970 Dönemi* (Erkoç, 1993). Söz konusu kaynaklar alanın tam bir kapsamını sunamadığından ek bir arşiv taraması ve internet-tabanlı tarama ile de desteklenmişlerdir. Kodlanan temel bilgiler kuruluş yılı, o yılki toplam tiyatro sayısı, tiyatronun türü ve bulunduğu şehirdir. Kuruluş yılı ve diğer bilgileri eksik ya da şüpheli gözlemler incelemeyen çıkarılmıştır. Bu prosedür toplam 276 profesyonel tiyatro üstene kuruluş yılı verisi üretmiş olup, bu sayının içinde çok uzun süre var olmuş büyük örgütler yanında sadece bir sene ya da daha kısa yaşayabilmiş oldukça küçük boyuttaki tiyatro grupları da yer almaktadır. Bir *tiyatro örgütünün kuruluşu*, çalışmamızda profesyonel bir tiyatro örgütünün varoluşunun ilk yılı olarak tanımlanmıştır.

### 4. BULGULAR

Cumhuriyet dönemindeki tiyatro kuruluşları 1928 yılına kadar son derece düşük düzeyde kalmıştır. Bu ilk kuruluş yıllarının ardından 1930'lu yıllarda ve 1940'ların başından itibaren faaliyette olan toplam tiyatro sayısında yükseliş yaşanmış, böylece ulaşılan değer ise otuz yıllık bir dönemde hemen hemen aynı düzeylerde sabit kalmıştır (yıllık ortalama 13 örgüt). Tiyatro sayısındaki asıl büyük gelişim ise 1960'da başlayan büyük sıçramayla gerçekleşmiştir. Bu kayda değer artışla beraber örgüt yoğunluğu 1971-72 yıllarında en yüksek düzeyine ulaşmıştır (N=68). Ancak, özellikle 1970'lerin ikinci yarısında kendini hissettirmeye başlayan sorunlar ve karmaşa, faaliyette olan tiyatro sayısında derin ve hızlı bir düşüş getirmiştir. Bu ciddi düşüş yeni bir politik ve kültürel dönüşümün yaşandığı 1980'e kadar devam etmiş, hemen sonrasındaki birkaç yıl içinde tiyatro sayısında hafif bir kıpırdanma yaşansa da önceki dönemdeki düzeyin çok altında kalmıştır.

Özellikle 1960-1970 sürecinde önemli bir gelişme ve *yayımla etkisi* oluştuğunu, kaynakların bol olduğu bir ortamda yeni kurulan örgütlerin sonraki kuruluşları özendirip teşvik ettiğini görmekteyiz. Söz konusu dönemin başlarında gelen sosyal dinamizm ve bunların belirgin bir yaratıcı-estetik mantık olarak tiyatro alanına yansması, daha fazla sayıda örgütün kurulup yaşamasına imkan sağlamıştır. Denebilir ki, tiyatrodaki yeni yaratıcı bir anlayışının ortaya çıkması birçok yeni örgüt yaratmış, onların besleneceği kaynakları zenginleştirmiştir. Bu bulgu, yazında benzer bir kurumsal etki olan politik hareketliliğin kuruluş sayıları üzerine etkilerini inceleyen çalışmalarla aynı yöndedir (Dobrev, 2001). Öte yandan, söz konusu farklılaşma ve hareketliliğin kapsamı aşırı genişleyip bir kargaşa haline geldiğinde ve kaynaklar kısıtlı hale geldiğinde, bir tahrip sürecine girilerek yeni örgütler kurulmamaya, olanlar ise kapanmaya başlamıştır. Bir başka ifadeyle, sosyo-politik ve kültürel süreçlerin olgunlaştırdığı yaratıcı-estetik mantık endüstride yeni kuruluşları teşvik eder bir rol oynarken, sonrasında bu kurumsal etkinin zayıflayarak başka bir mantığa evrilmesinin kuruluş sayıları için sonucu olumsuz olmuştur. Diğer taraftan 1960 yılı öncesinde tiyatro kuruluşlarında düz bir çizgi olmayıp belirli oynamalar yaşandığını, ancak temel olarak oldukça düşük seviyeler izlediğini görmekteyiz. Örneğin 2. Dünya Savaşı yıllarında (1940-46) toplamda ancak birkaç yeni tiyatro açılabilmiş, sonrasında alana yeniden bir hareketlilik gelmiştir.



Özetle, hem kuruluş sayılarına hem de toplam yoğunluğa bakarak Cumhuriyet tiyatrosunun geçirdiği ilk iki yirmişer senelik dönem kurumsal anlamda tiyatro örgüt biçiminin kurumsallaşmaya ve meşruiyet kazanmaya çalıştığı yıllar olarak değerlendirilebilir. Bu bulgu, dönemi yansıtan aydınlanmacı mantığın getirdiği kimlik oluşturucu ve kuruluşçu felsefeyle birebir eşleşmektedir. Denebilir ki, bu dönem ileriye yönelik niceliksel ve niteliksel bir birikim sürecini de içerir. Benzer bir eşyönlülüğü 1960-1980 dönemi için de görmek mümkündür. Çeşitli dinamiklerle bilişsel meşruiyet altyapısının hazırlanması, yeni bir yaratıcı-estetik mantığın yerleşip tiyatroların beslendiği zemin ve malzemeyi oluşturmasıyla tiyatro örgüt biçimi büyük bir hızla yaygınlaşıp gelişmiştir. Görünen tablo meşruiyet kazanımına ilişkin ekoloji araştırmacılarını yoğunluk bağımlılığı kuramına (Hannan ve Carroll, 1992) ve kurumsalcı bakış açısına da büyük ölçüde uymaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983). İzleyen ve 1980'lerle başlayan piyasa mantığının günümüze kadarki uzun vadeli etkisi gözlem çerçevesi dışında olduğundan bu çalışmamızda yer almamaktadır.

Tiyatro örgüt nüfusu, tamamı yanında coğrafi konum ve örgüt biçimi özellikleri açısından mevcut bulunan alt-topluluklarının yoğunluk ve örgüt kuruluş sayıları bakımından da incelenebilir. Türkiye'de tiyatro örgütleri temel iki biçim alabilmektedirler: özel tiyatrolar ve ödenekli tiyatrolar. Ödenekli tiyatrolar özel kaynaklarla kurulan örgütler olmayıp merkezi ya da yerel resmi kurumlar tarafından kurulup finanse edilen tiyatrolardır. Devlet tiyatroları ve şehir (ya da belediye) tiyatroları bu kategori içindedir.

Günümüzde halen yaşayan en eski tiyatro İstanbul Şehir Tiyatrosu (eski adıyla Darülbedayi, 1915) olmasına rağmen, Cumhuriyet Dönemi'nde açılan ilk tiyatroların hepsi özel tiyatrolardır ve bu örgüt biçimi ödenekli tiyatrolara göre sayısal üstünlüğünü sürekli biçimde korumuştur. Ödenekli tiyatro sayısı başta yavaş ve cılız bir gelişim gösterip en yüksek düzeye 1965'te ulaşmıştır (N=14). Sonrasında özel tiyatro biçimine nazaran düşük ama sabit bir düzeyde kalmıştır. En fazla yeni ödenekli tiyatroların kurulduğu dönem yine 1960-1970 arasındadır. Ancak bu tablo ve görülen sayısal farklılıklar yorumlanırken özel tiyatroların dar kadrolu, kolay bir araya gelip dağılabilir yapılar, ödenekli tiyatroların ise çok daha büyük ölçekli ve daha fazla devamlılık gösteren yapılar olduğu unutulmamalıdır.

Tiyatro örgütlerini birbirinden ayıran diğer bir önemli özellik faaliyet gösterdikleri coğrafi konumdur. Dönemler boyunca tür olarak özel tiyatroların bir hakimiyeti söz konusu olduğu gibi coğrafi konum olarak da İstanbul'da kurulan tiyatroların diğer şehirlerde kurulanlara göre hem yoğunluk hem kuruluşlar bakımından sayıca belirgin bir üstünlüğü dikkati çekmektedir. Yine de 1960'ların ikinci yarısında diğer şehirlerde önemli bir kuruluş ve yoğunluk artışı yaşanmıştır. İstanbul'dan sonra en çok kuruluşun yaşandığı şehir Ankara iken, İzmir, Bursa ve Adana gibi büyük şehirler dahil Anadolu'nun diğer yerlerindeki kuruluşlar düşük kalmıştır. Gözlem çerçevesinin bütünü içinde tiyatro kuruluş dağılımı şöyledir: İstanbul %67; Ankara %21; diğer şehirler %12. Yine de, yaratıcı-estetik mantıkla beraber tiyatro hareketi hem yerel yönetimlerin daha fazla desteğini almış, hem de yurt sathına daha iyi yayılmıştır: İlk kırk yılda İstanbul dışında 22 profesyonel tiyatro kurulmuşken bu sayı sonraki yirmi yıllık dönemde 63'tür.

Bu farklı alt topluluklar arasındaki olası ilişkilerin doğası ve biçimi de ilgi çekici bir noktadır. Yukarıdaki betimleyici bulgulardan yola çıkarak kabaca özel tiyatroların ödenekli tiyatroları, İstanbul'daki tiyatroların da diğer şehirlerdeki tiyatroların kuruluşunu öncelediği ve teşvik ettiği, rekabetin türlerin ve şehirlerin kendi içinde (alt topluluklarda) daha güçlü yaşandığı savlanabilir (Lomi, 2000; Cattani vd., 2003).

## 5. SONUÇ

Örgütsel ekoloji geleneği çoğunlukla sendika, banka, otomobil üreticisi, gazete, otel, içecek gibi belirli endüstrilere yoğunlaşmış, tiyatro gibi farklı özelliklere sahip kültürel endüstrilerin gelişimi ve değişimi fazla incelenmemiştir. Çalışmamızın kapsamı her ne kadar bir ön ve betimsel analiz olsa da, kullanmak istedikleri ve beslendikleri kaynaklar ve yaşadıkları kurumsal ortam açısından diğer sayılanlardan belirgin farklılık gösteren tiyatro örgütlerini Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülke bağlamında incelemenin bu açıdan önemli olduğunu düşünüyoruz.

Çalışma bulgularına bağlı olarak ele alınması gereken bir başka nokta ise salt normatif bir etki ya da devletin ya da profesyonel kuruluşların doğrudan bir müdahalesi yanında, kurumsal mantıklarda vücut bulan ve bilişsel ve kültürel etkenleri de içine alan bir etkinin varlığının görünür olmasıdır. Daha önceki ekoloji çalışmaları kurumsal etki olarak büyük oranda sadece yasal düzenlemeleri ele alırken burada örgüt topluluğu düzeyinde genel düşünce sistemleri olan kurumsal mantıkların etkileri önerilmiştir.

Örgütlerin kuruluş oranları üzerindeki kurumsal etkileri inceleyerek altmış yıllık dönem içerisinde Türk tiyatro alanının bazı değişim dinamiklerine ışık tutmak isteyen çalışmamızın bulguları, kurumsal mantıklar gibi dışsal kurumsal faktörlerin örgüt toplulukları üzerinde güçlü etkiler yaratabildiği görüşünü destekler yöndedir (Haveman ve Rao, 1997; Russo, 2001). Elde ettiğimiz bu betimleyici bulguların makro kurumsal çevreyle örgüt alanının biçimlenişi arasındaki bağı ortaya koymayı hedefleyen çalışmalara katkı sağlayacağı umulabilir.

#### KAYNAKÇA

- And, M. (1983), Cumhuriyet Dönemi Türk Tiyatrosu, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Carroll, G. R., ve M. T. Hannan (2000), *The Demography of Corporations and Industries*, Princeton, NJ: Princeton
- Cattani, G., J. M. Pennings, ve F. C. Wezel (2003), "Spatial and Temporal Heterogeneity in Founding Patterns", *Organization Science*, 14, 670-685.
- DiMaggio P.J., ve W. W. Powell (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dobrev, S.D. (2001), "Revisiting Organizational Legitimation: Cognitive Diffusion and Sociopolitical Factors in the
- Ed. W.W. Powell ve P. J. DiMaggio, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: Chicago University Pres, 232-263.
- Erkoç, G. (1993), "Türk Tiyatrosunda 1960-1970 Dönemi: Tiyatro Toplulukları ve Etkinlikleri", Ankara Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Evolution of Bulgarian Newspaper Enterprises, 1846-1992", *Organization Studies*, 22, 419-444.
- Friedland, R., ve R. Alford (1991), "Bringing Society Back in: Symbols, Practices and Institutional Contradictions",
- Glynn, M. A. (2000), "When Cymbals Became Symbols: Conflict over Organizational Identity Within A Symphony
- Hannan, M. T., ve G. R. Carroll (1992), *Dynamics of Organizational Populations*, New York: Oxford University Press.
- Haveman, H. A., ve H. Rao (1997), "Structuring A Theory of Moral Sentiments: Institutional and Organizational Coevolution in the Early Thrift Industry", *American Journal of Sociology*, 102, 1606-1651.
- Hesmondhalgh, D. (2002), *The Cultural Industries*, London: Sage Publications.
- Lomi, A. (2000), "Density Dependence and Spatial Duality in Organizational Founding Rates: Danish Commerical Banks, 1846-1989". *Organizational Studies*, 21, 433.

- Marquis, C., ve M. Lounsbury (2007), "Viva La Resistance: Competing Logics and Consolidation of U.S. Community Banking", *Academy of Management Journal*, 50, 799-820.
- Orchestra", *Organization Science*, 11, 285-298.
- Önder, Ç., ve B. Üsdiken (2007), *Örgütsel Ekoloji: Örgüt Toplulukları ve Çevresel Ayıklama*, Ed. A. S. Sargut ve Ş. Özen, Örgüt Kuramları, Ankara: İmge Kitabevi, 133-192.
- Özün, M. N., ve B. Dürder (1967), *Türk Tiyatrosu Ansiklopedisi*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Rao, H., P. Monin, ve R. Durand (2003), "Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy", *American Journal of Sociology*, 108, 795-843.
- Russo, M. (2001), "Institutions, Exchange Relations, and the Emergence of New Fields: Regulatory Policies and Independent Power Production in America: 1978-1992", *Administrative Science Quarterly*, 46, 57-86.
- Şener, S. (1998), *Cumhuriyetin 75. Yılında Türk Tiyatrosu*, İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Thornton, P. H., ve W. Ocasio (1999), "Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry", *American Journal of Sociology*, 105, 801-844.
- Thornton, R. H., C. Jones, ve K. Kury (2005), "Institutional Logics and Institutional Change in Organizations: Transformation in Accounting, Architecture, and Publishing", Ed. C. Jones ve P. H. Thornton, *Research in the Sociology of Organizations*, Greenwich, CT: JAI Pres, 125-170. University Press.
- Zuckerman, E. W., T. Y. Kim, K. Ukanwa, ve J. J. Von Rittman (2003), "Robust Identities or Non-entities? Typecasting in the Feature Film Labor Market", *American Journal of Sociology*, 108, 1018-1074.

## ÖZEL VE DEVLET HASTANELERİ ALT POPÜLASYONLARININ ETKİLEŞİMİ: YOĞUNLUK BAĞIMLILIĞI YAKLAŞIMI

**Bora AKSU**

Başkent Üniversitesi S.B.E.

Yönetim Organizasyon Doktora Öğrencisi

braksu@gmail.com

### ÖZET

*Araştırmada Örgütsel Nüfus Çevre Bilim Kuramı'nın temel tezlerinden yoğunluk bağımlılığı yaklaşımının ağ ilişkilerinin niteliği ve gücü hakkında söylediklerini alt nüfuslar arası etkileşim ile ilişkilendirerek deneye dayalı biçimde sınamak amaçlanmıştır. Araştırma evreni olarak Türkiye'de 81 ilde faaliyet gösteren kamu ve özel hastaneler seçilmiştir. 1978 – 2007 yılları arasında özel ve kamu hastaneleri alt nüfusları arasında, özel hastane kurulma oranlarına yansıtacak bir etkileşimin olup olmadığı sınanmıştır. Araştırma sonucunda bulgular kamu hastanelerinin belli bir ildeki yoğunluğunun, o ildeki özel hastane kurulma oranına önce arttıran sonra azaltan bir etkisini göstermiştir. Ancak özel hastanelerin belli bir ilde yoğun olması durumunda kamu hastanelerinin etkisini yitirdiği ve yeni özel hastane kurulmasında özel hastane nüfusunun etkili olduğu sonucuna varılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel nüfus çevre bilim, ağ ilişkileri, alt nüfuslar arası etkileşim, Türkiye, özel hastane.

### 1. GİRİŞ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Hannan ve Freeman (1977), örgütlerin içinde buldukları çevreye kendilerini uyumlu hale getirdikleri şeklindeki görüşe karşıt bir görüş ortaya atarak örgütlerin bir seçim sürecine maruz kaldıklarını söylemektedirler. Geliştirdikleri kavramsal çerçeve içerisinde analiz birimini makro düzeye taşıyarak örgüt nüfusları üzerinde çalışmanın önemine dikkat çekmişlerdir (Hannan ve Freeman, 1977). Örgütsel nüfus çevre bilim kuramının yeni kurumsalcı bakış açısıyla benzerlikleri olmasının yanında bir temel soruyla birbirlerinden ayrılırlar. Yeni kurumsal kuram, "Örgütler niçin birbirlerinden bu kadar farklıdır?" sorusunu sorarken Örgütsel nüfus çevre bilim kuramı "Örgütler niçin birbirlerine bu kadar benzer?" sorusunu sormaktadır (Sargut & Özen, 2007). Seçim yaklaşımı bu soruya evrim kuramcıları ile benzer bir bakış açısıyla cevap bulmaktadır. Örgütler içerisinde buldukları çevre tarafından şekillendirilmektedir ve çevrenin kısıtlamaları yüzünden durağan bir yapıdadırlar, bu da değişime hızlıca uyum sağlamalarını engellemektedir (Hannan ve Freeman, 1977). Darvinci bir seçilime maruz kalan örgütlerin kendilerine değer katmaları ya da doğum ve ölümleri içlerinde buldukları örgüt nüfusu ile ilişki içerisinde. Belli bir örgüt nüfusunu tanımlarken birbirleriyle engelsiz etkileşim halinde olan, aynı kurumsal etki altında bulunan ve birbirleriyle rekabet halinde olan örgütlerden söz edilmektedir (Önder ve Üsdiken, 2007). Örgütsel nüfus çevre kuramı içerisinde, örgütlerin rekabet ve meşruiyet kazanma süreçlerine ilişkin çeşitli kuramlar geliştirilmiştir (Önder ve Üsdiken, 2007). Bunların içerisinde yoğunluk bağımlılığı yaklaşımı örgütlerin nüfus içerisindeki yoğunlukları (nüfus içerisindeki örgüt sayıları), doğum ve ölüm oranları ile ilişkilidir (Hannan ve Carrol, 1992). Hannan ve Freeman'a (1988) göre, örgüt nüfusunun yeni kurulacak örgütler üzerinde ters U şeklinde etkisi mevcuttur. Örgüt nüfusu çoğaldıkça örgütün meşruiyeti artacaktır dolayısıyla başlarda örgüt nüfusundaki artış doğum oranlarını artıracak bir etki yapmaktadır. Ancak bir süre sonra nüfus içerisinde rekabet sayı ile beraber artacak ve bu da doğum oranlarını azaltıcı etki yapacaktır.

#### 1.1. Alt nüfuslar arası etkileşim

Deneye dayalı çeşitli çalışmalarda (Hannan ve Freeman, 1988; Carrol & Swaminathan, 1991), örgütlerin içerisinde buldukları nüfus ve bu nüfusların oluşturdukları topluluklar-

da incelenmiş ve aralarındaki etkileşimler ortaya konulmuştur. Dolayısıyla örgütlerin içinde buldukları çevrede alt nüfuslar arası bir etkileşimde bulunduğu söylenebilir. Bu etkileşimin örgütlerin doğum oranlarına olan etkisi araştırmanın sorunsalını oluşturmaktadır.

### 1.2. Örgütsel altyapı

Nüfusun içerisinde yeni doğacak örgütlerin var olan örgütlerin altyapılarına meşruiyetlerini sağlama sürecinde ihtiyaçları olacaktır. Marret (2000), tıp alanında kadın derneklerini inceleyen çalışmasında yeni örgütsel formların oluşmasında nitelikli işgücü gibi oluşmuş altyapıların gerekliliğini ortaya koymuştur.

Delacroix ve Rao (1994), tecrübesiz girişimcilerin, kurdukları örgütlerin hayatta kalma şansını artırabilmek için buldukları nüfus içerisinde var olan biçimleri taklit tolu gittiklerini söylemektedir. Dolayısıyla özel hastane alt nüfusunu oluşturmaya başlayan ilk hastanelerin öncelikle kamu hastanelerinin altyapılarıyla meşrulaştıklarını söyleyebiliriz.

Çeşitli çalışmalarda örgütlerin kedileriyle coğrafi olarak aynı bölgede bulunan örgütlerle etkileşim halinde oldukları ve altyapılarına ulaştıkları belirtilmektedir (Hedström, 1994; Sorenson ve Audia, 2000). Coğrafik yakınlık ağ ilişkileri artırıcı ve kaynak hareketliliğini düşürücü etki göstermektedir. Dolayısıyla yeni örgüt kuracak girişimcilerin yoğun nüfuslu yerleri seçtiği söylenebilir (Sorenson ve Audia, 2000). Stinchcombe' un (1965) yeni yapıların altyapısı oturmuş ve gelişmiş çevrelerde belirlediği görüşleriyle paralel olarak ve sağlık düzenlemeleri, çalışanların eğitimi, yasal süreçler gibi faktörlerde göz önünde bulundurularak, özel hastanelerin daha çok kamu hastanelerinin yoğun olduğu bölgelerde kurulacağını bekleyebiliriz.

### 1.3. Örgütlerin ağ ilişkileri

Burt (1983) ve Davis (1991) gibi ağ ilişkileri kuramcılarını örgütlerin öğrenme sürecinin birebir etkileşim yoluyla olduğunu söylemektedir. Bu etkileşim iki örgüt arasında olduğu ile benzer şekilde örgüt toplulukları ile de gerçekleşebilmektedir. Özel hastanelerin alt nüfustaki etkileşimlerin daha çok coğrafi olarak yakın bir çevrede gerçekleşmesi beklenebilir. Bu etkileşim öğrenme sürecine katkıda bulunarak meşruiyet için kamu hastanelerine olan bağımlılığı azaltıcı etki yaparak özel hastane alt nüfusunun yeni kurulacak özel hastaneler üzerindeki etkisini artırmasına sebep olması beklenmektedir. Özel hastanelerin meşruiyet sağlamalarında en önemli etkenlerden biride güvendir. Burt (2005), birbirlerini daha önceden tanımayanlar arası ikili ilişkilerin yürüyebilmesini güven faktörüne bağlamış ve bu güvenin zaman içerisinde oluşmuş güçlü bağlar ile sağlamlaştığını belirtmiştir. Özel hastaneler söz konusu olduğunda burada çalışacak tıbbi personelin önceden gelen mesleki tecrübesi yanında önceki hastalarıyla olan ilişkilerinden kaynaklı bir ününün olması büyük önem taşımaktadır. Önceden meşruiyet sağlayabilmek için kamu hastanelerinin altyapılarına ihtiyaç duyan özel hastaneler çalıştırdıkları doktorların hastalarıyla olan ağ ilişkilerinin gelişimi ve kamu hastanelerinde çalışan doktorların özel hastanelere geçerek ağ ilişkilerini bu alt nüfusa taşınmalarıyla bu bağımlılıklarından kopmaktadırlar. Dolayısıyla özel hastane için bir süre sonra özel hastane nüfusu ile etkileşimin meşruiyet kazanmak için daha önemli hale geleceği beklenmektedir.

## 2. ARAŞTIRMA SORUSU VE YÖNTEM

Yukarıda çizilen kavramsal çerçeve altında yoğunluk bağımlılığı kuramını alt nüfuslar arası etkileşimi ve ağ ilişkileri bakımından Türkiye'de özel hastane nüfusu üzerinde sına amaçlı çalışmada Türkiye'de kurulan özel hastanelerin kurulma aşamasında kamu ve özel hastaneler alt nüfuslarının etkileri sorgulanmaktadır. Örgütsel altyapı ihtiyaçları göz önüne alındığında kamu hastanelerinin özel hastanelerin kurulma oranlarını başta artırıcı etkide olacağı ardından fazla kamu hastanesi sayısı rekabeti de zorlaştıracığından belli bir tepe

noktasından sonra azaltıcı etki yapacağı düşünülerek aşağıdaki önerme ortaya konmaktadır:

Önerme1: Özel hastanelerin kurulma oranları kamu hastanelerinin sayısı ile ters U biçimli bir ilişki içerisinde olmalıdır.

Özel hastanelerin bir alt nüfus olarak etkisi hesaba katıldığında ise meşruiyet sağlama için kamu hastaneleri etkisini yitirecek ve özel hastane kuruluşlarında özel hastane alt nüfusu etkili olacaktır. Bu etki önce öncelikle meşruiyeti sağlayacak ağ ilişkilerini artırdığından önce artan daha sonra ise rekabeti artırdığı için kuruluş oranlarını azaltan bir etki olacaktır, dolayısıyla:

Önerme2: Özel hastanelerin kurulma oranları mevcut özel hastanelerin sayısı ile ters U biçimli bir ilişki içerisinde olmalıdır.

Yukarıda belirtilen hipotezleri sınamak için araştırma evreni olarak tüm Türkiye’de 81 ilde 1978 ile 2007 yılları arasında kurulmuş olan özel hastaneler seçilmiştir. Özel hastane kuruluş oranlarına etkisi olabilecek diğer değişkenler ise kuruluşların incelendiği her yıl için bir önceki yıla ait o ildeki nüfus, mevcut kamu hastaneleri, uzman doktor sayısı, dönemsel etkiler, toplam yatak sayıları ve kurulan ve kapanan hastanelerin toplam sayısı olarak belirlenmiştir.

Whitley’in (1999) ulusal iş sistemleri yaklaşımı tanımı ile bakıldığında Türkiye’nin devlete bağımlı bir iş sistemi bulunduğu ancak 80’li yıllar ile başlıya “Özal dönemi” etkileriyle özel sektörün dışa açılımları ile bu etkiyi azalttığı düşünülmektedir (Buğra, 1994). Dolayısıyla 80’li yıllar itibarıyla özel sektörde girişimlerin daha hızlı arttığı söylenebilir. Bu dönemin 5 yıl öncesinden başlatılan çalışmada, Özal öncesi ve ihtilalı de içine alan dönem, Özal dönemi, 93 krizi ile başlayan kriz sonrası dönem ve 2001 krizi ile başlayan ikinci kriz sonrası dönemlerin özel hastane kuruluşlarına olası etkileri hesaba katılmıştır.

İllerdeki uzman doktor sayılarındaki değişimin kamu hastaneleri ve özel hastane sayılarından bağımsız olarak bir etkisinin olup olmadığı hesaba katılarak meşruiyeti sağlayabilmek için gerekli altyapı ya da ağ ilişkileri kuvvetli ünlü doktorlardan bağımsız özel hastanelerin sayılarında artış olup olmayacağı sorgulanmak istenmiştir. Ayrıca hastane sayısından bağımsız olarak yoğunluğu etkileyecek bir değişken olarak ildeki toplam yatak sayıları da hesaba katılmıştır.

Araştırmada T.C. Sağlık bakanlığı verilerinden faydalanılmıştır. Veriler Tedavi hizmetleri genel müdürlüğü Yataklı tedavi kurumları istatistik yıllıklarından elde edilmiş, yatak sayısı ve uzman doktor sayılarındaki değişim içinde T.ü.i.k. istatistikleri ve Sağlık bakanlığı sağlık hizmetleri bültenlerinden faydalanılmıştır. Kamu hastaneleri olarak sağlık bakanlığına bağlı olan ve olmayan tüm kamu kuruluşu hastaneler toplam olarak hesaba katılmış ve Tedavi hizmetleri genel müdürlüğü yıllıklarında yer alan tüm özel kuruluşlar değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmanın sınırlılığı olarak Sağlık bakanlığına ait verilerin doğru oldukları varsayılmaktadır. Kodlanan veriler negatif iki terimli regresyon ile analiz edilmiştir.

### 3. BULGULAR VE SONUÇ

İlk modelde sadece dönem etkileri hesaba katılmış ve anlamlı bir etki gözlemlenmemiştir. Ardından nüfus ve uzman doktor sayıları hesaba katılmış ve nüfusun özel hastane kurulma oranlarına olumlu etkisi uzman doktorların sayısındaki artışında negatif bir etkide bulunduğu gözlenmiştir. Bu negatif etki rekabeti artırması ile ilişkilendirilebilir. Özel hastane nüfusunun etkisi hesaba katıldığında diğer etkiler istatistiksel olarak anlamsızlaşmış özel hastane kuruluşu ile özel hastane nüfusunun etkileşimi hipotezi destekleyecek şekilde ters U biçimli oluşmuştur. Modele kamu hastaneleri katıldığında yine hipotezi destekleyecek bir biçimde ters U ilişkisi gözlemlenmiştir. Yatak sayısı dâhil edildiğinde ise yatak sayısında-

ki artışın özel hastane kurulma oranlarını azaltıcı etkisi saptanmıştır. Hastane kuruluş kapanış oranları da dâhil edilmiş istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi gözlemlenmemiştir. Tüm faktörler hesaba katıldığında hastanelerin kurulma oranlarına istatistiksel olarak anlamlı etkinin kamu hastaneleri ve özel hastaneler nüfuslarındaki değişim olduğu gözlenmiştir. Kamu hastanelerinin yoğunluğunun fazla olduğu durumda özel hastanelerin yoğunluğunun önemi azalmaktadır.

Yukarıdaki bulgular ile hipotezler destek bulmuş ve özel hastane kurulmasının kamu hastanelerinin yoğunluğu ile ilişkisi olduğu ortaya konmuştur. Aynı şekilde özel hastane yoğunluğunun kamu hastanelerinin üzerine çıkması ile özel hastane nüfusları özel hastane kurulumlarını etkiler hale gelmektedir. Bu sonuçlar örgütün alt nüfuslar ile örgütsel altyapı sağlama ve ağ ilişkilerinden faydalanabilmek için etkileşimde buldukları fikrini desteklemektedir.

### KAYNAKÇA

- Baum, J. A. C. ve P. Ingram (1998), "Survival - enhancing Learning in the Manhattan Hotel Industry", *Management Science*, 44(7), 996-1016.
- Buğra, A. (1994), *Türk İş Sisteminin Tarihsel Arka Planı, Devlet ve İşadamları*, İstanbul: İletişim Ya.
- Burt, S. R. (1983), *Corporate Profits and Cooperation*, New York: Academic Press.
- Burt, S. R. (2005), *Brokerage and Closure*, New York: Oxford University Press.
- Carroll, G. R. ve A. Swaminathan (1991), "Density Dependent Organizational Evolution in the American Brewing Industry from 1633 to 1988", *Acta Sociologica*, 34, 155-175.
- Davis, F. G. (1991), "Agents without Principles? The Spread of the Poison Pill through the Intercorporate Network", *Administrative Science Quarterly*, 36, 583-613.
- Delacroix, J. ve H. Rao (1994), "Externalities and Ecological Theory: Unbundling Density Dependence", Ed. J. V. Singh and J. A. C. Baum, *Evolutionary Dynamics of Organizations*, Oxford: Oxford University Press, 255-268.
- Hannan, M. T. ve J. H. Freeman (1987), "The Ecology of Organizational Founding: American Labour Unions", *American Journal of Sociology*, 92, 910-943.
- Hannan, M. T. ve G. R. Carroll (1992), *Dynamics of Organizational Populations*, New York: Oxford University Press.
- Hannan, M. T. ve J. H. Freeman (1987), *Organizational Ecology*, Cambridge: MA: Harvard University Press.
- Hedström, P. (1994), "Contagious Collectivities: On the Spatial Diffusion of Swedish Trade Unions, 1890-1940", *American Journal of Sociology*, 99, 1157-1179.
- Marrett, C. B. (1980), "Influences on the Rise of New Organizations: The Formation of Women's Medical Societies Source", *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 185-199.
- McCarthy J. D. ve M. Zald (1977), "Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory", *American Journal of Sociology*, 82, 1212-1241.
- Ministry of Health (2005), "Inpatient and Outpatient Medical Institutions 1969-2004", [www.ozelrastaneler.org.tr/images/dosyalar/belgeler/istatistik/Yatakli\\_Yataksiz\\_Saglik\\_Kurumlari\\_1967\\_2004.xls](http://www.ozelrastaneler.org.tr/images/dosyalar/belgeler/istatistik/Yatakli_Yataksiz_Saglik_Kurumlari_1967_2004.xls)
- Önder, Ç., ve B. Üsdiken (2007), "Örgütsel Ekoloji: Örgüt Toplulukları ve Çevresel Ayıklama". Ed. A. S. Sargut ve Ş. Özen, *Örgüt Kuramları*, Ankara: İmge.
- Sargut, A. S. ve Ş. Özen (2007), "Örgüt Kuramlarına Genel Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme", Ed. A. S. Sargut ve Ş. Özen, *Örgüt Kuramları*, Ankara: İmge.
- Sorenson, O. ve P. G. Audia (2000), "The Social Structure of Entrepreneurial Activity: Geographic Concentration of Footwear Production in the United States, 1940-1989", *American Journal of Sociology*, 106, 424-462.
- Stinchcombe, A. (1965), "Social Structure and Organizations", Ed. James G. March, *Handbook of Organizations*, Chicago: IL: Rand McNally, 142-193.
- Whitley, R. (1999), *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*, Oxford: Oxford University Press.

## İŞ BANKASI'NIN TÜRK İŞ SİSTEMİNDEKİ ROLÜ: TARİHSEL BİR ANALİZ

**Adnan BIÇAKSIZ**

Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler  
Ens. Ynt. ve Org. Doktora Öğrencisi  
abicaksiz@yahoo.com

**Şükrü ÖZEN**

Başkent Üniversitesi İ.İ.B.F.  
İşletme Bölümü  
sozen@baskent.edu.tr

### ÖZET

*Bu çalışmada, ulusal iş sistemleri (UIS) yaklaşımına dayanılarak, İş Bankası'nın Türk iş sistemindeki rolünün, izlenen iktisadi politikalarla birlikte nasıl evrildiği ve Türk iş sisteminin egemen aktörü olan aile holdingleri arasında eşgüdüm sağlama rolünü ne ölçüde oynadığı incelenmektedir. Özel sektörü desteklemek üzere 1924 yılında kurulan İş Bankası, Cumhuriyetin ilk yıllarında (1923-1930) Alman yatırım bankacılığı tipinde bir rol üstlenmiş, 1950'den sonra bu rol genel (ticari) bankacılığa doğru kaymış, 1960 sonrası dönemde ise bu kayma belirginleşmiştir. 1980 sonrası Yeni Liberal Dönemde ise Banka'nın yatırım bankacılığı rolü iyice küçülmüştür. Tarihsel süreçte, Banka'nın aile holdingleri arasında dolaylı işbirliğini sağlama rolünü sınırlı düzeyde yerine getirdiği gözlenmiştir.*

**Anahtar kelimeler:** Ulusal iş sistemleri, kurumsal değişim, İş Bankası.

### 1. GİRİŞ

Türkiye İş Bankası, Cumhuriyetin ilk milli bankası olması nedeniyle, Türk iş sisteminin oluşmasında önemli bir aktör olarak düşünülmelidir. Cumhuriyet'in ilk yılında kurulmuştur (24 Ağustos 1924); ancak fikir Cumhuriyet'in ilanından önce yapılan İzmir İktisat Kongresi'nde ortaya atılan öneriler arasındaydı (Kocabaşoğlu vd., 2001: 17). Cumhuriyet de, Osmanlı'nın son döneminde (1908-1922) benimsenen ve gerçekleştirilmeye çalışılan "milli iktisat" hedefini benimsemiştir (Kocabaşoğlu vd., 2001: 18). İşte 1923'ten itibaren Cumhuriyetin kurumsal yapısı oluşturulurken, özellikle sanayileşme alanında yatırım sermayesine aracılık etmek ve gerekirse yatırımları yapmak üzere İş Bankası kurulmuştur.

Bu çalışmada, ulusal iş sistemleri (UIS) yaklaşımına (Whitley, 1999) dayanılarak, İş Bankası'nın Türk iş sistemindeki rolünün, izlenen iktisadi politikalarla birlikte nasıl evrildiği ve İş Bankası'nın aile holdingleri arasında eşgüdüm sağlama rolünü ne ölçüde oynadığı incelenmektedir. Türk iş sisteminin, Whitley'in (1999) tanımladığı biçimiyle, devlete bağımlı iş sistemi özellikleri taşıdığı bilinmektedir (Buğra, 2005; Gökşen, 2007). Bu iş sisteminin en önemli niteliklerinden biri, aile egemen şirket grupları arasında işbirliğinin zayıf olmasıdır. Tipik örneği Almanya olan, işbirliğine dayalı ulusal iş sistemlerinde ise, devlet bankaları çok sayıda özel girişime ortak olarak şirketler arası dolaylı işbirliği sağlamaktadırlar (Neuberger ve Stokes, 1974). İş Bankası'nın, geleneksel olarak birbirleriyle işbirliğine girmeyen aile holdingleri arasında benzer bir eşgüdümleme işlevini ne ölçüde yerine getirdiği sorusu, hem Türk iş sistemini hem de İş Bankası'nın bu sistemdeki rolünü anlamak açısından önemlidir.

### 2. ULUSAL İŞ SİSTEMLERİ (UIS) KAVRAMI

Richard Whitley'in (1999) geliştirdiği "ulusal iş sistemleri" yaklaşımı, makro-kurumsal bakış açıları içinde nispeten özgün bir yer tutar. Bu yaklaşıma göre, örgütsel formu kurumsal çevre şekillendirir, bu nedenle örgütler bir ülke içinde benzerlikler ve ülkeler arasında farklılıklar sergiler. Böylelikle, her ülkenin özgün koşullarına göre gelişmiş bir "ulusal iş sistemi" ortaya çıkar ve bir ülkede başarılı olan bir form, başka bir ülkede aynı başarılı sonuçları sergileyebilir. Her iş sistemi kendine özgü bir "egemen ekonomik aktör" yaratır. Örneğin bu aktör Güney Kore'de "chaebol", Türkiye'de aile holdingleri, Japonya'da ise "keiretsu"dur (Gökşen, 2007: 351).



Ulusal iş sistemi, bir ülkenin sanayileşme sürecinin erken dönemlerinde şekillenir ve zaman içinde sosyal, politik, ekonomik ve teknolojik gelişmelere uyum sağlayarak değişir. Ancak Whitley'e göre iş sisteminin tamamen değişmesi pek mümkün değildir. Örneğin, Almanya'da II. Dünya Savaşı sonrasında birçok kurumsal değişiklik yapılmasına rağmen, ülkenin iş sistemi ve dolayısıyla egemen ekonomik aktörün özellikleri önemli ölçüde devamlılık göstermiştir (Gökşen, 2007: 352).

Whitley, sahipliğe dayalı eşgüdüm, sahipliğe dayalı olmayan eşgüdüm, çalışma ilişkileri ana boyutlarında ve bunların altında yer alan çeşitli alt boyutlara dayalı olarak, genel olarak altı ulusal iş sistemi tipi tanımlamıştır (Gökşen, 2007: 355-358): (1) Parçalı (fragmented): devlet veya bankalar gibi kurumların, şirketlerin karşıladığı riskleri paylaşmadığı ve ülkede şirketler arasındaki ilişkileri düzenleyecek güçlü kurumların olmadığı iş sistemi (Hong Kong, Tayvan ve Çin); (2) Bölümlü (compartmentalized): Riskin devlet veya bankalar tarafından paylaşılmadığı, ama şirketler arası ilişkileri düzenleyen güçlü kurumların mevcut olduğu iş sistemi (Anglo-Sakson ülkeleri); (3) Sanayi Bölgesi (coordinated industrial district): Yerel yönetimler ve kurumların etkin olduğu, şirketlerin ulusal kurumlardan ziyade, yerel yönetim ve kurumlardan destek gördüğü ve şirketler arası ilişkilerin yerelde düzenlendiği iş sistemi (İtalya); (4) İşbirliği (collaborative): Riskin bankalar, ticaret odaları, yerel yönetimler gibi kurumlar tarafından paylaşıldığı, devletin daha çok düzenleyici rol üstlendiği, işbirliğine dayalı iş sistemi (Almanya). Örneğin, Almanya'da şirketler riskleri genelde paydaşları olan bankalarla paylaşır. Bir paydaş olarak banka yönetiminde baskın olmasa da etkindir; (5) Devlete Bağımlı (state organized): Devletin hem risk paylaşımında hem de her türlü ekonomik faaliyette etkin olduğu iş sistemi (G.Kore, Türkiye gibi). Firmalar için, devlet ile ilişkiler hayati önem taşır; (6) Devlet Eşgüdümlü (highly coordinated): Devlet ile finansal sistem ve şirketlerin yakın ilişki içinde olduğu, devletin risk paylaşımında rol üstlendiği fakat ekonomik faaliyetlere doğrudan katılmadığı, devlet tarafından yönlendirilen iş sistemi (Japonya). Whitley'in açıklamalarında ve savlarında, sahiplik yapısı ve finansman çoğunlukla ön plandadır; verdiği altılı tipolojide de finansmanın ve risklerin temel aktörler arasında nasıl paylaşıldığına ilişkin farklılıklar önemli rol oynamaktadır. Finansman denilince de borsa ve bankalar akla gelmektedir. Ulusal iş sistemlerinin şekillenmesinde rol oynayan temel aktörlerden biri de bankalardır.

### **3. TÜRK İŞ SİSTEMİNİN OLUŞUMU VE İŞ BANKASININ ROLÜ**

Bugünkü Türkiye'nin ekonomik yakın tarihini çeşitli yazarlar çeşitli dönemlere ayırmaktadır. Ancak bütün yazarların birleştiği nokta, 1980 ve sonrasında "liberalizasyon dönemi" olduğudur (Yamak ve Üsdiken, 2006; Buğra, 1998; Demir, 2005). Biz, son dönemin adlandırılması konusunda diğer yazarlara katılmakla birlikte, önceki dönemleri Osmanlı Devleti'nden itibaren getirerek üç dönem şeklinde tasnif etmeyi daha doğru buluyoruz: (1) Erken liberal dönem (1839-1930); (2) Devletçi dönem (1930-1980); ve (3) Yeni liberal dönem (1980 ve sonrası). Bugünkü Türk iş sisteminin oluşumu, bu üç dönem incelenerek anlaşılabilir; dolayısıyla bu gelişmelerde İş Bankası'nın rolünü tarihsel gelişim perspektifinde daha iyi kavramak mümkündür.

#### **3.1. Erken Liberal Dönem (1839-1930)**

Hukuk ve yurttaş hakları yanı sıra ekonomik alanda düzenlemeler getiren Tanzimat Fermanı (1839) ile başlayan bu dönem, 1856 Islahat Fermanı sonrasında Osmanlı Devleti'nin ekonomik ve politik sağkalımına yönelik yoğun çabalar içeren XIX.YY'ın son yarısı ile, Osmanlı Devletinin ekonomik ve siyasal bakımdan sona erdiği ve yerini yeni Türk Devletine bıraktığı XX.YY'ın ilk çeyreğini, ve ardından yeni Türk Devletinin ilk liberal deneyimlerini yaşadığı yılları kapsar. Örneğin, Türkiye'de ilk banka olan Banque de Constantinople 1847

yılında bu dönemde kurulmuştur, ardından Banki Osmani 1856, Banki Osmani Şahane 1863 ve ilk Türk bankası olan Ziraat Bankası 1863'te kurulmuştur. 1910 yılında Türkiye'de faaliyet gösteren 15 banka vardı (Bilgin ve Yavaş, 1995). Bu dönemin belirleyici özelliği kapitalist-liberal ekonomik görüşün egemen olmasıdır. Zaten, Cumhuriyet kurulduğunda da Osmanlı'daki liberal ekonomi uygulamaları 1930 yılına, yani Büyük Krizin etkilerinin yaşandığı yıla kadar devam etmiştir.

Ulusal iş sistemi, bir ülkenin sanayileşme sürecinin erken dönemlerinde şekillenir denilmiştir. İşte Türk iş sistemi de, Osmanlı Devletinin kalıntıları üzerinde kurulan Türkiye Cumhuriyeti devletinin sanayileşme sürecindeki özgün yapısal şartların biçimlendirmesiyle oluşmuştur. Buğra'ya göre (2005: 41-46): (1) Cumhuriyetin kuruluşunda girişimci yok denecek kadar azdı. Bunun yanı sıra sermaye birikimi (tasarruf) sıfır düzeyindeydi. (2) Toprak sahipleri girişimci olamamıştır, girişimciler tüccar ve memur kökenlidir. (3) Sanayileşmede yabancı sermaye katkısı çok kısıtlıdır, bu nedenle yabancı sermayenin devletin özerkliğini kısıtlaması söz konusu olmamıştır. (4) Toprak sahipliği veya yabancı sermaye ile ortaklık gibi bir güçten yoksun olunca, girişimciler devlet karşısında oldukça zayıf ve edilgen durumda kaldılar.

İşte bu yokluk ortamında Türkiye İş Bankası, İzmir İktisat Kongresinde (Şubat 1923) kabul edilen genel ilkeler temelinde, Atatürk'ün inisiyatifıyla kurulmuş, ve liberal nitelikteki iktisat politikaları çerçevesinde banka asli bankacılık faaliyetlerini sürdürmesinin yanı sıra, sınai girişimlere ve diğer faaliyet alanlarına iştirakler aracılığıyla katılmaya başlamıştır (Kocabaşoğlu vd., 2001: 17). 1924-1929 döneminde, başta 26 Ağustos 1924'te kurulan İş Bankası olmak üzere, 27 ulusal banka kurulmuştur (Kocabaşoğlu vd., 2001: 28). Bu dönem, birçok "ulusal kurum" yanı sıra ulusal bankacılık sisteminin de inşa yıllarıdır. İş Bankası işte bu dönemin (ve tabii sonraki dönemlerin) en önemli aktörlerinden biridir.

Aslında 1923-29 dönemi iktisat politikaları, öz itibarıyla 1908-1922 dönemindeki resmi iktisat politikası görüş ve uygulamalarıyla uyum içindedir, yani önceki dönemin devamı niteliğindedir. İttihat ve Terakki'nin "milli iktisat" anlayışı çerçevesinde Müslüman-Türk girişimciliği özendirilmekte, Müslüman-Türk işadamlarının yaratılması için gerekli koşulları hazırlayacak düzenlemeler yapılmaktadır (Kocabaşoğlu vd., 2001: 19).

1923-29 kesitinde ekonomide öngörülen gelişmenin sağlanamaması, bu bağlamda sermaye birikimindeki yetersiz artış ve 1929 krizinin Türk ekonomisi üzerine olumsuz etkileri, iktisat politikası seçiminde hükümeti bir anlamda yol ayrımına getirmiştir. 1908-22 döneminin iktisat politikalarının devamı olan veya ortak temeli bulunan 1923-29 iktisat politikalarından belirgin bir kopma, 1930-39 kesitinde uygulamaya konulan korumacı ve devletçi politikalar, bu bağlamda benimsenen "ulusal sanayileşme" stratejisiyle ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda 1930-31 kesitinde özellikle korumacı önlemler alınmış, 1932'den itibaren de sanayileşmede devletçi uygulamalara gidilmiştir (Kocabaşoğlu vd., 2001: 40).

Bu dönemde Banka, dokuma, şeker ve cam sanayilerinin kurulması, maden kömürü çıkarılması ve maden işletmeciliğinin kurulması, milli sigortacılığın kurulması yoluyla sanayide bu sektörleri yaratmıştır (Kocabaşoğlu vd., 2001: 284). 1924-31 yıllarında Banka toplam 44 yeni iştirak gerçekleştirmiştir.

Bu dönemde İş Bankası, Türkiye'nin sanayileşmesinde finansör rolünü üstlenmiştir. Yatırım bankacılığı adı verilen bu modelin en başarılı örnekleri, 1870-1910 Almanya'sında yaşanmıştır. 1848'den önce, Almanya'da yalnız geleneksel tipte özel bankalar vardı. İlki 1853'te olmak üzere 1881'e kadar yaklaşık yüz kadar anonim şirket banka kuruldu, ancak bunların sekizi sınai kredi bankacılığının ("kreditbanken") büyük kısmını oluşturuyordu. Bu bankalar, yatırım bankacılığı ile ticari bankacılığı birleştirerek şirketleri desteklemiştir; bu bakımdan

“kalkınma bankası” sayılırlar. İki önemli uygulamaları olmuştur: (1) borçlu şirketin tüm mali işlemleri kreditor banka üzerinden yapılıyordu, böylece borçlunun mali durumunu sürekli izlemek mümkündü, ve (2) banka, borçlu firmaların yönetim kurullarına direktör atıyordu; böylece bir yanda şirketi denetlerken, öte yanda endüstri ve ekonomiye özgü danışmanlık hizmetlerini de şirkete sağlıyordu. Örneğin, 1905 yılında sekiz büyük bankanın sanayi şirketlerindeki direktör sayısı 819'a ulaşmıştı. (Neuberger ve Stokes, 1974). Alman bankaları, XIX. YY sonlarındaki Alman sanayileşmesinin finanse edilmesinde büyük rol oynamıştır. Borç vermede "içli-dışlı olmayan" bir yaklaşımı benimseyen, böylece borçluları sürekli izlemekten uzak duran, bu nedenle de uzun vadeli sınıai krediler vermekten kaçınan XIX. YY İngiliz bankacılığının aksine, Alman sanayi bankaları, sanayiye doğrudan kredi veren, sınıai işletmelerle mümkün olan en yakın ilişkileri kuran, şirketlerin hisselerini önemli oranlarda satın alan ve şirketlerin yönetim kurullarına direktör(ler) atayan "ilişki bankacılığını" uygulamışlardır (Baliga ve Polak, 2004).

Alman yatırım bankacılığının "iştirakler yoluyla sanayiye finansman sağlama", "iştiraklere direktör atama (kenetli direktörlük)", "ilişki bankacılığı" gibi özelliklerini, kuruluş ve kurumsallaşma döneminde İş Bankasında yoğun olarak görüyoruz. Ancak o dönemde sanayileşme için ihtiyaç duyulan sermaye miktarı, İş Bankası'nın sağlayabildiğinin belki 20 belki de 50 katıydı. Dolayısıyla, çok sayıda İş Bankasına ihtiyaç vardı. Bu nedenle, Cumhuriyet'in kuruluş yıllarındaki kalkınma, yaratılabilen sermaye birikimi ile sınırlı olmuştur; olmak zorunda kalmıştır. Bu dönemde, Alman yatırım bankacılığı modeline benzer işleyen İş Bankası ve klasik bankacılık modelinde işleyen kamu bankaları, yaratılan kısıtlı sermayeyi ya girişimcilere aktarmada aracılık etmişler, ya da bizzat kurucu girişimciler olmuşlardır.

### **3.2. Devletçi Dönem (1930-1980)**

Türkiye'de "Devletçi Dönem" in, 1929 Büyük Krizi sonrasında global ve ulusal ekonomilerde büyük bir daralmanın yaşandığı, krizin ağır etkilerinin tüm dünyayı sardığı 1930 yılından itibaren başladığı kabul edilir. Doğrudur; liberal ekonomik model ile kalkınmanın artık çok zor, hatta imkansız olduğu görülmüş, Sovyetler Birliği'nde liberal modele anti-tez olarak uygulamaya konulan kumanda ekonomisinin alamet-i farikası olan "planlı kalkınma" modeli düşünsel olarak benimsenmiş, kısa süre içinde de uygulamaya konulmuştur. Zaten devletçi kalkınma modelinin tanımlayıcı özellikleri, devletin "kalkınmayı merkezi olarak planlaması", sermaye tahsislerini bu plana uygun olarak yapması, teşvikleri ve korumaları bu plana göre yaratması ve koordine etmesidir. Devlet, hem planlayıcı ve kontrolör, hem sermayedar ve girişimci hem de düzenleyici ve hakemdir.

1924-1930 döneminde Banka'nın faaliyetleri ağırlıklı özel sektörde işletmeler kurma veya kurulan işletmelere kredi/özsermaye şeklinde destek sağlama biçimindedir. Devletçi dönemde ise Banka, özel sektör vurgusunu sürdürmekle birlikte iktisadi devlet teşekküllerine de kurucu ortak, sermayedar veya finansör olmaya başlamıştır (Kocabaşoğlu vd., 2001: 287). 1932 sonrası dönemde Sümerbank modeline dayalı devletçi sanayileşmeye en büyük mali aracı kuruluş olarak aktif biçimde katılmıştır. 1932-39 arası yeni iştiraklerin sayısı 31'dir. 1939 sonunda bankanın toplam iştirak sayısı 55'e ulaşmıştır (Kocabaşoğlu vd., 2001: 288). Ülke için büyük ekonomik zorluklar getiren 1940-45 savaş yılları aşıldığında, Bankanın 1945 sonu itibarıyla iştirak sayısı 40 olmuştur (Kocabaşoğlu vd., 2001: 290). Bu dönemdeki iştirakler birçok sektörde yer almakla birlikte, en önemlileri dokuma, şeker, cam, kimya, madencilik gibi "sanayi sektörü kurucusu" girişimler niteliğindedir.

1946'dan itibaren ekonomide özel girişim vurgusu daha da artarken, bankacılık alanında rekabet de artmaya başlamıştır. Bugünün ve yakın dönemin bilinen büyük özel bankaları bu yıllarda kurulmuştur: Yapı ve Kredi 1944, Garanti 1946, Akbank 1948, Demirbank 1953,

Pamukbank 1955 (Kocabaşoğlu vd., 2001: 378). İş Bankasının yatırım bankacılığı rolü de belki de bu dönemden itibaren daha geri plana itilmeye, daha ziyade genel ticari banka görünümü ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu gelişmede 1950 yılında Dünya Bankası'nın kılavuzluğuyla Türkiye Sınai Kalkınma Bankasının (TKSB) kurulmasının da etkisi vardır. Bu banka, kamu fonlarını ve uluslararası kuruluşlardan sağladığı krediyi orta-uzun vade ve düşük faizle özel sektöre yöneltmiştir (Kocabaşoğlu vd., 2001: 374). Zaten ilerleyen zaman içinde İş Bankası'nı diğer bankalarla (özel veya kamu) "ticari bankacılık" alanında rekabet eden bir banka olmuştur.

Planlı Dönem denilen 1960-80 yıllarında (Kocabaşoğlu vd. 2001), 1963 ila 1979 arasında üç adet beş yıllık kalkınma planı hazırlanıp uygulanmıştır, ancak birçok faktörün de etkisiyle 1979-80 yıllarında Türkiye'de ağır ekonomik kriz (bankacılık krizi, dış borç krizi) ve ağır siyasi krizler yaşanmıştır. 1970'lerin sonlarında, sınai devlerin kontrolü altında olan özel bankalar hızla büyümüştür. Sermaye piyasalarının var olmaması nedeniyle sanayi firmalarının, finansman ihtiyaçlarını karşılamak için banka açma veya iktisap dışında seçeneği yoktu, çünkü devlet bankaları, esas olarak kamu yatırımlarını finanse ediyorlardı (Işık ve Uysal, 2006). 1970'li yılların sonlarına gelindiğinde, sanayi ve ticaret sermayesi ile banka sermayesi arasındaki bütünleşme 15 bankada meydana gelmiştir (Kocabaşoğlu vd., 2001: 494). Grupların banka kurmaları veya iktisap etmelerinin en sık zikredilen nedeni, kamu bankalarının özel girişime yeterli finansman sağlamamasıdır (Işık ve Uysal, 2006).

Devletçi Dönemin sonu ve Yeni Liberal Dönemin ilk yılına isabet eden 1981 sonu itibariyle, Banka'nın kendi deyimiyle "gerçek anlamda iştirak olarak kabul edilen" 76 şirketin 62'si sanayi sektöründe, diğerleri ise bankacılık-finans (5), sigortacılık (4), ticaret (3) ve turizm (2) faaliyet göstermektedir. Öte yandan, yönetim kontrolü bakımından bu şirketlerin 35'i (%46'sı) İş Bankasının doğrudan veya dolaylı kontrolündedir; 18'i ise (%24) Koç, Yaşar, Transtürk, Ercan vb. gibi "holdingler ve/veya sermaye grupları"nın kontrolündedir. Kalan 23 şirkette (%30) ise Banka, muhtelif yerli ve yabancı ortakların yanında azınlık hissedarı durumundadır (Kocabaşoğlu vd., 2001: 603). Ekonomik büyüklük yerine şirket sayısının kullanılması gerçek resmi pek ortaya koymamakla birlikte, İş Bankası, gerçek iştiraklerinin yaklaşık dörtte birinde, Türk ulusal iş sisteminin egemen aktörleri olan holdingler ile işbirliği yapmaktadır; ancak bu işbirliği, birbirlerine rakip olan bu holdingleri işbirliği yapmak üzere bir araya getirmek şeklinde değil, Banka'nın münferit holdingler ile bire bir işbirliği şeklinde gerçekleşmiştir. Benzer bilgilere dayanarak, "Banka'nın aile holdingleri arasındaki eşgüdüm sağlama rolünü oldukça sınırlı düzeyde oynadığı" sonucuna varıyoruz.

**Tablo 1.** İş Bankası'nın Büyüme, Kredi ve İştirak Trendleri (1924-1980)

Dönem	Aktif / GSMH	Kredi / Aktif	İştirak / Aktif
1924-1931	2,17	56,11	8,16
1932-1938	4,83	43,27	17,57
1939-1945	3,60	36,81	14,79
1944-1960	4,54	47,22	6,54
1960-1970	5,60	52,30	5,90
1971-1980	6,10	53,00	3,30

Kaynak: Kocabaşoğlu vd. 2001: 276, 388, 513.

Öte yandan, Banka'nın kuruluşundan itibaren büyüme, kredi verme ve iştirak trendlerini dönemsel olarak incelediğimizde (bkz. aşağıda Tablo); büyüme eğiliminin görece durağan

olduğu; aktifler payda olarak alındığında, kredi verme oranlarının 1924-45 döneminde ilk yedi yıldan sonra Büyük Buhran ve ardından II. Dünya Savaşı nedeniyle azaldığı ancak savaş bittikten sonra yine tırmanışa geçerek %50'ler seviyesinde stabil olduğu; iştirak trendinin 1924-45 döneminde yükseldiği, ancak 1945'ten itibaren ciddi biçimde azaldığı görülmektedir. Devletçi dönemin son on yılında (1971-80), Banka'nın aktifleri, Türkiye GSMH'sinin %6.10'u gibi büyük bir rakama ulaşmış; verdiği kredilerin aktiflere oranı %53 gibi yüksek bir rakamda gerçekleşmişken, iştiraklerinin aktiflerine oranı, tarihsel olarak en düşük düzeye inmiştir (%3.30). Bu trendleri basit şekilde, kurucu veya fiili sermayedarlığın pek tercih edilmediği, bunun yerine kredi verme biçiminde "finansörlüğün" belirgin şekilde tercih edildiği sonucuna varabiliriz, ki zaten bu kredilerin tamamı sanayiye verilmiş değildir.

### 3.3. Yeni Liberal Dönem (1980 ve sonrası).

Yeni liberal dönem, ünlü 24 Ocak 1980 Kararları ile başlayan, ekonomide serbestleşmenin yolunu açan kuralların getirildiği ve dışa dönük kalkınma stratejilerinin benimsendiği dönemdir. 1980 yılından bu yana Türkiye'de finansal piyasa serbestleşmektedir. Reformlar, faiz oranı kontrollerini ortadan kaldırmış, yeni mali kurumların girişi kolaylaştırılmış ve yeni enstrüman tiplerine izin vermiştir. Düzenleyici engelleri gevşetilmiş, birçok bankayı (hem yerli hem yabancı) sisteme cezbetmiştir, ve Türk bankacılık sistemi dünya piyasalarıyla bütünleşmiştir (Denizer, 1997). Yeni Liberal Dönemde Türk bankacılık sektörüne rekor sayıda yabancı banka girmiştir; 1980-90 döneminde, kalkınma ve yatırım bankaları dahil, net 24 giriş olmuştur (Işık ve Uysal, 2006).

Ayrıca bu dönemde, birden fazla sektörde faaliyet gösteren aile holdinglerinin finans sektöründeki büyüklükleri de kayda değer düzeye ulaşmıştır. Örneğin, Eylül 1988 itibarıyla, bankalardaki mevduatın %80'ini elinde tutan 10 Türk bankasının dördü devlet bankası, dördü ise grupların bankalarıdır (Sabancı, Çukurova ve Doğuş); diğer ikisi ise Emekli Sandığı tarafından idare edilen Türk Ticaret Bankası ve yarı-özel konumda olan İş Bankası'dır (Buğra, 2005: 258). Yani büyük sanayiciler, finansman bakımından artık başlarının çaresine bakmaktadırlar.

1992 itibarıyla İş Bankası'nın cam, çimento, seramik, metal, metalürji, otomobil, tekstil, kimya, plastik, gıda, sigortacılık, bankacılık, finans ve turizm olmak üzere başlıca 14 sektörde 66 büyük iştiraki vardır; bunların yalnız 14'ünde kontrol edici hissesi vardır. Diğerlerinde ise yüzde 6 ila 44 arasında değişen hissedarlıkları mevcuttur (Sönmez, 1992: 307-310). İş Bankası temelde işletmeci değil, Alman yatırım bankacılığı tipinde "yatırım finansörlüğü" yapagelmıştır. İş Bankasının, Türkiye'de iştirakleri en yüksek olan banka olması, 1988 yılına kadar iştiraklerinin içinde sanayinin ağırlığının hiçbir zaman yüzde 65'in altına düşmemesi (Sönmez, 1992: 187), Bankanın bir sanayi yatırım bankası olduğunu gösteriyordu.

İş Bankasının kurulduğu 1924 yılından 1999 sonuna kadar toplam 302 iştirakinin 157'si sanayi, 43'ü finans (banka-sigorta vs) ve 102'si ise diğer hizmetlerdedir (Kocabaşoğlu vd. Ek 10). Bankanın 1980 öncesi yıllarda, hatta 1990'lara kadar ağırlıklı olarak sanayiye desteklediği sonucunu çıkarabiliriz. Ancak 1994 krizinden sonra başlayan ve 1997'den itibaren belirginleşen eğilimde, Banka hızlı biçimde sanayi sektörü iştiraklerini küçültmeye başlamıştır; ve günümüzde, sanayi yatırımlarına iştirak, Banka'nın faaliyetleri içinde oldukça küçük yer tutmaktadır. Örneğin, Banka'nın iştirakleri içinde sanayinin payı 1997 yılında %36.48 iken, sekiz yıl içinde kademeli olarak azalarak 2004 yılında %9.81'e düşmüştür (İş Bankası Faaliyet Raporları 1997-2007).

Artık 2004 yılına gelindiğinde, iştiraklerin ekonomik büyüklük olarak çoğunlukla hizmet sektöründe (finans ve diğer) olduğu görülmektedir. Banka, 1996'dan itibaren iştiraklerini elden çıkarmaya başlamış, öte yandan sanayideki iştiraklerinin büyüklüğü de 2004 yılında

toplam iştiraklerinin %9.81'ine düşmüştür. Yani banka, 1924 yılında sanayi yatırımlarını finanse etmek ve/veya bizzat yapmak üzere kurulmuşken, özellikle yeni liberal dönemdeki gelişmeler sonrasında 1997'den itibaren işi çoğunlukla "ticari bankacılığa" dökmüştür. Bu tarihten itibaren, iştiraklerde sanayinin payı düzenli biçimde azalmıştır, ancak 2001 yılındaki artış, muhtemelen finansör iken istem-dışı hissedar olmaya bağlıdır.

Yatırım finansörü olarak bir yatırım bankası çoğu kez kendi istemiyle girişimcinin hisselerini daha başlangıçta satın almak suretiyle girişimcinin hissedarı olurken, bazen de, borçlu olan girişimcinin mali durumunun kötüye gitmesi nedeniyle, krediye karşılık teminat gösterilen hisseleri iktisap etme yoluyla "istem-dışı" olarak hissedar olabilmekte, veya, hisse oranı artabilmektedir. Bir yatırım finansörü olarak İş Bankasının hissedarlıklarında bu olgunun da payı vardır. İstem-dışı iktisap edilen sanayi iştiraklerinin "iştirakler içinde sanayinin payı" içinde görünmesi, Banka'yı sanayi yatırımlarını destekliyor göstermektedir. Daha önce işaret ettiğimiz gibi, Banka, sanayi yatırımını öncelik edinen bir "genel banka" olarak kurulmuş, ilk yirmi yılında sanayi yatırımlarına büyük öncelik vermiş, zaman içinde ticari bankacılık yönü ön plana çıkmaya başlamıştır. Artık gelinen noktada, yatırım bankacılığı oldukça geri plandadır.

#### 4. Sonuç

Banka, Cumhuriyet'in kuruluş aşamasında, Alman bankalarının Alman sanayileşmesinde (1870-1910) oynadığı yatırım bankacılığı rolünü üstlenmiştir ancak 1950'den sonra bu rolü geri planda kalmaya ve esas faaliyetleri genel (ticari) bankacılığa dönüşmeye başlamıştır. 1980 sonrası dönemde ise Banka'nın yatırım bankacılığı rolü yalnızca tarihsel mirasının azalarak devam ettirilmesi şeklinde olmuştur. Bugün, büyük Alman bankaları hala sanayinin ortağı iken, ve hatta Avrupa Birliği 1989 yılında çıkardığı bir Direktif ile (ikinci Bankacılık Direktifi), Alman genel bankacılık modeline tekabül eden bir kredi kurumları tanımını benimsemişken (Van der Venet, 2002), 2004'ün sonunda İş Bankasının toplam iştirakleri içinde sanayi iştiraklerinin payı %10'un altına düşmüş, esas portföyü artık ticari bankacılık faaliyetleri olmuştur.

Devlete bağımlı iş sistemlerinde rakipler arası işbirliği düşüktür (Whitley, 2000). İş Bankası, kuruluş amacı itibarıyla, devlete bağımlı bir iş sisteminde firmalar arası dolaylı işbirliğini sağlayan bir aktör olma imkanına sahipti. Ancak, İş Bankası'nın aile holdingleri arasındaki yapısal boşlukları doldurduğunu, böylelikle onlar arasında dolaylı bağlar kurduğunu gösteren örnekler sayıca azdır. Hatta İş Bankası, özellikle devletçi dönemin sonlarına doğru (1970'lerde) ve yeni liberal dönemde, yani Banka'nın yatırım bankacılığını geri plana iterek ticari bankacılığı ön plana çıkardığı son 20 yılda, Türk iş sisteminin egemen aktörleri olan aile holdinglerine benzer şekilde hareket etmiş; özellikle, bankası olan rakip holdingler ile işbirliği düşük olmuştur. Bu bakımdan İş Bankası'nı "fizyolojik olmayan, nominal aile holdingi" olarak nitelemek yanlış olmaz.

#### KAYNAKÇA

- Baliga, S. ve B. Polak (2004), "The Emergence and Persistence of the Anglo-Saxon and German Financial Systems". *The Review of Financial Studies*, 17,(1), 129-163.
- Bilgin, Z. ve U. Yavaş (1995), "Marketing of Consumer Credit Services in a Developing Country: A Status Report", *International Journal of Bank Marketing*, 13(5), 31-36.
- Buğra, A. (1998), "Non-market Mechanisms of Market Formation: The Development of the Consumer Durables Industry in Turkey", *New Perspectives on Turkey*, 19, 1-28.
- Buğra, A. (2005), "Devlet ve İşadamları", 4. Baskı, Çev.: Fikret Adaman, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Demir, F. (2005), "Militarization of the Market and Rent-seeking Coalitions in Turkey", *Development and Change*, 36(4), 667-690.

- Denizer, C. (November 1997), "The Effects of Financial Liberalization and New Bank Entry on Market Structure and Competition in Turkey", The World Bank, Research Development Group.
- Gökşen, N. S. (2007), "Makrokurumsal Bakış Açısı", Ed. S. Sargut ve Ş. Özen, Örgüt Kuramları, Bölüm 6, Ankara: İmge Kitabevi.
- <http://www.isbank.com.tr/yatirimci/yi-faaliyetrap.html>, (Erişim 21.06.2008).
- Işık, İ. ve D. Uysal, (2006), "The Sources of Productivity Growth in Turkish Banks by Ownership: The Initial Responses of Public, Private, and Foreign Banks to Liberalization", Turkish Studies, 7(3), 365-403.
- İş Bankası Faaliyet Raporları (1997-2007)
- Kocabaşoğlu, U. ve Diğerleri (2001), Türkiye İş Bankası Tarihi, İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayını.
- Neuberger, H. ve H. H. Stokes (1974), "German Banks and German Growth, 1883-1913: An Empirical View", The Journal of Economic History, 34(3), 710-731.
- Sönmez, M. (1992), Türkiye'de Holdingler: Kırk Haramiler, 5. Basım, Ankara: Arkadaş Yayınevi .
- Whitley, R. (1999), Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems, Oxford: Oxford University Press.
- Yamak, S. ve B. Üsdiken (2006), "Economic Liberalization and the Antecedents of Top Management Teams: Evidence From Turkish 'Big' Business", British Journal of Management, 17, 177-194.





## 26. Oturum

**Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagement) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi**

*Esra Atilla BAL*

**İşkoliklik ve Örgütsel Bağlılık: Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma**

*Serkan BAYRAKTAROĞLU, Rana ÖZEN KUTANİS, Dzhemilya DOSALİYEVA*

**İşyerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Olgusu: Erzurum'da İlaç Mümes-silleri Üzerinde Bir Araştırma**

*Mustafa BÜTE*

**Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişliğe Neden Olan Faktörleri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**

*Mehmet KAŞLI, Oya AYTEMİZ SEYMEN*

## BİR POZİTİF PSİKOLOJİ KAVRAMI OLARAK İŞE GÖNÜLDEN ADANMA (WORK ENGAGEMENT) VE İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN ÖNEMİ

Esra Atilla BAL

Taurus Group Consulting / Development Dimensions International

esra.bal@taurusgroup.org

### ÖZET

*Bu bildirinin amacı, 2000'li yılların başından bu yana özellikle İnsan Kaynakları alanında dikkat çeken Pozitif Psikoloji kavramlarından biri olan "işe gönülden adanma"yı (work engagement) mercek altına alarak bu kavramın anlamını netleştirmek ve İnsan Kaynakları açısından önemini ortaya koymaktır. Bildiride, kavram hakkında farklı ekollerden araştırmacıların görüşlerine yer verilecek ve işe gönülden adanmayla yakından ilgili kavramlara da değinilerek bu kavramın diğerlerinden nasıl ayrıştığı ve organizasyonlar açısından olumlu sonuçları ortaya konulacaktır. Bu bildiri ayrıca çalışanlarının işe gönülden adanma düzeylerini arttırmayı hedefleyen organizasyonların kullanabileceği çeşitli İnsan Kaynakları Stratejileri'nden örnekler sunarak uygulamaya yönelik tavsiyeler de içerecektir.*

**Anahtar Kelimeler:** İşe gönülden adanma, pozitif psikoloji, insan kaynakları stratejileri.

### 1. GİRİŞ

2000'li yılların başından bu yana ivme kazanan Pozitif Psikoloji akımı, psikoloji biliminin sadece olumsuzlukları onarıcı bir işlevi olmasının yeterli olmadığını, bunun yanı sıra kişilerin mutluluğu için kritik olan olumlu özelliklerin geliştirilmesi açısından da çok önemli bir rolü olduğunu vurgulamaktadır. Bu amaca yönelik çalışmalara ağırlık veren Pozitif Psikoloji ve onun tetiklediği Pozitif Örgütsel Davranış akımı özellikle son yıllarda İnsan Kaynakları alanındaki akademik ve sektörel faaliyetlerin de gündemini oluşturmaktadır. Bu akım, çalışanları kurumsal verimliliğin bir aracı olarak gören pragmatist yaklaşımın aksine; kişilerin sağlıklı, huzurlu ve mutlu bir yaşam sürmelerini ana amaç olarak ortaya koymaktadır. Günümüzde hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar, çalışanları iş yaşamında verimli kılan ve nihayetinde de mutlu ve sağlıklı olmalarına imkan tanıyan kaynakların önemini farkındadır. Bu faktörlerin gün ışığına çıkması için süregelen birçok araştırmanın amacı, kişilerin iş yaşamındaki verimliliğini arttıran ve onları güçlü kılan bu faktörleri belirleyerek bunları iş ortamında geliştirecek ve yaygınlaştıracak adımlar atmaktır. Son yıllarda bu doğrultuda yapılan çalışmalar özellikle; esenlik, dayanıklılık, işe gönülden adanma (work engagement), umut ve özgüven gibi pozitif psikoloji kavramlarını iş ortamında yaygınlaştıracak yöntemlerin arayışına odaklanmıştır.

### 2. BİR POZİTİF PSİKOLOJİ KAVRAMI OLARAK İŞE GÖNÜLDEN ADANMA

Son yıllarda Pozitif Psikoloji akımının da etkisiyle gündeme gelen işe gönülden adanmaya (work engagement) olan ilgi mesleki tükenmişlik üzerine yapılan araştırmaların sonucunda ortaya çıkmıştır (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). İşle ilgili olumsuz bir zihinsel süreç olan tükenmişlik üzerine uzun yıllar boyunca çalışmalar yapan araştırmacılar giderek bu durumun zıddı olduğunu savundukları işe gönülden adanmaya ilgi duymaya başladılar. 2000'li yılların başından itibaren tükenmişliğin zıddı olan bu kavram daha sistematik bir şekilde incelenmeye başlandı. Bu araştırmacıların önde gelenlerinden Maslach ve Leiter (1997), işe gönülden adanmanın tükenmişliğin üç alt boyutu olan bitkinlik, işe yabancılaşma ve düşük düzeyde profesyonel yeterliliğin tam zıddı olduğuna inanıyorlardı. Bu araştırmacılara göre, bir çalışanın işe gönülden adanma düzeyini saptamak için o kişinin tükenmişlik seviyesini ölçümlemek yeterliydi – öyle ki düşük seviyedeki tükenmişlik otomatik olarak yüksek düzeyde işe gönülden adanmaya işaret etmekteydi. Ancak, son yıllarda işe

gönülden adanmayla ilgili birçok araştırmaya imza atan Schaufeli ve Bakker (2001) “enerji, adanma ve işe gömülme özelliklerini içeren işle ilgili olumlu ve tatminkar bir zihinsel durum” olarak tanımladıkları bu kavramın (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, ve Bakker, 2002:74) tükenmişlikten bağımsız bir şekilde ölçülmesi gerektiğini ortaya koydular. Bunun nedeni, her ne kadar bitkinlik ve enerji ile işe yabancılaşma ve adanma birbirlerine zıt kavramlar olsa da, işe gömülme ve düşük düzeyde profesyonel yeterlilik arasında bu tür bir ilişkinin söz konusu olmamasıdır. Schaufeli ve Bakker’a (2001) göre anlık ve belirli bir durum olmaktan ziyade, işe gönülden adanma herhangi bir nesne, olay, birey ve davranışa odaklanmayan daha sürekli ve yaygın duygusal-bilişsel bir durumu işaret etmektedir. *Enerji*, kişinin çalışma süresi boyunca yüksek düzeyde zihinsel dayanıklılık sergilemesi, işine efor harcamak için istekli olması ve zorluklar karşısında yılmamasıdır. *Adanma*, kişinin işiyle arasında güçlü bir bağ olması, işinden ilham alması ve işinin önemli olduğunu düşünmesi, işiyle gurur duymasıdır. *İşe gömülme* ise, kişinin işine tamamen konsantre olması, zamanın nasıl geçtiğini farketmemesi ve işinden kopmakta zorlanması olarak tanımlanabilir.

Hollanda’da işe gönülden adanma düzeylerinin yüksek olduğu saptanan çalışanlarla yapılan derinlemesine mülakatlar sonucunda, bu özelliği sergileyenlerin aktif ve işyerinde inisiyatif alan kişiler olduğu ortaya konmuştur (Schaufeli, Taris, Le Blanc, Peeters, Bakker, ve De Jonge, 2001). İşe gönülden adanmış çalışanların işleriyle ilgili gelişim fırsatlarını araştırdıkları, bu tür fırsatlar bulamadıklarında ise arzu ettikleri değişimi gerçekleştirmek için aksiyona geçtikleri görülmüştür. Bu çalışanların işyerlerinde yeterli gelişim fırsatı bulamadıkları için işlerinden ayrıldığı durumların da olduğu görülmüştür. Ayrıca, bu çalışanların işlerine duydukları bağlılık yüksek seviyede performans göstermelerine ve yöneticilerinden (örn., övgü, terfi, maaş zammı, yan haklar) ve müşterilerinden (örn., takdir, memnuniyet) olumlu yönde geribildirim almalarına da yol açmaktadır. Bunun yanı sıra, işe gönülden adanmış çalışanların değer yargılarının çalıştıkları organizasyonun değerleriyle uyumlu olduğu görülmüştür. Son olarak, mülakatlara katılan çalışanların işlerine işkoliklik seviyesinde bağımlı olmadığı, iş dışındaki aktivitelerden de keyif aldıkları ve işkolikler gibi içten gelen güçlü bir dürtü doğrultusunda çalışmak yerine, işlerinden keyif aldıkları için severek çalıştıkları ortaya konmuştur.

### 2.1. İşe Gönülden Adanma ile İlişkili Kavramlar

İşe gönülden adanma kavramını İngilizce’deki orijinalinden (work engagement) Türkçe’ye çevirmek İnsan Kaynakları alanında birçok akademisyen ve uygulayıcıyı zorlamaktadır. Bu kavramı netleştirmek için tükenmişlik, kişilik, işkoliklik, işe bağlılık ve organizasyona bağlılık gibi kavramlarla ilişkisine kısaca değinmek faydalı olacaktır.

İşe gönülden adanma tükenmişliğin zıddı olarak tanımlandığından (Maslach, Schaufeli, ve Leiter, 2001) bu iki kavram arasında negatif korelasyon olması beklenmektedir. Gerçekten de, tükenmişliğin üç boyutu olan bitkinlik, işe yabancılaşma ve düşük düzeyde profesyonel yeterlilik ve işe gönülden adanmanın üç boyutu olan enerji, adanma ve işe gömülme arasında olumsuz bir ilişki olduğu saptanmıştır (Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen, ve Schaufeli, 2001). Ayrıca, yine beklentiler doğrultusunda bu kavramlardan enerji ve bitkinlik ile adanma ve işe yabancılaşmanın birbirinin tam zıddı kavramlar olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, tükenmişliğin işle düşük seviyede özdeşleşme ve düşük enerji düzeyine; işe gönülden adanmanın ise yüksek seviyede işle özdeşleşme hali ve işle ilgili yüksek enerji seviyesine işaret ettiğini göstermektedir.

Kişilik ile ilgili en popüler görüşlerden biri insanların iki ana kişilik faktörü olan duygusal dengesizlik ve dışadönüklük açısından sistematik olarak farklılık gösterdiğini vurgular (Costa and McCrae, 1980). Yapılan araştırmalar tükenmiş çalışanların yüksek seviyede

duygusal dengesizlik yaşadıklarını, işe gönülden adanmış çalışanların ise düşük seviyede duygusal dengesizlik ve yüksek seviyede dışadönüklük sergilediklerini ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra, işe gönülden adanmış çalışanların tipik olarak yüksek düzeyde hareketlilik (örn., uyarıcılardaki değişikliklere yeterli düzeyde karşılık verebilme, yeni ortamlara hızla adapte olabilme, bir aktiviteden diğerine kolaylıkla geçebilme) sergiledikleri de görülmüştür.

İşe bağımlılık ya da işkoliklik, kişiyi çok fazla çalışmaya iten karşı konulamaz bir dürtü sonucu ortaya çıkar; öyle ki işkolikler aşırı derecede ve takıntılı bir şekilde çalışırlar (Schaufeli, Taris, ve Van Rhenen, 2008). İşe gönülden adanma ve işkoliklik kavramlarının ortak noktası çalışanların sergiledikleri "işe gömülme" davranışlarıdır. Ancak, kendini tamamıyla işine vermenin altında yatan esas sebep bu iki davranışı sergileyenler için farklıdır: işe gönülden adanmış çalışanlar işe gömülürler çünkü işleri onlar için içsel bir motivasyon kaynağıdır; işkolikler ise karşı koyamadıkları bir güdülenme neticesinde işe gömülme davranışları sergilerler.

İşe gönülden adanmanın Örgütsel Davranış ve İnsan Kaynakları literatürüne geçerli bir katkısının olabilmesi için işe katılım ve kuruma bağlılık gibi benzer kavramlardan da ayrışması gerekir. Bu alanlarda çalışan akademisyenler ve uygulayıcılar, "Engagement" kavramını tam olarak Türkçe'ye çevirmenin zorluğundan yakınmakta ve çoğu zaman bu kavramı "çalışan katılımı" veya "çalışan bağlılığı" şeklinde Türkçe'leştirilmektedir. Ancak, işe gönülden adanma bu iki kavramdan daha farklı özellikleri içerir. İşe katılım çalışanın işiyle arasındaki psikolojik özdeşleşmeyi ifade eder, bu durumda işin çalışanın belli başlı ihtiyaçlarını tatmin etmesi söz konusudur. Örgüte bağlılık ise çalışanın örgüte sadakati, örgütün bir parçası olma isteği ve örgütün üyesi olma arzusu olarak tanımlanmıştır (Porter, 1974). Son yıllarda yapılan araştırmalar, işe gönülden adanma, işe katılım ve kuruma bağlılık kavramlarının ampirik olarak birbirinden farklı olduğunu kanıtlamıştır. (Hallberg ve Schaufeli, 2006). Bu üç kavramın ayrıca, sağlıkla ilgili şikayetler, işin ve kişinin özellikleri ve işten ayrılma niyeti gibi faktörlerle de farklı şekilde etkileşim gösterdiği son yıllarda yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur. Bu araştırmalarda, işe gönülden adanma özellikle sağlık ile olumlu ilişki sergilerken, işe katılımın içsel motivasyon, kuruma bağlılığın ise işten ayrılma niyetinde azalma ile yakından ilişkili olduğu görülmüştür.

## 2.2. İşe Gönülden Adanmanın Öncelleri

İşe gönülden adanma yeni bir kavram olduğu için literatürde bu konu üzerine henüz oldukça az sayıda araştırma bulunmaktadır. Ancak, son yıllarda yapılan araştırmalar, işe gönülden adanmanın iş kaynakları ile olumlu bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. İş kaynakları, iş taleplerini azaltmaya yardımcı olan, çalışanların iş hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran, kişisel gelişimi ve öğrenmeyi teşvik eden faktörler olarak tanımlanabilir. Örneğin, kişinin çalışma arkadaşlarından ve amirinden gördüğü sosyal destek arttıkça işe gönülden adanma düzeyi de artmaktadır. Bunun yanı sıra, çalışanın performansı ile ilgili geribildirim alabilmesi, işi üzerinde kontrol sahibi olması, koçluk uygulamaları, görev çeşitliliği ve eğitim hizmetleri gibi kaynaklar da kişinin işe gönülden adanma düzeyini arttıracak unsurlardandır (Demerouti ve ark., 2001; Salanova, Grau, Llorens, ve Schaufeli, 2001; Salanova, Llorens, Cifre, Martinez ve Schaufeli, 2003; Schaufeli ve Bakker, 2004; Hakanen, Bakker ve Schaufeli, 2006). Bu araştırmaların da ışığında, iş kaynakları ne kadar çok ve çeşitliyse çalışanların işe gönülden adanma seviyelerinin de o ölçüde artacağından bahsetmek mümkündür.

İşe gönülden adanma ve öz-yeterlik arasında da olumlu bir ilişki bulunduğu saptanmıştır (Salanova ve ark., 2001). Sosyal Bilişsel Teori'ye göre öz-yeterlik, "kişinin belli amaçlara

erişebilmek için gerekli faaliyetleri gerçekleştirebileceğine dair inancıdır” (Bandura, 1997:3). Öz-yeterliğin işe gönülden adanmanın hem önceli hem de sonucu olabileceği de araştırmacılar tarafından ortaya konmuştur (Llorens, Schaufeli, Bakker, ve Salanova, 2007; Salanova, Breso, ve Schaufeli, 2005b; Salanova ve ark., 2000).

### **2.3. İşe Gönülden Adanmanın Sonuçları**

İşe gönülden adanmanın olası sonuçları arasında; işle ilgili olumlu tutumlar, kişisel sağlık, görev sorumluluklarında beklenenin üzerinde olumlu davranışlar sergileme ve performans artışı bulunmaktadır. İşe gönülden adanmış çalışanların diğerlerine göre işlerinden daha fazla tatmin duyduğu, kurumlarına daha fazla bağlılık hissettiği, ve işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu ortaya konmuştur (Demerouti ve ark., 2001; Schaufeli & Bakker, 2003). Bunun yanı sıra, işe gönülden adanmış çalışanların zihinsel (Schaufeli ve ark., baskıda) ve bedensel (Demerouti ve ark., 2001) sağlık durumları açısından diğer çalışanlardan daha iyi durumda olması da çarpıcı bir bulgudur. Ayrıca, işe gönülden adanmış çalışanların inisiyatif almaya ve proaktif davranışlar sergilemeye daha yatkın oldukları ve öğrenme motivasyonlarının da diğerlerine göre daha fazla olduğu görülmüştür (Sonnentag, 2003). Organizasyonlar için çok önemli bir nokta da, işe gönülden adanmış çalışanların diğerlerinden daha üstün performans sergilemeleridir. 2002 yılında Hollanda’da 36 farklı şirketin 8,000 iş ünitesi üzerinde yapılan bir araştırma, çalışanların işe gönülden adanma düzeylerinin iş ünitesi performansını (müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, karlılık, verimlilik ve güvenlik) olumlu bir şekilde etkilediğini ortaya koymuştur (Harter, Schmidt, ve Hayes, 2002).

### **3. ÇALIŞANLARIN İŞE GÖNÜLDEN ADANMA DÜZEYLERİNİ ARTTIRMAYA YÖNELİK İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİ**

Çalışanların işe gönülden adanma düzeylerinin artması organizasyonla aralarında bir sinerji oluşturarak her iki taraf için de olumlu sonuçlara yol açar. İşe gönülden adanmış çalışanlar için bu sonuçlardan bazıları (1) işle ilgili olumlu tutumlar ve kişinin işiyle özdeşleşmesi; (2) sağlıklı bir zihinsel durum, olumlu duygular ve düşük tükenmişlik sendromu riski; (3) yüksek performans; (4) içsel motivasyonda artış; (5) işle ilgili ve kişisel (örn., öz-yeterlilik) kaynaklar elde etmedir. Bunlara ek olarak, yüksek seviyede işe gönülden adanma organizasyonlar için (1) değerli ve yetenekli çalışanların elde tutulması; (2) olumlu bir kurumsal imaj; (3) sağlıklı, rekabetçi ve etkin bir kurum ortamı; ve (4) olumlu iş ünitesi performansı sağlar. Aşağıda, işe gönülden adanmış çalışanlar yaratmak amacıyla organizasyonlarda kullanılacak çeşitli İnsan Kaynakları Stratejilerine değinilmektedir.

#### **3.1. Çalışan Gelişimi Anlaşması**

Çalışan ve organizasyon arasında uyumlu bir ilişki kurulmasını sağlamak için (1) çalışanın değerlerini, tercihlerini, kişisel ve profesyonel hedeflerini belirlemek (2) bu hedeflerin tümünü veya bir kısmını onaylayan bir “Çalışan Gelişimi Anlaşması” hazırlamak ve gerekli kaynakların organizasyon tarafından karşılanmasını sağlamak (örn., eğitim, koçluk, ekipman, bütçe) (3) bu yazılı anlaşmayı hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından belli aralıklarla kontrol etmek ve gerektiğinde hedefleri yeniden belirleyerek ek kaynak takviyesinde bulunmak gereklidir. Aslında bu anlaşmayla kastedilen organizasyonların hali hazırdaki performans değerlendirme sistemlerine entegre edilebilen bir hedef belirleme sistemidir (Locke, 1968). Ancak, Çalışan Gelişimi Anlaşması organizasyonel hedeflerden (örn., verimlilik, kalite, etkinlik) ziyade, kişisel hedefleri (örn., beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesi, terfi) ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakları kapsar.

### 3.2. Çalışan Sağlığı Denetimleri

Sağlık denetimlerinin amacı, çalışanları ve çalıştıkları organizasyonları işe gönülden adanmanın da aralarında bulunduğu sağlık değerleri ve seviyeleri hakkında bilgilendirmektir. Bu bilgiler, organizasyon veya çalışanlar tarafından hangi gelişim tedbirlerinin alınması gerektiğine karar vermek açısından önemlidir. Bu tür sağlık denetimleri günümüzde İspanya ve Hollanda'da sıklıkla kullanılmaktadır ve inceledikleri ana başlıklar arasında; işle ilgili stres kaynakları (örn., aşırı iş yükü, çatışmalar, duygusal talepler, iş-aile çatışması), iş kaynakları (örn., çeşitlilik, geribildirim, sosyal destek, özerklik, kariyer gelişimi), tükenmişlik, işe gönülden adanma, olumsuz kişisel ve organizasyonel sonuçlar (örn., depresyon, sıkıntı, devamsızlık, işten ayrılma niyeti), ve olumlu kişisel ve organizasyonel sonuçlar (örn., iş tatmini, organizasyona bağlılık) bulunmaktadır.

### 3.3. Workshop'lar

Workshop'ların amacı, kişisel kaynakları arttırarak çalışanların işe gönülden adanma seviyelerini yükseltmektir. Workshop'lar organizasyonlar tarafından özellikle iş stresini önlemek ve/veya azaltmak amacıyla kullanılmıştır (Van der Klink, Blonk, Schene, ve Van Dijk, 2001). Ancak, çalışanların işe gönülden adanma düzeylerini arttırmak için stres semptomlarını azaltmaya odaklanmaktan ziyade, işin kalitesini ve çalışanların verimlilik düzeylerini arttırmaya yönelmek gereklidir. Bu anlamda, çalışanların işe gönülden adanma düzeyini arttırmayı hedefleyen workshop'lar "Kalite Çemberleri" ile benzerlikler taşırlar; ancak bu seminerlerin onların farkı bilişsel, davranışsal ve sosyal beceriler (örn., olumlu düşünce, hedef belirleme, zaman yönetimi) gibi *kişisel* kaynakların gelişimine odaklanmalarıdır.

### 3.4. İşle İlgili Değişiklikler

İş rotasyonu, çalışanların geçici olarak özel projelerde görevlendirilmesi veya tamamen farklı işlere atanmaları gibi iş değişikliklerinde, iş kaynakları da değişime uğrar. İşle ilgili değişiklikler, çalışanlara gelişim fırsatları sunar, motivasyonlarını ve esnekliklerini artırır ve onları daha fazla öğrenmeye ve profesyonel gelişime teşvik eder. İşe gönülden adanmayla ilgili derinlemesine mülakat yöntemiyle yapılmış çalışmaların sonuçları (Schaufeli ve ark., 2001) da dikkate alındığında, işle ilgili değişikliklerin çalışanların işe gönülden adanma düzeylerini arttırdığını söylemek mümkündür. Bu durum özellikle, çalışanların yeni işlerinin gelişim fırsatları açısından zengin olduğu ve bireylerin yeni görevlerinde başarıya ulaşacak yetkinliklere sahip olduğu vakalar için geçerlidir (Salanova ve ark., 2001). İşle ilgili değişikliklerin olumlu sonuçlar doğurması bu tür bir değişimin çalışanın tercihleri, hedefleri ve kişisel kaynakları (bilgi, beceri, yetkinlik) doğrultusunda gerçekleştirildiği durumlarda mümkündür. İşle ilgili değişiklikler organizasyonel sorunları çözmeye yönelik bir araç olarak kullanıldığında, bu durum çalışanlara faydadan çok zarar getirir. İdeal olan, işle ilgili değişikliklerin "Çalışan Gelişimi Anlaşması" çerçevesinde çalışanla karşılıklı olarak kararlaştırılmış olmasıdır.

### 3.5. Liderlik

Liderlerin önemli görevlerinden biri ekip içindeki duygusal iklimi etkin bir şekilde dengelemektir. İyi bir lider ekip içinde motivasyonu ve işe gönülden adanma düzeyini de arttırabilir. Araştırma sonuçları işe gönülden adanmanın "bulaşıcı" olduğunu kanıtlamıştır, dolayısıyla bu tutumun uygun ortam yaratıldığında tüm ekibe yayılması da kaçınılmazdır. Bu durum ekip liderlerinin, ekip üyelerinin işe gönülden adanma düzeylerini etkileyebilecek bir pozisyonda olduğunu ve ilgili sosyal-psikolojik süreçleri etkin bir şekilde yönettikleri takdirde bu anlamda olumlu sonuçlar elde edebileceklerini gösterir. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik tipi (Bass, 1985) vizyoner yaklaşımı ve ilham verici özellikleri dolayısıyla

çalışanların işe gönülden adanma düzeyini arttırmak için uygundur. Dönüşümcü liderler, ekip üyelerini yüksek standartlara ulaşmaları için zorlar, risk alır, gelecekteki hedeflere ulaşma konusunda olumlu yaklaşım sergiler, yaratıcılık ve yenilikçiliği teşvik eder ve çalışanlarının endişe ve ihtiyaçlarına kulak verirler. Böylesi bir durumda, dönüşümcü liderliğin çalışanların sağlık ve esenlikleri üzerinde olumlu bir etkisi olması (Howell ve Hall-Merenda, 1999) ve bireylerin iş tatmini, performans ve motivasyonlarını arttırması (Judge ve Piccolo, 2004) şaşırtıcı değildir.

### 3.6. Eğitimler ve Kariyer Gelişimi

Eğitimlerin amacı, çalışanların çeşitli davranış, inanç ve değerlerine hitap ederek iş performansı için gerekli davranış değişikliklerini gerçekleştirmektir. Bu değişimi gerçekleştirebilmek için en etkili yöntem ise çalışanların öz-yeterlik seviyelerini ya da diğer bir deyişle, “yapabileceklerine olan inançlarını” arttırmaktır. Sosyal Bilişsel Teori’ye göre, kişilerin öz-yeterlikleri; başarılı deneyimler, model vasıtasıyla deneyimleme, sözel ikna ve olumlu duygusal tutumlar vasıtasıyla geliştirilebilir (Bandura, 1997). Dolayısıyla eğitim programları da bu unsurları içermeye özen göstermelidir; örneğin; mesleki başarı deneyimi sağlamak için pratik uygulamalar (başarılı deneyimler), iyi performans gösteren rol modellerin kullanılması (modelden öğrenme), koçluk ve teşvik (sözel ikna) ve reddedilme ve başarısızlık korkusunu azaltmak (olumlu duygusal tutumlar) gibi.

Son olarak, kariyer gelişiminin çalışanların işe gönülden adanma düzeyini arttırmada önemli bir faktör olduğuna değinmek yerinde olacaktır. Birçok çalışan stabil ve zamanla şirket içerisinde yükselebileceği bir işi tercih etse de, günümüzün iş yaşamında bu durum yavaş yavaş geçerliliğini kaybetmektedir. Organizasyonlar artık çoğu zaman çalışanlarını belli işlerden ziyade farklı projelerde görevlendirmekteler. Bu gibi durumlarda çalışanlar proje takımlarına karşı sorumludur; çoğu zaman bu proje takımı da daha büyük bir projenin parçasıdır. Bir proje bittiğinde çalışanlar yeni bir projeye başlamak üzere yeni bir takımın parçası olamaya hazırdır. Böyle bir ortamda, çalışanlar iş piyasasında rekabetçi bir konumda kalabilmek için devamlı olarak bilgi, yetkinlik ve becerilerini geliştirmek ve “işe alınabilirlik” çitalarını yüksekte tutmak zorundadır. Bunu başarabilmek için de çalışanlar, profesyonel ve kişisel anlamda gelişim sağlayabilmek için eskisinden çok daha fazla inisiyatif almalıdır. Bunu başarabilen çalışanlar profesyonel ve kişisel gelişim için farklı olanaklar sağlayan görevleri seçerek işe gönülden adanma düzeylerini yüksek seviyede tutabilirler. Önemli olan çalışanların kariyerleri boyunca kendilerini geliştirme fırsatları yaratmaları ve bu fırsatları değerlendirmeleridir.

### KAYNAKÇA

- Bandura, A. (1997), *Self-efficacy: The Exercise of Control*, New York: Freeman.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press.
- Costa, P. T., Jr. ve R. R. McCrae (1980), “Influence of Extraversion and Neuroticism on Subjective Well-being: Happy and Unhappy People”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 668-678.
- Demerouti, E., A. B. Bakker, J. De Jonge, P. P. M. Janssen, ve W. B. Schaufeli (2001), “Burnout and Engagement at Work as a Function of Demands and Control”, *Scandinavian Journal for Work Environment and Health*, 27, 279-286.
- Hakanen, J.J., A. B. Bakker, ve W. B. Schaufeli (2006), “Burnout and Work Engagement among Teachers”, *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.
- Hallberg, E. U. ve W. B. Schaufeli (2006), “‘Same Same’ but Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?” *European Psychologist*, 11(2), 119-127.

- Harter, J.K., F. L. Schmidt, ve T. L. Hayes (2002), "Business-unit-level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Howell, J.M. ve K. E. Hall-Merenda (1999), "The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance", *Journal of Applied Psychology*, 84, 680-694.
- Judge, T.A. ve R. F. Piccolo (2004), "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Test of Their Relative Validity", *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-786.
- Llorens, S., W. B. Schaufeli, A. B. Bakker, ve M. Salanova (2007), "Does a Positive Gain Spiral of Resources, Efficacy Beliefs and Engagement Exist?", *Computers in Human Behavior*, 23(1), 825-841.
- Locke, E.A. (1968), "Towards a Theory of Task Performance and Incentives", *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- Luthans, F. (2002), "Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths", *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Maslach, C. ve M. P. Leiter (1997), *The Truth About Burnout*, San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Maslach, C., W. B. Schaufeli ve M. P. Leiter (2001), "Job Burnout", *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Porter, L., R. Steers, R. Mowday, ve P. Boulian (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Salanova, M., E. Breso ve W. B. Schaufeli (2005), "Towards a Spiral Model of Self-efficacy in Burnout and Engagement Research", *Ansiedad y Estrés*, 11, 215-231.
- Salanova, M., R. Grau, S. Llorens ve W. B. Schaufeli (2001), "Exposure to Information and Communication Technology, Burnout and Engagement: The Moderating Role of Professional Self-efficacy", *Revista de Psicología Social Aplicada*, 11, 69-89.
- Salanova, M., S. Llorens, E. Cifre, I. M. Martínez ve W. B. Schaufeli (2003), "Perceived Collective Efficacy, Subjective Well-being, and Task Performance Among Electronic Work Groups: An Experimental Study", *Small Group Research*, 34, 43-73.
- Schaufeli, W. B. ve A. B. Bakker (2003), *UWES Utrecht Work Engagement Scale, Preliminary Manual Version 1*, Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B. ve A. B. Bakker (2004), "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study", *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., M. Salanova, V. Gonzales-Roma ve A. B. Bakker (2002), "The Measurement of Engagement and Burnout: A Confirmative Analytic Approach", *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., T. W. Taris ve W. Van Rhenen (2008), "Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?" *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173-203.
- Schaufeli, W.B., T. Taris, P. Le Blanc, M. Peeters, A. Bakker, ve J. De Jonge (2001), "Can Work Produce Health? The Quest for the Engaged Worker", *De Psycholoog*, 36, 422-428.
- Sonnentag, S. (2003), "Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work", *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Van der Klink, J., R. Blonk, A. Schene ve F. Van Dijk (2001), "The Benefits of Interventions for Work-related Stress", *American Journal of Public Health*, 91, 270-276.



## İŞKOLİKLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

**Serkan  
BAYRAKTAROĞLU**  
Sakarya Üniversitesi,  
İ.İ.B.F., İşletme  
serkanb@sakarya.edu.tr

**Rana ÖZEN KUTANİS**  
Sakarya Üniversitesi,  
İ.İ.B.F., İşletme  
rkutanis@sakarya.edu.tr

**Dzhemilya DOSALİYEVA**  
Sakarya Üniversitesi,  
İ.İ.B.F., İşletme  
dzhemilya\_d@hotmail.com

### ÖZET

Günümüzde insanların iş yerinde kendilerini ispat etmeye çalışmaları, işsiz kalma korkusu, teknolojik gelişmelerin iş yapma biçimlerini etkilemesi ve çalışanların bunları takip edebildiklerini göstermeye çalışmaları sonucu artmaya başlayan işkoliklik kavramının ve etkilerinin araştırılması, gün geçtikçe önem arz etmeye başlamıştır. Araştırmacıların işkolikliğin olumlu ya da olumsuz olup olmadığı konusunda hem fikir olmamaları ile birlikte işkolikliğin olumsuz olduğu, neticesinde ise çalışana, yakınlarını ve çalıştığı örgütü olumsuz yönde etkilediği anlayışı literatürde daha çok kabul gördüğü söylenebilir. Örgütsel bağlılığın (ÖB) olumlu çalışan davranışları üzerinde pozitif etki yarattığı düşünülmesi ÖB'ı araştırmacıların dikkate değer bir konu haline dönüştürmüştür. Bu çalışmada işkoliklik ile örgütsel bağlılık arasında ilişki incelenmiştir. Marmara bölgesi banka çalışanları üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada standardize anketler kullanılmış ve veriler SSPS programında değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İşkoliklik, örgütsel bağlılık.

### 1. İşkoliklik

İşkoliklik kavramı günlük konuşmalarda çok yaygın kullanılsa da anlamı ile ilgili tam bir uzlaşma sağlanamamıştır. Birçok çalışmada işkoliklik kavramı çalışma saatleri temel alınarak tanımlanmıştır. Örneğin, Mosier (1983)'e göre işkolikler haftada 50 saatin üzerinde çalışan kişilerdir. İşkoliklerin işe olan ekstra bağlılıkları rasyonel değildir (Snir ve Harpaz, 2004; Cherrington, 1980). Machlowitz (1980) işkolikliğin "bireylerin işe koşulların gerektirdiğinden daha fazla zaman ayırmaları ve sürekli işlerini düşünmeleri" olarak tanımlayarak, işkolik davranışlarının çalışma saatleri yerine, bireylerin işle ilgili tutumları kapsamında tanımlanması gerektiğini savunmaktadır (Burke ve diğ., 2004). Snir ve Zohar (2000) ise işkolikliğin "dışsal değil içsel baskılar nedeniyle, bireylerin zamanlarını işle ilgili aktivite ve düşüncelere odaklı bir şekilde ve oldukça büyük oranda ayırmaları" olarak tanımlamışlardır. Bazı araştırmacılar işkolikliğin işletmeler açısından olumlu değerlendirmektedirler (Machlowitz, 1980; Korn ve diğ., 1987). Örneğin, Machlowitz (1980) yaptığı bir araştırmada mülakata tabi tuttuğu 100 işkolik kişinin hem iş tatminleri hem de verimliliklerinin yüksek olduğunu tespit etmiştir (Burke, 2000). Diğer araştırmacılar ise (örneğin Killinger, 1991; Oates, 1971; Schaef ve Fassel, 1988) işkolikliğin olumsuz bir durum olarak ifade ederek işkolikleri, işlerini yerine getiremeyen ve diğer meslektaşlarına sorun çıkartan mutsuz, obsesif ve trajik bireyler olarak tanımlamışlardır (Burke ve diğ., 2004; Naughton, 1987; Oates, 1971; Porter, 1996). İşkolikliğin olumlu olarak algılayanlar bu davranışları teşvik etmekte, olumsuz olarak değerlendirenler ise çalışanları bu davranışlardan alıkoymaya çalışmaktadırlar (Bayraktaroğlu ve Mustafayeva, 2008).

İşkolikler normal bireylere göre daha mükemmeliyetçi oldukları için iş yetkilerini devretmede daha isteksiz davranır, başkalarına güvenmez, dolayısıyla sık sık iş stresi yaşarlar (Killinger, 1991; Porter, 1996; Scott ve diğ., 1997). İşkolikler işten sonra da işi düşünür, konuşurken sık sık işle ilgili konulara değinir, daha çok başarı ve iş odaklı olurlar (McMillan, O'Driscoll, 2004). Scott ve arkadaşlarına (1997) göre işkolik insanları diğer insanlardan ayıran temel özellikler- boş vakitlerini bile işe ayırmaları, işi iş yerinde olmadıkları sürece

bile düşünceleri ile ekonomik ihtiyaçları ve örgütsel taleplerin üzerinde çalışmalarını (Mudrack, 2004).

İşkoliklikle ilgili bir takım ölçekler geliştirilmiştir. Literatürde en çok kullanılan ölçek Spence ve Robbins (1992)'in ölçeğidir. Bu araştırmacılar, işkolikliği "işkoliklik triadı" kapsamında açıklamaya çalışmışlar WorkBAT (Working battery ve işkolik tiplerini üç faktör- çalışmaya bağlılık (work involvement), işe güdülenme hissi (feeling driven to work) ve işten zevk alma (work enjoyment) olmak açısından değerlendirmektedir.

İşletmeler çoğu zaman işkolikliği ödüllendirmektedir. İşe zamanlarını oldukça fazla harcayan yönetici ve uzmanlar işe bağlılığı yüksek personel olarak değerlendirilir (Burke, 2001). Ancak işkolikliğin örgüte olan etkilerinin olumlu ya da olumsuz olabileceği dikkate alınmalıdır. Bu çalışmada literatürdeki işkoliklik ve örgütsel bağlılık etkileşiminin uygulamada nasıl ortaya çıktığı araştırılmıştır.

## 2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık (ÖB) kavramı ve örgüte bağlı çalışanların örgüt etkinliğine sağladıkları katkının belirlenmesi yönünde çok sayıda araştırma yapılmış ve yapılmaya devam etmektedir. Örgütsel bağlılık kavramının örgüt tarafından değerli bulunmasının en önemli nedeni, olumlu çalışan davranışları üzerinde yarattığı düşünülen pozitif etkidir.

ÖB, çalışanların örgüte karşı bağlanma ve kendilerini adama dereceleridir (Awamleh, 1996). O'Reilly ve Chatman'a göre ÖB, çalışanların kimliklerini örgütlerinin amaçlarıyla tanımlamaları, örgüt yararına fazladan çaba göstermede gönüllü olmaları, kararlara katılmaları ve yönetimlerinin değerlerini içselleştirmeleridir (O'Reilly ve Chatman, 1986; aktaran Dick ve Metcalfe, 2001). Yapılan araştırmalar ÖB'ın çok boyutluluğunu ortaya koymaktadır (Suliman ve Iles, 2000a; Meyer ve diğerleri, 1991; Meyer ve Smith, 2000; Suliman ve Iles, 2000b). Bu çalışmada Meyer ve Allen tarafından yapılan sınıflandırma esas alınmıştır. Buna göre bağlılığın üç boyutu vardır ve her boyut bireylerin örgütte kalma kararlarını farklı şekillerde etkilemektedir. Bunlar; duygusal (affective), devamlılık (continuence) ve normatif (normative) bağlılıktır (Meyer ve Smith, 2000; Meyer ve diğerleri, 1991; Lee ve diğerleri, 2001). **Duygusal Bağlılık** çalışanların örgüte duygusal açıdan ne ölçüde bağlı olduklarını; **Normatif Bağlılık** çalışanların örgüte bağlanmada ne derecede zorunluluk hissettiklerini; **Devamlılık Bağlılığı** ise çalışanların örgüte duyduğu bağlılıklarının ne oranda ihtiyaç faktöründen etkilendiğini ölçmeye çalışmaktadır.

## 3. Araştırma

### 3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmada literatürde yer alan işkoliklik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. İşkoliklikle örgütsel bağlılık kavramları ilk bakışta birbirini destekleyen süreçler olarak görülse de konunun ampirik olarak test edilmesi öngörülme sonuçlara yol açabilir. Bankacılık sektöründe yapılan bu araştırmanın İK yöneticilerine faydalı bilgiler sağlayacağı umulmaktadır.

### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bankacılık sektöründen tesadüfî örneklemeyle seçilecek olan ve Marmara bölgesinde yer alan özel, kamu bankaları ile özel finans kurumlarında beyaz yakalılara uygulanan anketlerle işkoliklik tipleri ve örgütsel bağlılık düzeyi ilişkisi kurulmaya çalışılmıştır. Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ile Spence ve Robbins'in WorkBAT ölçeğinden yararlanılarak geliştirilen ve Türkçe'ye çevrilerek (Bardakçı, 2007) standardize edilmiş olan bir anket kullanılmıştır. İşkoliklik ölçeğinde sadece iki boyut, örgütsel bağlılık ölçeğinde de üç boyut yer almaktadır. Araştırma kapsamında ulaşılan verilere dair istatistikî analizler, SPSS ile değerlendirilerek hipotezler test edilmiştir.

### 3.3. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma evrenini Marmara Bölgesindeki banka çalışanları oluşturmaktadır. Özel, kamu bankaları ve özel finans kurumlarına 150'şer tane olmak üzere toplam 450 anket verilmiş ve bunlardan 325 tanesi geri dönmüş ve bunların 6 tanesi değerlendirmeye dâhil edilememiştir. (Araştırmada Marmara Bölgesi'ndeki bankacılık sektöründe çalışmakta olan 319 kişi yer almaktadır (%70,9 geri dönüş oranı). Deneklerin 125'i (%39,2) Özel, 96'sı (%30,1) kamu bankalarında ve 98'i (%30,7) de özel finans kurumlarında çalışmaktadırlar.

### 3.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma, kısıtlı bir sürede, sadece ulaşılabilen banka şubelerinde ve gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Yoğun çalışma temposu arasında deneklerin anketleri ne derecede sağlıklı bir şekilde cevaplayabildikleri ise ayrı bir kısıt oluşturmaktadır.

### 3.5. Araştırmanın Bulguları

#### 3.5.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik özelliklerine yönelik bilgiler Tablo 1'de gösterilmiştir. Tablo 1'de görülebileceği gibi örneklemin %50,8'i erkek, %49,2'si ise kadınlardan oluşturmaktadır. Katılımcıların yarısından fazlası (% 61,1) 20-29 yaş aralığında yer almakta ve % 79,6'sı ön lisans ve lisans mezunudur. Örneklemin % 54,5'i bekâr ve %67,4'ü de çocuk sahibi değildir. Katılımcıların yaklaşık yarısı (%48,0) 1-5 yıl arasında kurumlarında çalışmaya devam etmekte ve %75,2 gibi büyük bir kısmı kurumlarında yönetici olmayan personel unvanı ile çalışmaktadır. Deneklerin % 77'sinden fazlası haftada 40 saatten fazla çalışmaktadır. Haftada 50 saatten daha fazla çalışanların işkoliklik riskinin fazla olabileceği düşüncesi ile bu oran yaklaşık % 43 olarak belirlenmiştir. Diğer yandan, literatürün aksine, yapılan analizlerde çalışma saati ile işkoliklik boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

**Tablo 1.** Frekans Dağılımı Tablosu

		FREKANS	YÜZDE
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	162	50,8
	Kadın	157	49,2
<b>Yaş</b>	20-24	73	<b>22,9</b>
	25-29	122	<b>38,2</b>
	30-34	59	18,5
	35 ve üstü	65	20,4
	<b>Eğitim</b>	Lise	43
	Önlisans	69	<b>21,6</b>
	Lisans	185	<b>58,0</b>
	Lisansüstü	22	6,9
<b>Medeni hal</b>	Bekâr	174	54,5
	Evli	145	45,5
<b>Çocuk sahibi</b>	Var	104	32,6
	Yok	215	<b>67,4</b>
<b>Çalışma süresi</b>	1 yıldan az	56	17,6
	1-5	153	<b>48,0</b>
	6-10	37	11,6
	11-15	29	6,1
	16 ve üstü	44	13,8
<b>Unvan</b>	Yönetici personel	79	24,8

	Yönetici olmayan personel	240	<b>75,2</b>
<b>Haftada iş yerinde geçirdiği süre (saat).</b>	-40	71	22,3
	41-49,9	111	<b>34,8</b>
	50+	137	<b>42,9</b>

İşkoliklik ölçeğinde işe bağlılık boyutunun yapılan araştırmalarda geçerli ve güvenilir çıkmamasından dolayı (Bardakçı, 2007) bu boyut değerlendirme dışı tutulmuştur. İşkoliklik ölçeğinin alt boyutları açısından değerlendirildiğinde işten zevk alma ( $\bar{X} = 3,147$ ) ve işe güdülenme ( $\bar{X} = 3,193$ ) boyutlarının orta derecelerde olduğu; örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal ( $\bar{X} = 3,378$ ) ve normatif ( $\bar{X} = 3,365$ ) bağlılığın orta derecenin üzerinde ve devamlılık bağlılığının ( $\bar{X} = 3,1$ ) ise orta derecelerde olduğu belirlenmiştir. Örnekleme bankacılık sektöründe karşılaşılabileceği düşünülen düzeyde işkoliklerin bulunmadığı anlaşılmıştır. Deneklerin duygusal ve normatif bağlılıklarının da devamlılık bağlılıklarına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

### 3.5.2. Analiz Bulguları

İşe güdülenme boyutu ile deneklerin yaşları arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Neticede daha genç çalışanların işe güdülenme eğilimleri daha fazladır ( $\chi^2=24,192$ ; s.d.=10; p=0,007). Ayrıca devamlılık ve normatif bağlılık hissini genç çalışanlarda daha fazla olduğu söylenebilir ( $\chi^2=24,822$ ; s.d.=10; p=0,006). İşe güdülenme ile kıdem arasında da bir ilişkinin olduğu ve 5 ile daha az yıl çalışanların işe güdülenme hissini daha yüksek olduğu bulunmuştur ( $\chi^2=20,054$ ; s.d.=8; p=0,01). Veriler yönetici olmayan personelin duygusal bağlılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir ( $\chi^2=10,024$ ; s.d.=2; p=0,007).

Duygusal bağlılık ile bankanın özel ya da kamu oluşu arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Özel banka çalışanlarının diğer banka çalışanlarına nazaran duygusal bağlılık hissi daha yüksektir ( $\chi^2=24,583$ ; s.d.=4; p=0,000). Aynı şekilde özel banka başta olmak üzere özel finans kurumlarında çalışanların normatif bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğu saptanmıştır ( $\chi^2=10,232$ ; s.d.=4; p=0,037).

İşten zevk alma ile duygusal bağlılık arasında da pozitif bir ilişki belirlenmiştir ( $\chi^2=34,924$ ; s.d.=4; p=0,000) ( $R=0,295$ ; p=0,000). Çalışanların duygusal bağlılıkları arttıkça yaptıkları işten de zevk aldıkları sonucuna varılmıştır. Burada iki yönlü bir etkileşim ile karşılaşmıştır. Yapılan işten zevk alındıkça örgüte karşı duygusal bağlılığın da arttığı söylenebilir. Benzer şekilde yapılan işten alınan zevk düzeyi arttıkça normatif bağlılık da artmaktadır ( $\chi^2=58,475$ ; s.d.=4; p=0,000) ( $R=0,397$ ; p=0,000).

İşe güdülenme hissi ile duygusal bağlılık arasında da olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\chi^2=17,990$ ; s.d.=4; p=0,001) ( $R=0,193$ ; p=0,001). Aynı paralellikte güdülenme hissi ile normatif bağlılık ( $\chi^2=35,188$ ; s.d.=4; p=0,000) ( $R=0,289$ ; p=0,000) ve devam bağlılığı ( $\chi^2=10,054$ ; s.d.=4; p=0,40) ( $R=0,172$ ; p=0,002) arasında da olumlu ve anlamlı bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Kısaca söylemek gerekirse, işe güdülenme hissi arttıkça genel olarak örgütsel bağlılık da artmaktadır.

### 4. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada işkoliklik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş ve banka çalışanları üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. İşkoliklikte çalışmaya bağlılık, işten zevk alma ve işe güdülenme hissi olmak üzere üç alt boyut tanımlanmışsa da ülkemizde işkoliklikle ilgili olarak yapılan çalışmalarda kullanılan ölçekte iki boyuta yer verilmiştir. Örgütsel bağlılığın da duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç tane alt boyutu bulunmaktadır ve araştırmada bu boyutlar da yer almıştır.

Marmara Bölgesi'nde bankacılık sektöründe çalışan 319 denek araştırmaya dâhil edilmiş, bu kişiler ile ilgili bulgulara yer verilmiştir. Örneklemde kadın ve erkek sayısı hemen hemen birbirine eşittir, çoğunluğu 20-29 yaşları arasındadır, ön lisans ve lisans mezunudur, bekârdır, çocuk sahibi değildir, 1-5 yıl arası tecrübeye sahiptir, yönetici değildir ve haftada 40 saatten fazla çalışmaktadır.

İşten zevk alma ve işe güdülenme hissi ile duygusal ve normatif bağlılık arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İşe güdülenme hissi ile devam bağlılığı arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Gerçekleştirilen araştırmada, işkolik olarak tanımlanabilecek denekler ile karşılaşılma-mıştır. Belki de banka çalışanlarının buldukları ağır çalışma koşullarını benimsemelerinden dolayı verilen ifadelerde daha çok orta derecelere yönelmiş olabilirler. Sadece işkoliklikle ilgili boyutlardaki yükselişin örgütsel bağlılığı da olumlu yöne etkilediği sonucuna varılmıştır.

### KAYNAKÇA

- Awamleh, N, A.H.K. (1996), "Organizational Commitment of Civil Service Managers in Jordan: A Field Study", *Journal of Business Management*, 1(1), 1-10.
- Bardakçı, S. (2007), "Eğitim Yöneticilerinin İnternet Kullanımına İlişkin Tutumlarının İşkoliklik Eğilimleri Üzerine Etkilerinin Belirlenmesi", Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bayraktaroğlu, S. ve L. Mustafayeva (2008), "İşkoliklik ve Örgütsel Verimsizlik", Ed., M. Özdevecioğlu ve H. Karadal, Örgütsel Davranışta Seçme Konular, Ankara: İlke Yayınevi.
- Burke, R. J. (2000), "Workaholism in Organizations: Psychological and Physical Wellbeing Consequences", *Stress Medicine*, 16(1), 11-16.
- Burke, R. J. (2001), "Workaholism in Organisations: the Role of Organisational Values", *Personnel Review*, 30(6), 637-645.
- Burke, R., F. Oberklaid ve Z. Burgess (2004), "Workaholism Among Australian Women Psychologists: Antecedents and Consequences", *Women in Management Review*, 19(5), 252-259.
- Business Potential", New York: John Willey.
- Cherrington, D. J. (1980), "The Work Ethic, American Management Association", New York.
- Dick, G. ve M. Beverly (2001), "Managerial Factors and Organisational Commitment A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff", *The International Journal of Public Sector Management*, 14(2), 111-128.
- [http://www.findarticles.com/p/mi\\_qa3981/is\\_200012/ai\\_n8910083/pg\\_1](http://www.findarticles.com/p/mi_qa3981/is_200012/ai_n8910083/pg_1), (Erişim: 13.04.2007).
- Killinger, B. (1991), *Workaholics: The Respectable Addicts*, New York: Simon & Schuster.
- Korn, E. R., G. J. Pratt, ve P.T. Lambrou (1987), "Hyper-Performances: The A.I.M. Strategy for Releasing Your
- Lee, K, J. N. Allen., J. P. Meyer ve K. Y. Rhee, (2001), "The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea", *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 596-614.
- Machlowitz, M. (1980), "Workaholics: Living with Them, Working with Them" Reading", MA: Addison-Wesley.
- McMillan, L. ve M. O'Driscoll (2004), "Workaholism and Health: Implications for Organizations", *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 509-519.
- Meyer, J. P. ve C. A. Smith (2000), "HRM Practices and Organizational Commitment: Test of A Mediation Model", *Canadian Journal of Administrative Sciences*,
- Meyer, J. P., R. Bobocel, ve N. J. Allen (1991), "Development of Organizational Commitment During the Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre-and Post-Entry Influences", *Journal of Management*, [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_4256/is\\_n4\\_v17/ai\\_11817379](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_4256/is_n4_v17/ai_11817379), (Erişim: 01.04.2007).

- Mosier, S. K. (1983), "Workaholics: An Analysis of Their Stress, Success and Priorities", University of Texas, Austin: TX, Unpublished MA Thesis.
- Mudrack, P. E. (2004), "Job Involvement, Obsessive- Compulsive Personality Traits, and Workaholic Behavioral Tendencies", *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 490-508.
- Naughton, T. J. (1987), "A Conceptual View of Workaholism and Implications for Career Counseling and Research", *The Career Development Quarterly*, 14, 180-7.
- O'Reilly, C. ve J. Chatman (1986), "Organisational Commitment and Psychological Attachment the Effects of Compliance, Identification and Internalisation of Pro-Social Behaviour", *Journal of Applied Psychology*, 71(5), 492-499.
- Oates, W. (1971), *Confessions of a Workaholic: The Facts about Work Addiction*, New York: World.
- Porter, G. (1996), "Organizational Impact of Workaholism: Suggestions for Researching the Negative Outcomes of Excessive Work", *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 70- 84.
- Schaefer, A. W. ve D. Fassel (1988), *The Addictive Organization*, San Francisco, CA: Harper Row.
- Scott, K. S., K. S. Moore, ve M. P. Miceli (1997), "An exploration of the meaning and consequences of workaholism", *Human Relations*, 50, 287-314.
- Snir, R. ve D. Zohar (2000), "Workaholism: Work-Addiction or Workphilia?", Paper Presented at the International Conference on Psychology - Psychology after the year 2000, University of Haifa, Haifa, Israel.
- Snir, R. ve I. Harpaz (2004), "Attitudinal and Demographic Antecedents of Workaholism", *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 520-536.
- Study", *Journal of Management Development*, 15(5), 65-74.
- Suliman, A. ve I. Paul (2000a), "The Multi-Dimensional Nature of Organisational Commitment in A Non-Western Context", *Journal of Management Development*, 19(1), 71-82.
- Suliman, A. ve I. Paul (2000b), "Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look", *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407-426.

## İŞYERİNDE PSİKOLOJİK YILDIRMA (MOBBİNG) OLGUSU: ERZURUMDA İLAÇ MÜMESSİLLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

**Mustafa BÜTE**

Bayburt Üniversitesi, İİBF  
mbute@atauni.edu.tr

### ÖZET

*Bu araştırmanın amacı, ilaç sektöründe psikolojik yıldırmanın oluşumu, nedenleri ve etkilerinin belirlenmesi ve en yaygın gerçekleşen psikolojik yıldırma davranışlarının tespit edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda Erzurum'da bulunan ilaç satış mümessilleri üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Erzurum Tıbbi Mümessiller Dayanışma Derneği kayıtlarından alınan bilgilere göre; Erzurum'da 22 bölge müdürlüğünde çalışan ilaç mümessilleri sayısının 350 olduğu tespit edilmiştir. Erzurum Tıbbi Mümessiller Dayanışma Derneği ve bölge müdürlükleri aracılığı ile ilaç satış mümessillerine ulaşılmıştır.*

### I. Araştırmanın Önemi

İş yerinde psikolojik yıldırma uygulamaları, mağdurların psikolojilerini ve bedensel sağlıklarını ve doğal olarak ta iş verimliliklerini olumsuz olarak etkilemektedir. Ayrıca, bu olumsuz uygulamalar örgütsel maliyetleri artırmakta, sağlık bozulmaları nedeniyle işten ayrılmaları ve işgücü devir hızını da tetiklemektedir. Bu araştırma, ilgili sektörde sorunun ciddiyetinin ortaya konulması ve bu noktaya dikkatlerin çekilmesi açısından önemlidir. Ayrıca sektör çalışanlarının yaşamış olduğu psikolojik yıldırmanın elde edilecek sonuçlarla ortadan kaldırılmasına yönelik tedbirlerin alınması açısından önemlidir. Avrupa ülkelerinde bu konuda çok sayıda literatür olmasına rağmen, ülkemizde konuyla ilgili yapılan literatür taramasında bu konu ile ilgili çok fazla araştırmaya rastlanamamıştır. Bu nedenle, bu sektörde bir araştırma yapmanın çok gerekli olduğu anlaşılmaktadır.

### II. Araştırmanın Amacı ve Sorunsalı

Psikolojik yıldırma (mobbing), bir kişinin ya da bir grubun hedef seçilmiş kişiye karşı uyguladıkları ısrarlı, sistematik, aşağılayıcı, hakir görücü, yıldırıcı, haksız söz ve davranışlarıdır. Gücün bu şekilde kötüye kullanılması sonucunda, hedef seçilen kişi kendini altüst olmuş, tehdit altında, dışlanmış, aşağılanmış ve yaralanmış hisseder, öz güveni sarsılır, sahip olduğu yeteneklerinden şüphe etmeye başlar ve büyük bir stres altında kalır (Arpacioğlu, 2003). Psikolojik yıldırma, örgütte eşit pozisyonda ya da alt pozisyondaki bir çalışana uygulanabilmektedir ve haksız suçlamalar, küçük düşürücü davranışlar, genel tacizler, psikolojik terör uygulayarak bir kişiyi örgütten dışlamayı amaçlayan iyi niyetli olmayan bir uygulamadır. Bu uygulama, kişinin örgütten, yöneticilerden, üstleri, astları ya da eşit pozisyondaki birinin diğerlerini de zorbaca davranışlar için uzun süreyle, sıkça ve sistemli bir biçimde örgütleyerek kişiye karşı cephe oluşturmasıdır. Psikolojik yıldırma mağdurlarının ortak özellikleri işini çok iyi yapan, çevresi tarafından sevilen, dürüst, güvenilir, kuruluşa sadık, bağımsız ve yaratıcı kişiler olmasıdır (AKTOP, 2006).

Psikolojik yıldırma tüm sektörlerde görülmekle birlikte, kamu sektöründe, sosyal işlerde, öğretmenler arasında, eğitim kurumlarında risk faktörü olarak ortalamanın 2,8 katı daha yaygın olarak görülmektedir. Satış elemanlığı, bankacılık ve sigortacılık sektörleri bu sektörü izlemektedir. Teknik elemanlar ve tıbbi yardımcı sektörlerde çalışanlar da yüksek psikolojik yıldırma riski taşımaktadır (Arpacioğlu, 2003).

Bu araştırmanın amacı, ilaç sektöründe psikolojik yıldırmanın oluşumu, nedenleri ve etkilerinin belirlenmesi ve en yaygın gerçekleşen yıldırma davranışlarının tespit edilmesidir. Araştırmanın alt amaçları ise şöyledir:

1. En çok hangi tip yıldırma davranışının gerçekleştiğini tespit etmek,
2. Yıldırmanın ne kadar zamandır sürdüğünü tespit etmek,
3. Yıldırmanın ne kadar sıklıkla yaşandığını tespit etmek,
4. Yıldırmanın hiyerarşisini tespit etmek,
5. Yıldırmanın nedenlerini tespit etmek,
6. Yıldırma uğrayan kişilerin tepkilerini tespit etmek
7. Yıldırmanın mağdurun sağlığı üzerindeki etkilerini tespit etmek

### III. Araştırmanın Varsayımları

Bu çalışmada kullanılan anket, analiz için gerekli olan tüm özelliklere sahiptir. Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmış olup bunlarda yeterli düzeydedir. Bu nedenle anketlere verilen cevapların var olan durumu yeterince yansıttığı varsayılmaktadır. Söz konusu örneklem anakütleyi temsil yeteneğindedir.

### IV. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, maddi olanaklar, zaman ve diğer nedenlerle sadece Erzurum'da bulunan ilaç satış mümessilleri ile sınırlıdır. Ayrıca araştırma sonuçları, anketi yanıtlayanların 2009 ocak ayı görüş ve düşünceleri ile sınırlıdır.

### V. Araştırmanın Yöntemi

#### 1. Araştırmanın Örnek Seçimi

Araştırma Erzurum'da faaliyette bulunan ilaç satış mümessilleri üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Erzurum Tıbbi Mümessiller Dayanışma Derneği kayıtlarından alınan bilgilere göre; Erzurum'da 22 bölge müdürlüğünde çalışan ilaç mümessilleri sayısının 350 olduğu tespit edilmiştir. Erzurum Tıbbi Mümessiller Dayanışma Derneği ve bölge müdürlükleri aracılığı ile ilaç satış mümessillerine ulaşılmıştır.

#### 2. Veri Toplama Tekniği

Anketin Soru formu üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü yıldırmanın tanımının verilmesiyle başlamaktadır. Yıldırma, *"Bir ya da bir grup çalışana yöneltilen, istenmeyen, küçük düşürücü, saldırgan davranışlar; kişisel ya da profesyonel performans üzerine yönelmiş önceden bilinmeyen, adil olmayan, olumsuz, kötü niyetli eylemler ve hedefte endişe, kaygı yaratarak, hedefin fiziksel ve zihinsel sağlığına zarar vererek onun kendine güveninin kaybına neden olan güç ya da pozisyonun taciz edilmesi"* (Bingöl, 2007) şeklinde tanımlanmış ve buna göre, ilaç satış mümessillerine işyerinde psikolojik yıldırma maruz kalıp kalmadıkları sorulmuştur. Bu soruya yalnızca "evet, maruz kaldım" yanıtını verenler, anket formundaki diğer soruları yanıtlamaya devam etmiştir. Psikolojik yıldırma davranışını değerlendirme ölçeği olarak Leymann Tipolojisi kullanılmıştır. Leymann (1993) tarafından tanımlanmış olan 45 yıldırma davranışı ankete yerleştirilmiştir. Psikolojik yıldırma maruz kalanların bu davranışlardan hangilerine uğradıklarını seçmeleri istenmiştir.

Mobbing Tipolojisi Ölçeği, Cem Önortay'ın İngilizce'den Türkçe'ye çevirdiği, 2003 yılında yayımlanan "Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz" adlı kitaptan alınmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler karşılığı toplanan veriler "Kesinlikle katılmıyorum – Katılmıyorum – Kararsızım – Katılıyorum - Kesinlikle Katılıyorum" şeklindeki beşli Likert tipi dereceleme ölçeği ile soldan sağa "1– 2–3–4–5" puan değerleriyle belirtilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde, ilaç satış mümessillerinden psikolojik yıldırmanın oluşumunu, nedenlerini ve etkilerini açıklamaya yönelik hazırlanan 10 sorunun yanıtlanması istenmiştir.



Anket formunun üçüncü bölümünde, ilaç satış mümessillerinin demografik özellikleri ile ilgili sorular sorulmuştur. Bunlar cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, yıldırma yaşanan kurumda kaç yıl çalışıldığı ve meslek sorulardır.

#### **VI. Sonuç ve Öneriler**

Bu araştırmada, son yıllarda yaygınlaşan ve işletmelerin en değerli varlığı olan insan kaynaklarını tehdit eden mobbing (psikolojik yıldırma) olgusu incelenmiştir. İş yerinde psikolojik yıldırma uygulamaları, mağdurların psikolojilerini ve bedensel sağlıklarını ve doğal olarak ta iş verimliliklerini olumsuz olarak etkilemektedir. Ayrıca, bu olumsuz uygulamalar örgütsel maliyetleri artırmakta, sağlık bozulmaları nedeniyle işten ayrılmaları ve işgücü devir hızını da tetiklemektedir. Bu nedenle mobbing işletmeler için önemli bir yönetsel sorundur.

Araştırma sonuçlarına göre psikolojik yıldırmaya maruz kalan ilaç mümessillerinin %76'sı bayan, %24'ü erkektir. Ayrıca, psikolojik yıldırmayı uygulayanların %27'si kadın, %57'si erkektir. Hem kadın hem de erkek tarafından psikolojik yıldırmaya maruz kalanların oranı da %51'dir. Buna göre erkek çalışanlar hem mağdur olarak hem de psikolojik yıldırmayı uygulayan taraf olarak kadın çalışanlara göre daha fazladır.

Araştırma Ocak-Şubat 2009 tarihlerinde yapılmakta olup halen devam etmektedir.

#### **KAYNAKÇA**

- Aktop, N. G. (2006), "Anadolu Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Duygusal Tacize İlişkin Görüşleri ve Deneyimleri", Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Arpacioğlu, G. (2003), "Mobbing-İşyerinde Zorbalık",
- Arslan, F. (2007), "İşletmelerde Duygusal Zorbalık ve Ankara'da Bankacılık Sektöründe Duygusal Zorbalığın Varlığına İlişkin Bir Uygulama", Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bingöl, B. (2007), "İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve Yıldırma Üzerine Bir Araştırma", İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Davenport, N, D. R. Schwartz, ve P. E. Gail (2003), Mobbing: İşyerlerinde Duygusal Taciz, Çev: Osman Cem Önortay, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Einarsen, S. (1999), "The Nature and Causes of Bullying at Work", International Journal of Manpower, 20(1/2), 16-27.
- Einarsen, S. (2000), "Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach", Aggression and Violent Behavior, 4(5), 379-401.
- <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=2384>.
- Leymann, H. (1990a), "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces", Violence Vict, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1996), "The Content and Development of Mobbing at Work", European Journal of Work and Organizational Psychology. 5(2), 165-184
- Mikkelsen, E. G. (2001), "Workplace Bullying: Its Incidence, Aetiology and Health Correlates", Denmark: University of Århus, Unpublished Ph D.
- Zapf, D. (1999), "Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/ Bullying at Work", International Journal of Manpower, 20(1/2), 70-85.

## MUHASEBE MESLEK MENSUPLARINDA TÜKENMİŞLİĞE NEDEN OLAN FAKTÖRLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**Mehmet KAŞLI**

BAÜ Gönen Meslek Yüksekokulu,  
Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı,  
mkasli@hotmail.com

**Oya AYTEMİZ SEYMEN**

BAÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü  
seymenoy@yahoo.com

### ÖZET

*Bu araştırma, önemli bir meslek hastalığı olan tükenmişliğin muhasebe meslek mensuplarındaki düzeyini ortaya koymayı ve muhasebe meslek mensuplarında tükenmişliğe neden olan faktörleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla serbest olarak çalışan 387 muhasebe meslek mensubuna anket uygulanmıştır. Anket bulgularına göre muhasebe meslek mensuplarında, duygusal tükenme 2,39, duyarsızlaşma 1,63 ve kişisel başarı duygusunun azalması 3,90'dır. Muhasebe meslek mensuplarının üzerinde büyük ölçüde birleştikleri konular ise mükelleflerle yaşanan tahsilat sorunları (4,80), yapılacak işlerde zaman kısıtlamasının yoğun olarak yaşanması (4,57), rapor hazırlama zorunluluklarının fazla olması (4,56), mevzuattaki hızlı değişim (4,52) ve mükellef ilgisizliğidir (4,50). Muhasebe mensupları mesleklerini adaletli (2,64) ve arkadaşlarıyla vakit geçirmeyi engellemeyen bir meslek (3,01) olarak görmektedirler. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda muhasebe meslek mensuplarında tükenmişliğe neden olan faktörlerin "iş yükü ve zaman sınırlamaları", "meslek dışı uğraşlar ve zorluklar", "değer çatışmaları", "ilgisizlik ve mevzuat karmaşıklığı" ve "sosyal unsurlar" olmak üzere beş boyutta toplanabileceği ortaya konulmuştur. Bu beş boyut toplam varyansın %71,76'sını açıklamaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Tükenmişlik, tükenmişliğe neden olan faktörler, muhasebe meslek mensupları.

### 1. Giriş

Tükenmişlik kavramı ilk kez Freudenberger (1974, 1977) tarafından kullanılmıştır. Freudenberger tükenmişliği; enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı taleplerden dolayı başarısız olma, enerjinin bitmesi, başkalarının problemlerinden bunalma ve bunun duygusal olarak yoksun ve talepkar bireylerle, iş baskısında atfedilmesi olarak tanımlanmıştır (Ok, 2002:18). Tükenmişlik yavaş yavaş gelişmekte ve insanın yaratıcılığı ve etkinliği yerini, derin yorgunluk duygusuna ve eleştirel davranışa bırakmaktadır ve böylece insan hareket etme gücünü kaybetmektedir (Telman ve Önen, 2006:2). Dolayısıyla tükenmişlik olayına çok boyutlu olarak yaklaşılması ve tükenmişliğe neden olan faktörlerin farklı yönlerden ele alınması gerekmektedir.

Tükenmişlikle ilgili yazında genel kabul görmüş en yaygın tükenmişlik tanımı, Maslach ve Jackson tarafından kullanılan üç bileşenli tükenmişlik tanımıdır. Maslach ve Jackson tükenmişliğin tanımını yaparken duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı yetersizliğine ilişkin duyguları sınıfladıkları üç ayrı kategoriyi ortaya koymuşlardır (Girgin ve Baysal, 2005:175). Maslach ve Jackson'un yaklaşımındaki farklılık tükenmişliğin sürekli bir değişken olarak tanımlanmasından kaynaklanmaktadır. Maslach ve Jackson bireylerin işleri gereği, karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri ve bireysel başarı ve yeterlilik duygularının azalması biçiminde tanımlanmıştır (Özçınar, 2005:5).

Çalışanların tükenmişliğine neden olan faktörlerin ortaya konulması çalışanların stres kaynaklarının belirlenmesini kolaylaştıracak ve bunun sonucunda stres azaltıcı çalışmalara olanak bulacaktır. Bu noktadan hareketle iş yaşamında tükenmişliğe neden olan faktörleri aşağıdaki şekilde özetlemek olanaklıdır (Telman ve Önen, 2006:4; Ok, 2002:30; Bruning, ve Frew, 1987: 636):

- Mükemmeliyetçilik:

- Hiç bitmeyen görevler
- Aşırı iş yükü
- Birden fazla işin birden yüklenilmesi
- Konuşulamayan negatif duygular
- Sağlık ve iletişim problemleri
- Madde alımı
- Kendine güven problemi
- Kontrol eksikliği Ödül eksikliği
- Topluluğun dağılması
- Adalet eksikliği

Bu araştırma da yazındaki tükenmişlik nedenlerinden hareketle tasarlanmış ve muhasebe meslek mensuplarındaki tükenmişliğin boyutu ve bu tükenmişliğe neden olan faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla hazırlanan anket formunda Maslach tarafından geliştirilen 3 boyutlu tükenmişlik ölçeği (duyarsızlaşma, duygusal tükenme, bireysel başarı duygusunun azalması) ve tükenmişlik nedenlerini belirlemek amacıyla da yazından hareketle geliştirilmiş bir ölçek kullanılmıştır.

## 2. Araştırmanın Sorunsalı

Tükenmişlik, çalışanların iş performansını ve verimliliğini doğrudan etkileyen önemli bir iş hayatı sorunudur. Dolayısıyla herhangi bir işkolunda tükenmişliğe neden olan faktörlerin ortaya konulması, çalışanların performanslarının ve iş doyumlarının artırılması açısından önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalar, insanlarla yoğun iletişim içerisinde bulunan işkollarında çalışanlarda, tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla bu araştırma, yoğun ve stresli bir iş ortamı bulunan ve tükenmişlik sendromuna yakalanma oranının yüksek olabileceği düşünülen muhasebe meslek mensuplarının, tükenmişlik düzeyleri ile tükenmişliklerine neden olan unsurları belirlemek ve demografik özellikler ile tükenmişlik arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla tasarlanmıştır.

## 3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada muhasebe meslek mensuplarının tükenmişlik düzeyleri, Maslach Tükenmişlik ölçeği kullanılarak ölçülmeye çalışılmış ve meslek mensuplarının tükenmişliğine neden olan faktörler ise ilgili alan yazından faydalanılarak hazırlanan bir anket formu ile belirlenmeye çalışılmıştır. Hazırlanan anket formu öncelikle bir ön teste tabi tutulmuş ve anket sorularının anlaşılır olup olmadığını belirlemek üzere güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlik analizi sonucunda Crombach Alfa 0,884 olarak bulunmuştur. Muhasebe meslek mensuplarının tükenmişliği ile ilgili bu araştırmanın evreni, serbest olarak çalışan serbest muhasebeci, serbest muhasebeci mali müşavir ve yeminli mali müşavirlerdir. Türmob'a göre (01.12.2008) Türkiye'de 28.939 Serbest Muhasebeci, 43.656 Serbest Muhasebeci Mali Müşavir ve 3.840 da Yeminli Mali Müşavir olmak üzere 76.435 muhasebe meslek mensubu bulunmakta ve bu meslek mensuplarından 41.704'ü serbest olarak çalışmaktadır. Dolayısıyla evren 41.704'tür. Böyle bir araştırma için evren büyüklüğüne karşılık örneklem büyüklüğü tablosuna göre 380 örneklem sayısının yeterli olacağı ifade edilmektedir (Ural ve Kılıç, 2005:43). Bu noktadan hareketle örneklem 387 muhasebe meslek mensubundan oluşmuştur. Anket formları serbest çalışan muhasebe meslek mensuplarıyla yüz yüze görüşülerek doldurulmuş ve sosyal bilimler alanında kullanılan istatistik programlarıyla değerlendirilmiştir. Anket bulgularından hareketle araştırmaya katılanlara ait demografik özellikler, frekans ve yüzde dağılımlarıyla verilmiş, tükenmişliğe neden olan faktörlerin

kaç boyutta değerlendirilebileceğinin belirlenmesi amacıyla faktör analizinden yararlanılmıştır.

#### 4. Araştırmanın Katkısı

Tükenmişlik konusunda ilgili yazında çok fazla çalışma bulunmasına rağmen farklı meslek gruplarında tükenmişliğe neden olan faktörleri belirlemeye yönelik az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu araştırma bu alandaki eksikliğin giderilmesine katkı sağlamaktadır. Bu araştırma ile muhasebe meslek mensuplarının tükenmişlik düzeyleri ve tükenmişliğe neden olan faktörler belirlenmekte ve muhasebe meslek mensuplarında ortaya çıkan tükenmişlik düzeyinin ve tükenmişlik faktörlerinin diğer işkolları ile kıyaslanabilmesine olanak sağlanmaktadır. Muhasebe meslek mensuplarının demografik özellikleri ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması araştırmanın diğer bir katkısıdır. Bu araştıra aynı zamanda muhasebe mesleği ve özelliklerinin, tükenmişlik üzerindeki etkilerini de ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları özellikle muhasebe mesleğine yön veren ve muhasebe meslek mensuplarının çalışma ortamlarını düzenleyen kurumların dikkatinin çekilmesini sağlamakta ve görev alanlarına giren konularda muhasebe meslek mensuplarının sıkıntılarının giderilmesine katkıda bulunmaktadır.

#### 5. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmada muhasebe meslek mensuplarının tükenmişlik düzeyi ve muhasebe meslek mensuplarının tükenmişliğine neden olan unsurlar belirlenmeye çalışılmaktadır. Muhasebe meslek mensuplarının tükenmişlik düzeyleri Maslach tarafından geliştirilen üç tükenmişlik boyutuyla (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı duygusunun azalması) değerlendirilmektedir. Tükenmişliğe neden olan faktörler ise ilgili alan yazında ortaya konulan nedenler ve muhasebe meslek mensuplarının çalıştıkları işkoluna özel olarak ortaya çıkan tükenmişlik nedenlerinin (mükellef ilgisizliği, tahsilat sorunları, mevzuattaki karmaşa, mevzuattaki hızlı değişim gibi) tükenmişlik üzerinde etkisinin bulunup bulunmadığı belirlenmektedir.

#### 6. Sonuç ve Öneriler

Araştırmaya katılan 387 muhasebe meslek mensubunun % 9,3'ü bayan, %90,7'si erkektir. Muhasebe meslek mensuplarının %42,89'u 41-50 yaş aralığında, %30,49'u 31-40 yaş arasında, %19,90'ı 51-60 yaşa aralığındadır. 31 yaş altı (%3,88) ve 61 yaş üstü (%2,84) muhasebe meslek mensuplarının sayısının ise oldukça düşük olduğu görülmektedir. Meslek tecrübesi açısından değerlendirildiğinde muhasebe mesleğinde 21 yıl ve üzeri çalışanların %49,10 ile ilk sırayı aldığı anlaşılmaktadır. 11-20 yıl arası mesleki tecrübesi bulunanların oranı %36,95, 6-10 yıl arası tecrübesi bulunanların oranı ise %8,01 dir. Meslekte 5 yılını doldurmamış olanların oranı ise %5,94 olarak gerçekleşmiştir. Araştırmaya katılanlara eğitim durumları açısından bakıldığında lisans mezunlarının ağırlıklı olduğu (%39,8) hemen ardından ise lise mezunlarının geldiği (%38,2) görülmektedir. Önlisans mezunu meslek mensuplarının oranı %19,1, lisansüstü muhasebe meslek mensuplarının oranı ise %2,8'dir. Muhasebe meslek mensuplarının unvanları açısından dağılım incelendiğinde %65,6'sının serbest muhasebeci, %34,4'ünün ise serbest muhasebeci mali müşavir olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılmayı kabul eden yeminli mali müşavir bulunmamaktadır. Araştırmaya katılan muhasebe meslek mensuplarının %32'sinin sağlık sorunları bulunduğu da araştırma bulgularından anlaşılmaktadır.

Muhasebe meslek mensuplarında tükenmişliğe neden olan faktörlerin belirlenmesine yönelik aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 1'de görülmektedir. Muhasebe meslek mensupları tükenmişliğe neden olan faktörleri belirlemeye yönelik hazırlanan ölçeğin iki maddesi hariç bütün ifadelerine katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırma sonuçları,

meslek mensuplarının en önemli sorunları olarak, tahsilat sorunlarını, rapor hazırlama zorunluluklarını, zaman sınırlamalarını ve mevzuattaki hızlı değişim ve karmaşayı ortaya koymaktadır. Meslek mensupları, muhasebe mesleğinin mükemmeliyetçi çalışmayı gerektirdiği ve muhasebe mesleğinde görevin başı-sonunun belli olmadığı şeklindeki önermeye ise katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Anket formunda, tükenmişliğe neden olabileceği düşünülen maddelerin kaç boyutta incelenebileceğini ve ölçek maddelerinin faktörlerle ilişkilerini belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Varimax dönüştürmesi kullanılarak öz değeri 1'in üzerinde olan "iş yükü ve zaman sınırlamaları", "meslek dışı uğraşlar ve zorluklar", "değer çatışmaları", "ilgisizlik ve mevzuat karmaşıklığı" ve "sosyal unsurlar" olarak adlandırılacak 5 boyut ortaya çıkarılmıştır. Analiz dışı bırakılan ölçek maddesi bulunmamaktadır. Ortaya konulan 5 boyut toplam varyansın % 71,74'ünü açıklamaktadır.

Araştırmaya katılan muhasebe meslek mensuplarının tükenmişlik boyutlarına bakıldığında ise en fazla tükenmişlik kişisel başarı duygusunun azalmasında (3,90) yaşanmaktadır. Daha sonra duygusal tükenme (2,39) ve duyarsızlaşma (1,63) gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında araştırmaya katılan muhasebe meslek mensuplarında tükenmişliğin çok fazla yaşanmadığını belirtmek olanaklıdır.

Muhasebe meslek mensuplarının yakındıkları konuların en başında mükelleflerle yaşadıkları tahsilat sorunları gelmektedir. Dolayısıyla muhasebe meslek mensuplarının mükelleflerle yaşadıkları tahsilat sorunlarını çözecek bir sistemin kurulması yapılması gerekenlerin en önemlisidir. Muhasebe meslek mensuplarının esasında bir kamu hizmeti yaptığı ifade edilebilir. Dolayısıyla meslek mensuplarına hizmetleri gereği ödenmesi gereken ücretlerin beyannamelerin içine alınarak devlet tarafından tahsil edilmesi ve sonrasında ilgili muhasebe mensuplarını hesaplarına aktarılması sağlanabilir. Zaman zaman maliye teşkilatı görevlilerinin bile yorumlamakta zorluk çektikleri meslek ile ilgili mevzuatın, aha sade ve anlaşılır bir düzeye getirilmesi diğer önemli bir konudur. Mevzuatta meydana gelen hızlı değişim de bu kapsamda değerlendirilerek çözüm bulunması gereken diğer önemli bir sorundur. Bu konuda Maliye Bakanlığına görev düşmektedir. Muhasebeciler ve mükellefleri ilgilendiren mevzuat değişiklikleri yapılmadan önce meslek mensuplarının görüşlerinin alınması ve daha kalıcı bir mevzuat oluşturulmaya çalışılması mesleki tükenmişliği azaltmada önemli bir etken olabilecektir. Mükelleflerin ilgisizliği ve zaman zaman yaşanan değer çatışmalarını çözmek için muhasebeciler ve üniversiteler işbirliği yapmalı ve işletme sahiplerine muhasebe uygulamaları ve etik değerler konusunda eğitim verilmelidir. Mevzuat konusunda bilgilendirilen mükelleflerin muhasebe meslek mensuplarıyla sağlıklı bir iletişim kurabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Muhasebe mesleğinde zaman planlaması oldukça önemli bir konudur. Muhasebe meslek faaliyetlerinde tekdüze hale getirilmiş bir mesai düzeninden bahsetmek olanaksızdır. Dolayısıyla meslek mensuplarının mesleki faaliyetlerini yerine getirirken zaman yetersizliğinden şikayet ettikleri çok sık olarak görülmektedir. Bu konudaki şikayetler, ancak meslek mensuplarının çok iyi bir zaman planlaması yapması ve bu planlara uymasıyla giderilebilecektir. Bu konuda da üniversiteler ile işbirliği yapılarak zaman yönetimi konusunda eğitimler verilebilir.

**Tablo 1.** Tükenmişliğe Neden Olan Faktörlere İlişkin Sonuçlar

	N	Mean	St. Sap- ma
Tahsilât sorunları muhasebe mesleğinin önemli sorunlarından biridir.	387	4,8010	,60155
Muhasebe mesleği rapor hazırlama zorunluluğu açısından yoğun bir meslektir.	386	4,5699	,78395
Muhasebe mesleğinde zaman sınırlamalı çok fazla iş bulunmaktadır.	387	4,5556	,86611
Muhasebe mesleğinde zaman zaman mükelleflerle değer çatışması yaşanabilmektedir.	387	4,5220	,85559
Muhasebeciler maliye teşkilatının mevzuat dışı istekleri ile de karşılaşmaktadırlar.	386	4,5052	,98626
Muhasebe mesleğine yönelik mevzuat çok hızlı değişmektedir.	386	4,4974	,89515
Muhasebe mesleğine yönelik mevzuatta bir karmaşıklık vardır.	387	4,4651	,78898
Mükellef ilgisizliği muhasebe mesleğinin önemli sorunlarından biridir.	387	4,3721	,83700
Muhasebe mesleğinde adalet yoktur.	387	4,2584	,99761
Muhasebe mesleği arkadaşlarla zaman geçirmeyi engelleyen bir meslektir.	387	4,2171	1,07222
Muhasebe mesleğini daha iyi yapmanın ekstra bir ödülü yoktur.	387	4,1240	,91057
Muhasebe mesleğinde kontrol dışı gelişen olaylar olabilmektedir.	387	4,0930	,92273
Muhasebe mesleğinde olumsuz durumları paylaşmak zordur.	387	3,9587	1,06443
Muhasebecilikte meslek dışı konularla da ilgilenmek durumunda kalınmaktadır.	386	3,9352	1,08996
Muhasebe mesleği aşırı iş yükü bulunan bir meslektir.	387	3,8734	1,12069
Muhasebe mesleğinde görevin başı-sonu belli değildir.	377	3,0133	1,36145
Muhasebe mesleği mükemmeliyetçi çalışmayı gerektiren bir meslektir.	386	2,6451	1,30968

**Tablo 2.** Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve Değişkenler	1	2	3	4	5	Cronb. alfa
<b>Faktör 1: İşyükü ve zaman sınırlamaları</b>						<b>0,84</b>
Muhasebe mesleğinde görevin başı sonu belli değildir.	0,77					
Muhasebe mesleğinde olumsuz durumları paylaşmak zordur.	0,73					
Muhasebe mesleği aşırı iş yükü bulunan bir meslektir.	0,69					
Muhasebe mesleği mükemmeliyetçi çalışmayı gerektiren bir meslektir.	0,67					
Muhasebe mesleğinde kontrol dışı gelişen olaylar olabilmektedir.	0,52					
Muhasebe mesleğinde zaman sınırlamalı çok iş bulunmaktadır.	0,50					
<b>Faktör 2: Meslek dışı uğraşlar ve zorluklar</b>						<b>0,80</b>
Muhasebe mesleğine yönelik mevzuat çok hızlı değişmektedir.		0,84				
Muhasebecilikte meslek dışı konularla da ilgilenmek durumunda kalınmaktadır.		0,74				
Muhasebe mesleği rapor hazırlama zorunluluğu açısından yoğun bir meslektir.		0,63				
Muhasebe mesleğini daha iyi yapmanın ekstra bir		0,54				

ödülü yoktur.						
Tahsilat sorunları muhasebe mesleğinin önemli sorunlarından biridir.		0,53				
<b>Faktör 3: Değer çatışmaları</b>						<b>0,75</b>
Muhasebeciler maliye teşkilatının mevzuat dışı istekleri ile de karşılaşmaktadırlar.				0,80		
Muhasebe mesleğinde zaman zaman mükelleflerle değer çatışması yaşanabilmektedir.				0,75		
<b>Faktör 4: İlgisizlik ve karmaşıklık</b>						<b>0,73</b>
Mükellef ilgisizliği muhasebe mesleğinin önemli sorunlarından biridir.					0,80	
Muhasebe mesleğine yönelik mevzuatta bir karmaşıklık vardır.					0,79	
<b>Faktör 5: Sosyal unsurlar</b>						<b>0,66</b>
Muhasebe mesleğinde adalet yoktur.						0,90
Muhasebe mesleği arkadaşlarla zaman geçirmeyi engelleyen bir meslektir.						0,71
Faktör eigen değerleri	<b>6,26</b>	<b>1,95</b>	<b>1,60</b>	<b>1,26</b>	<b>1,12</b>	
Faktörlere ilişkin açıklanan varyans değerleri	<b>18,73</b>	<b>17,71</b>	<b>13,64</b>	<b>12,59</b>	<b>9,09</b>	
Açıklanan toplam varyans	<b>71,76</b>					
Kaiser-Mayer-Olkin örneklem yeterliliği ölçümü	<b>0,681</b>					

Bartlett Yüzeysellik Testi Ki-kare:3.740,027 (136) anlamlılık 0,000

Yazında tükenmişlik ile ilgili olarak fazla sayıda araştırma olmasına rağmen, muhasebe meslek mensuplarında tükenmişliği ölçen ve özellikle de tükenmişliğe neden olan faktörleri belirlemeye çalışan çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Dolayısıyla, bu çalışma yazındaki bu boşluğun doldurulmasına katkıda bulunmaktadır. Araştırmada sadece anket kullanılması ve örneklemin büyüklüğü araştırmanın sınırlılıkları arasında sayılabilir. Araştırmacılar bu çalışmanın sonuçlarından faydalanarak ve kısıtlarını aşarak daha kapsamlı bir çalışma yapabilirler. Özellikle muhasebe meslek mensuplarının bu tür araştırmalara katılabilmesini sağlayacak önlemlerin, meslek odaları tarafından alınması ve meslek odalarının desteğinin sağlanması, araştırmalara katılım sayısını artıracak ve elde edilen sonuçların genellenebilirliği düzeyi artırılmış olacaktır.

#### KAYNAKÇA

- Bruning, N. S., ve Frew, D. R. (1987), "Effects Of Exercise, Relaxation, and Management Skills on Physiological Stress Indicators: A Field Experiment", *Journal of Applied Psychology*, 72, 515-521.
- Freudenberger, H. J. (1974), "Staff Burnout", *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Girgin, G. ve Baysal, A. (2005), "Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi", *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 4 (4), 172-187.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981), "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99 - 113.
- Ok, S. (2002), Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin işdoymu, rol çatışması ve rol belirsizliği ve bazı bireysel özelliklere göre incelenmesi, Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Özçınar, M. (2005), Asistan Doktorlarda Burnout Sendromu, Aile Hekimliği Uzmanlık Tezi, İstanbul.
- Telman, N. Önen, L. (2006), "İş önemi ve iş yaşamında tükenmişlik, 4. Gençlik ve Rehberlik Sempozyumu", 23-24 Haziran 2008, İstanbul. [www.maltepe.edu.tr/06\\_haber/4.rehberlik\\_sempozyum\\_sunu/levent\\_onen.doc](http://www.maltepe.edu.tr/06_haber/4.rehberlik_sempozyum_sunu/levent_onen.doc), (Erişim tarihi: 11.06.2008).
- Ural, A., Kılıç, İ. (2005), Bilimsel Araştırma Süreci Ve SPSS İle Veri Analizi, Ankara: Detay Yayıncılık.





## 27. Oturum

**Kontrol, Güven ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkilerinin Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi ile Model- lenmesi**

*Ömer TURUNÇ, Ali TÜRKYILMAZ, Mehmet KABAK*

**İletişim, Güven ve Örgüte Bağlılık Üzerine Bir Araştırma**

*Nurdan ÖZARALLI KÖMÜRCÜOĞLU, Tuna USLU*

**Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Yan Sanayi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma**

*M. Halit YILDIRIM, Yavuz DEMİREL*

**Örgüt İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Araştırma**

*Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, Özlem KELEŞ*

## KONTROL, GÜVEN VE ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİLERİNİN KISMİ EN KÜÇÜK KARELER YÖNTEMİ İLE MODELLENMESİ\*

**Ömer TURUNÇ**  
Kara Harp Okulu  
Sis.Yön.Bil.Bölümü  
oturunc@kho.edu.tr

**Ali TÜRKYILMAZ**  
Kara Harp Okulu  
Sis.Yön.Bil.Bölümü  
aturkyilmaz@kho.edu.tr

**Mehmet KABAK**  
Kara Harp Okulu  
Sis.Yön.Bil.Bölümü  
mkabak@kho.edu.tr

### ÖZET

*Çalışanların performanslarının artırılması tüm organizasyonların üzerinde önemle durduğu bir çalışma alanıdır. İş performansının artırılmasında etkili olan pek çok faktör bulunmaktadır. Bu çalışmada kontrol, güven, prosedür adaleti ve dağıtım adaletinin çalışanların işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerindeki etkilerinin bir model yardımıyla incelenmesi yöntemi esas alınmıştır. Çalışmada her bir değişkenin birbiri ile olan ilişkileri ortaya konulan hipotezler vasıtasıyla incelenmiş ve modelin uyumluluğu kısmi en küçük kareler yöntemi yardımıyla analiz edilmiştir. Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 155 çalışanın oluşturduğu örneklem üzerinde uyumluluk testleri yapılarak modelin hedef örneklem üzerindeki geçerliliği tartışılmıştır. Yapısal modelden yola çıkılarak en uygun modelin bulunması hedeflenmiştir.*

### 1. Giriş

İş performansı organizasyonlar için önemli bir kavramdır. Çalışanların iş performanslarının artırılmasına yönelik çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Ancak optimum iş performansının sağlanması dinamik pek çok değişkenin eş zamanlı optimizasyonunu gerekli kılmakta bu hem değişkenler hem de diğer çevresel faktörlerin değişik çalışmalarla araştırılmasını ve sektörlere göre önerilerin oluşturulmasını gerektirmektedir. Bu çerçevede çalışanların iş performansının artırılmasında kontrol, güven, adalet ve işten ayrılma niyetinin etkilerini ortaya koymak amacıyla bir yapısal model ve on hipotez geliştirilmiştir.

### 2.1. Araştırmanın Yöntemi

#### **Yapısal Eşitlik Modelinin KEKK Metodu ile Tahmini**

Yapısal eşitlik modellerinin tahmininde yaygın olarak kullanılan iki yöntem mevcuttur. En fazla bilinen yapısal eşitlik modeli kovaryans tabanlı metodlardır (Bollen, 1989; Rigdon, 1998). Kovaryans tabanlı metod, kullanılan bilgisayar programından dolayı LISREL metodu olarak da adlandırılır. Diğer yöntem ise varyans tabanlı Kısmi En Küçük Kareler metodudur (Wold, 1985). Bu iki yöntem; analizlerin amacı, sahip oldukları istatistik varsayımlar ve ürettikleri uygunluk istatistikleri bakımından birbirlerinden farklılık gösterirler. (Gefen ve diğ., 2002). KEKK metodunun amacı genel olarak yüksek R-kare ve anlamlı t değerlerine sahip bir ilişki modelini tahmin edebilmektir (Chin, 1998; Fornell ve Bookstein, 1982). LISREL metodu YEM uygulamalarında sık kullanılmasına rağmen, KEKK modelinin LISREL'e göre üstün olduğu bazı yönler mevcuttur. İki yöntem arasında, destekledikleri ilişki türü açısından fark vardır. KEKK metodu reflektif ve formatif yapılandırılmış bloklar için uygundur. Ancak LISREL sadece reflektif bloklar için kullanılmaktadır (Chin, 1998; Fornell ve Bookstein, 1982). Bahsedilen avantajlarına ek olarak, kullanım kolaylığı da göz önünde bulundurulduğunda bu çalışmadaki modelin tahmininde KEKK metodu kullanılması kararlaştırılmıştır. Modelin bazı analizlerinde SPSS 16.0 programından da istifade edilmiştir.

---

\* Bu bildirideki görüşler yazarlara aittir, TSK'nin görüşlerini yansıtmaz.

### 2.1.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın ana kütesini özel bir bankanın İç Anadolu Bölge Müdürlüğüne bağlı şubelerindeki çalışan personel oluşturmaktadır. Bu şubelerde toplam 405 kişi çalışmaktadır. Ana küteden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 196 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992: 253). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen şubelerde çalışan toplam 230 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden şu ana kadar 165'i geri dönmüş, 155 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Araştırmaya katılanların %54,8'i kadın (n=85), %45,2'si (n=70) erkektir. %3,9'u (n=6) lise, %54,8'i (n=85) üniversite, % 41,3'ü (n=64) de lisansüstü eğitim derecesine sahiptir. %9'u (n=14) 18-24, %48,4'ü (n=75) 24-31, %18,7'si (n=29) 32-38 ve %23'ü (n=37) de 39 ve yukarı yaşlar arasındadır. %4,5'i (n=7) 1 yıldan az, %47,1'i (n=73) 1-5 yıl arası, %12,3'ü (n=19) 6-10 yıl arası, %20'si (n=31) 11-15 yıl arası ve %16,1'i (n=25) de 16 ve yukarı yıl iş deneyimine sahiptir.

### 2.1.2. Araştırmanın Ölçekleri ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Kontrol, güven ve adaletin çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkilerini belirlemek amacıyla araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir. Araştırmada oluşturulan modelleri ve hipotezleri test etmek amacıyla gizli değişkenlerle yol analizi yapılmıştır. Gizli değişkenlerle yol analizi yapmak için modeldeki değişkenlerin ölçülmesinde kullanılan bütün ölçüm araçlarının geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir (Şimşek, 2007: 19). Bu amaçla, araştırmada kullanılan bütün ölçeklere ilişkin yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına ilişkin sonuçlar, her ölçekle ilgili bölümün sonunda verilmiştir.

**Adalet ölçekleri:** Çalışanların adalet algılarını ölçmek maksadıyla prosedür adaleti ve dağıtım adaleti ölçekleri kullanılmıştır. Prosedür ve dağıtım adaleti algılarını ölçmek üzere Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve Niehoff ve Moorman (1993) tarafından teyit edilen ölçekler kullanılmıştır. Prosedür adaleti 6, dağıtım adaleti 5 ifadeden oluşmakta olup çalışmayı oluşturan diğer tüm ölçeklerde de olduğu cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Niehoff ve Moorman (1993) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, örgütsel adalet boyutlarının Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları prosedür adaleti için .85, dağıtım adaleti için .92 olarak tespit edilmiştir. Ölçeklerin Türkçe'ye çok sayıda çevirisi ve uyarlaması mevcuttur. Bu çalışmada Karaeminoğulları (2006) tarafından Türkçe'ye çevirilen ve öğretim üyelerinde kullanılan ölçek kullanılmıştır. Karaeminoğulları (2006) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda maddelerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları prosedür adaleti için .92, dağıtım adaleti için .86 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .prosedür adaleti için .60-.63, dağıtım adaleti için .48 -.85 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda prosedür adaleti ölçeğinin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .815, dağıtım adaleti ölçeğinin .772 olarak bulunmuştur.

**İş Performansı Ölçeği:** Çalışanların iş performansının ölçülmesinde; önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Dört sorudan oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı her iki çalışmada da .70'in üstündedir. Türkiye'de Çöl (2008) tarafından akademisyenler üzerinde uygulanan ölçeğin güvenilirlik katsayısı .82 olarak tespit edilmiştir. Araştırmada cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu, faktör yüklerinin .62-

.78 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .758 olarak tespit edilmiştir.

**Güven Ölçeği:** : Çalışanların güven algılarının ölçülmesinde Bromiley ve Cummings (1996) tarafından geliştirilen 12 sorudan oluşan örgütsel güven envanterinin kısa formu kullanılmıştır. Bromiley ve Cummings (1996) güveni bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Ölçek Tüzün (2006) tarafından kullanılan ölçeğin güvenilirlik katsayısı .72 olarak tespit edilmiştir.Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçek tek boyutlu bir yapı göstermiş ve madde sayısı altıya inmiştir. Faktör yüklerinin .54-.82 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .771 olarak tespit edilmiştir.

**Süreç Kontrol Ölçeği:** Çalışanların süreç kontrol algılarının ölçülmesinde Tyler (1989) ve Giacobbe-Miller (1995) tarafından geliştirilen 3 sorudan oluşan süreç kontrol ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Brashear ve arkadaşları (2005) tarafından kullanılmış ve güvenilirlik katsayısı .85 olarak tespit edilmiştir. Ölçek araştırmacılar tarafından Türkçeye çevrilmiş ve kullanılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .76-.85 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .726 olarak tespit edilmiştir.

**Karar Kontrol Ölçeği:** Çalışanların karar kontrol algılarının ölçülmesinde Tyler (1989) ve Giacobbe-Miller (1995) tarafından geliştirilen 6 sorudan oluşan süreç kontrol ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Brashear ve arkadaşları (2005) tarafından kullanılmış ve güvenilirlik katsayısı .86 olarak tespit edilmiştir. Ölçek araştırmacılar tarafından Türkçeye çevrilmiş ve kullanılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu, bir maddenin düşük faktör yüküne sahip olduğu belirlenmiştir. Beş maddeli ölçekte faktör yüklerinin .66-.87 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .862 olarak tespit edilmiştir.

**İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:** Çalışmada yer alan İşten ayrılma Eğilimi ölçeği Wayne, Shore ve Linden (1997) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçekte işten ayrılma eğilimi üç ifade ile ölçülmekte olup ölçek tek boyutludur. Küçükusta (2007) tarafından konaklama işletmelerinde uygulanmış ve bu çalışmada ölçek güvenilirliği 0,691 olarak bildirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapısı doğrulanmış olup, faktör yükleri .84-.91 arasında değişmektedir. Güvenirlik analizi sonucunda Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .864 olarak tespit edilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi, bloğu oluşturan ölçüm değişkenlerinin aynı faktörü ölçtüklerini test etmektedir (Hulland, 1999). Blokların tek boyutluluğu Cronbach alfa, Dillon-Goldstein  $\rho$  ve ana bileşenler analizi (principal component analysis) ile test edilmektedir (Tenenhaus vd., 2005).

## 2.2. Bulgular

KEKK metodu, modeldeki parametrelerin hesaplanabilmesi için iki aşamalı bir tahmin algoritması kullanır:

İlk adım, dış modelin (Ölçüm Modeli) tahmini; gözlem değişkenleri ve gizli değişkenler arasındaki ilişkilerin tahmin edilmesi amacıyla iteratif bir hesaplama yöntemi kullanılır. İkinci adım, iç modelin (Yapısal Model) tahmini: Gözlem değişkenlerinin ağırlık katsayıları hesaplandıktan sonra bu ağırlıklar kullanılarak gizli değişkenlerin değerleri hesaplanır. Daha sonra gizli değişkenler arasındaki yapısal eşitlik modeli ilişkileri basit ya da çoklu regresyon yöntemi kullanılarak bulunur. Decisia Spad programında 6 iterasyon sonucunda

bulunan dış model tahmin sonuçları; dış model ağırlıkları, yüklemeler (loadings) ve komunalite değerleri bulunmuştur. Elde edilen değerler kabul edilebilir sınırlar içindedir. Yapısal eşitlik modelinin genel kullanılabilirliği modelin güvenilirlik ve geçerlilik test sonuçlarına bağlıdır. KEKK modelinde bir *maddenin (değişken) güvenilirliği* (individual item reliability), ölçüm değişkeni ile gizli değişken arasındaki yüklemenin değeriyle ölçülür. Genel kabul gören kurala göre ölçüm değişkeni ve bağlı olduğu gizli değişken arasındaki yüklemeye değerinin 0.70'den yüksek olması gerekmektedir. Bu sonuç bloğun o ölçüm değişkeni ile paylaştığı varyansın %50'den yüksek olduğunu gösterir ve hata ile paylaşılan varyanstan daha yüksek olması anlamına gelir (Hulland, 1999).

Ölçüm modelinde bulunan sonuçlara göre gizli değişkenler ve onların ölçüm değişkenleri arasındaki yüklemelerin oldukça yüksek ve pozitif olduğu gözükmektedir. Tüm yüklemeler 0.70'den büyüktür. Reflektif bir bloğun *yakınsaklık geçerliliği* (convergent validity) bloktaki ölçüm değişkenlerinin komunalite değerlerinin ortalaması kullanılarak ölçülebilir (average variance extracted) (Hulland, 1999). Komunalite değeri bir blokla o bloğa bağlı olan ölçüm değişkeni arasındaki paylaşılan varyansı ölçer. Bir bloğun yakınsaklık geçerliliğinin olabilmesi için ortalama komunalite değeri en azından 0.50 veya üstünde olması gerekir. Bu değer bir bloktaki değişimin %50 den daha fazlasının model değişkenleri tarafından açıklanabildiği anlamına gelir. Bu çalışmada ortalama komunalite değerleri PK bloğu için 0.64, KK için 0.64, GUV için 0.46, Prosedür Adaleti (PRA) için 0.52, dağıtım adaleti (DA) için 0.52, iş performansı için 0,56 ve işten ayrılma niyeti (IAN) için 0,78 bulunmuştur. Modelde güven bloğu hariç tüm blokların komunalite değerlerinin %50'den yüksek olduğu gözükmektedir. Bloğun diğer bloklardan farklı bir kavramı ölçtüğünü kontrol etmek için *ayırddedicilik geçerliliğini* (discriminant validity) hesaplamak gerekir. Bir bloğun ayırddedicilik geçerliliği o bloğun kendi değişkenleriyle paylaşılan ortalama varyansın (ortalama komunalite), diğer bloklarla paylaşılan varyansdan daha yüksek olmasıyla sağlanabilir. Tablo 1'de köşegen elemanları (koyu) ortalama komunalite değerleri ve diğer değerler ise bloklar arası korelasyon sonuçlarıdır. Sonuçlar tüm blokların kavramsal olarak ve ampirik olarak birbirlerinden farklı olduklarını göstermektedir.

**Tablo 1.** Blokların Komunalite Değerleri ve Diğer Bloklarla Olan Korelasyon Kareleri

	<b>PK</b>	<b>KK</b>	<b>GUV</b>	<b>PRA</b>	<b>DA</b>	<b>IP</b>	<b>IAN</b>
<b>PK</b>	<b>0.6474</b>	0.3628	0.2871	0.3310	0.1062	0.0658	0.1370
<b>KK</b>	0.3628	<b>0.6465</b>	0.1866	0.2718	0.1040	0.0284	0.0592
<b>GUV</b>	0.2871	0.1866	<b>0.4692</b>	0.4340	0.2701	0.0626	0.2748
<b>PRA</b>	0.3310	0.2718	0.4340	<b>0.5234</b>	0.3975	0.0678	0.1376
<b>DA</b>	0.1062	0.1040	0.2701	0.3975	<b>0.5269</b>	0.0277	0.1295
<b>IP</b>	0.0658	0.0284	0.0626	0.0678	0.0277	<b>0.5838</b>	0.0387
<b>IAN</b>	0.1370	0.0592	0.2748	0.1376	0.1295	0.0387	<b>0.7857</b>

Dış model tahminindeki önemli sonuçlardan biri de ölçüm değişkenlerinin gizli değişkenle aralarındaki ilişki katsayısıdır (dış ağırlık). Tüm değişkenlerin dış ağırlık değerleri de Tablo 1'de verilmiştir. Bu değerler o bloğu oluşturan değişkenlerin önem derecelerini ifade etmektedir.

Şekil 2'de yapısal modelin sonuçları verilmiştir. Buna göre güven bloğunu etkileyen iki bloğun güven üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri vardır. Süreç kontrolünün güven üzerine olan etkisinin daha yüksek olduğu gözükmektedir. Prosedür adaletine en fazla etki güven



Algılanan örgütsel güvenin prosedür adaletini anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumludur (Alexander ve Ruderman, 1987; McFarlin ve Sweeney, 1992; Brashear vd., 2005; Ambrose ve Schminke, 2003). Algılanan örgütsel güvenin dağıtım adaletini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgu da benzer çalışmalarla uyumludur (Tyler, 1994; Brashear vd., 2005; Ambrose ve Schminke, 2003). En uyumlu yapısal modelin oluşturulmaya çalışılması sürecinde örgütsel güvenin iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel güvenin iş performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği, işten ayrılma niyetini de negatif ve anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir.

Prosedür adaletinin İAN'ni anlamlı olarak etkilemediği belirlenmiştir. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumlu değildir (DeCorninck ve Stilwell, 2004; Byrne, 2005; Colquitt vd. 2001; Brashear vd., 2005). Dağıtım adaletinin de İAN'ni anlamlı olarak etkilemediği belirlenmiştir. Bu bulguda benzer çalışmalarla uyumlu değildir (Colquitt vd. 2001; Brashear, 2005; McFarlin ve Sweeney, 1992). İşten ayrılma niyetinin iş performansını anlamlı olarak etkilemediği belirlenmiştir. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumlu değildir (Jaramillo vd. 2006; Hui vd., 2007; Jones vd., 2007). Bu farklılıkların araştırmanın uygulandığı sektör ve kültürel farklılıklardan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Bir bütün olarak model sonucunda elde edilen bulgular, satış temsilcileri üzerinde yapılan benzer bir çalışma ile (Brashear, vd., 2005) önemli ölçekte uyumlu sonuçlar vermiştir. Ancak prosedür adaleti ve dağıtım adaletinin İAN üzerinde herhangi bir anlamlı etkisinin olmadığını belirlenmesi beklenilmeyen bir sonuçtur. Ayrıca İAN' nin iş performansını anlamlı olarak etkilememesi çalışma sonucunda başlıca dikkati çeken hususlardandır. Bu farklılığın hem sektör ve kültür farklılığından hem de söz konusu değişkenler arasında var olan korelasyonlardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu çerçevede örgütsel güven üzerinde durularak yapısal model düzenlenmiş ve sonradan oluşturulan güven → iş performansı ve güven → İAN hipotezlerinin anlamlı olarak desteklendiği görülmüştür. Sonuç olarak günümüz çalışma yaşamı sektörlerine göre farklılık gösterse de oluşturulan model çerçevesinde ve ele alınan örneklem kapsamında kontrol ve güvenin adalet, İAN ve en önemlisi iş performansı üzerinde etkileri bulunduğu tespit edilmiştir.

## KAYNAKÇA

- Alexander, S., Ruderman, M., (1987), "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behaviors", *Soc Just Res*, 1, 177 – 98.
- Ambrose, M. L., Schminke, M. (2003), "Organization Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust", *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 295–305.
- Bollen, K.A. (1989). *Structural Equations With Latent Variables*, New York: Wiley.
- Brashear B., Zinta, S., (2005), "Fairness Reduces the Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior And Job Performance", *Journal of Business and Psychology*, 20(2).
- Bromiley, P. ve Cummings L. L., (1996), "The Organizational Trust Inventory (OTI)", Ed. Roderick M. K. ve Tyler T. R., *Trust in Organizations* Thousand Oaks: Sage, 302-319.
- Byrne Z. S., (2005), "Fairness Reduces The Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance", *Journal of Business and Psychology*, 20(2).
- Chang, E. (2002). *Distributive Justice and Organizational Commitment Revisited: Moderation By Layoff in The Case of Korean Employees*, *Human Resource Management*, Vol. 41, No. 2.

- Colquitt J.A, Conlon D.E, Wesson M.J, Porter C., Ng K.Y., (2001), "Justice At The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal Applied Psychology*, 86(3), 425– 45.
- Çöl, G. (2008), "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), s. 35-46.
- DeConinck, J. B., Stilwell, C. D. (2004), "Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions", *Journal of Business Research*, 57, ss. 225– 231.
- Fornell, C. ve Bookstein, F. L. (1982), "Two Structural Equation Models: Lisrel and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory" *Journal of Marketing Research*, 19(4), 13.
- Gefen, D., Straub W. D. ve Boudreau M.C. (2000), "Structural Equation Modelling and Regression: Guidelines for Research Practice", *Communications of the Association for Information Systems*, 4(7), 1-80.
- Giacobbe-Miller, J., (1995), "A Test of The Group Values and Control Models of Procedural Justice From The Competing Perspectives of Labor and Management", *Pers Psychol*, 48(1), 115–42.
- Hui, C., Wong, A.ve Tjosvold, D.(2007), "Turnover Intention and Performance in China: The Role of Positive Affectivity, Chinese Values, Perceived Organizational Support and Constructive Controversy", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 735–751.
- Hulland, J.S. (1999), "Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies", *Strategic Management Journal*, 20, 2, 195–204.
- Jaramillo F., Mulki, Jay, P., Solomon, P., (2006), "The Role of Ethical Climate On Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, And Job Performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(3), 271–282.
- Jones, E., Chonko, L., Rangarajan, D. ve Roberts, J., (2007), "The role of Overload on Job Attitudes, Turnover Intentions, and Salesperson Performance", *Journal of Business Research* 60, 663–671.
- Karaeminoğulları, A. (2006), "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.*
- Kirkman, B. L. Rosen, B. (1999), "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Küçükusta, Deniz (2007), "Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi", *Yayımlanmamış Doktora Tezi, İzmir.*
- McFarlin, D. B, Sweeney, P. D., (1992), "Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes", *Academic Management Journal*, 35(3), 626–37.
- Moorman, R. H. (1991) "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviours: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-55.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993), "Justice As A Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behaviors", *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Perry, M. L., Pearce, C. L., Sims, H. P. (1999), "Empowered Selling Teams: How Shared Leadership Can Contribute to Selling Team Outcomes", *Journal Pers Sell Sales Manage*, 19(3), 35– 51.
- Rigdon, E. E. (1998), "Structural Equation Modeling", Ed. G. Marcoulides, *Modern Methods for Business Research*, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 251-94.
- Sigler, T. H., Pearson, C. M. (2000), "Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Şimşek, Ö. F. (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*, Ankara: Ekinoks,
- Tüzün, İ. K. (2006), "Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma", *Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.*



- Tyler, T.R. (1989), "The Psychology of Procedural Justice: A Test of The Group Values Model", *Journal Pers Soc Psychol*, 57 (5), 830 –8.
- Wayne S. J., Shore L. M. and Linden R. C. (1997), "Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Whitner, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., Werner, J. M. (1998), "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *Academic Management Review* (3), 513– 30.

## İLETİŞİM, GÜVEN VE ÖRGÜTE BAĞLILIK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA \*

**Nurdan ÖZARALLI KÖMÜRCÜOĞLU**

Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. İngilizce  
İşletme Bölümü Örgütsel Davranış  
A.B.D. nozaralli@marmara.edu.tr

**Tuna USLU**

Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. İngilizce  
İşletme Bölümü Doktora öğrencisi  
tunauslu@gmail.com

### ÖZET

*Örgütsel iletişim etkinliği, ast, üst ve örgütün tüm çalışanları arasında yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay yönde kesintisiz ve etkin bilgi akışı ve bilgi paylaşımı demektir. Araştırmamızın ana amacı, kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren şirketlerde çalışanların dikey ve yatay yönde ne derece bilgilendirildiklerini ve örgüt çalışanları arasındaki bilgi paylaşımı düzeyini saptamaktır. Ayrıca, bir örgütte çalışanların her yönde etkili iletişim kurmalarının yöneticilerine ve örgütlerine güven duymalarını sağlayacağını varsaymaktayız. İşyerinde yaşanan bu gibi olumlu deneyimlerin ise, örgüte duyulan duygusal bağlılığı arttıracaklarını düşünmekteyiz. Öte yandan, yaş, cinsiyet, pozisyon, çalışma süresi, eğitim ve sektör itibarıyla araştırmamızdaki değişkenlerin farklılık gösterip göstermeyeceğini de belirleyeceğiz. Bulgularımızın, çalışanların astları, üstleri ve diğer arkadaşlarıyla belirtilen konularda etkin iletişim içinde olmalarının önemine dikkat çekeceğini düşünüyoruz.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel iletişim, dikey-yatay iletişim, yöneticiye/örgüte duyulan güven, örgüte bağlılık.

### 1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Etkin bir iletişim sistemine sahip olmak, özellikle bugünün hızla değişmekte olan iş ortamında faaliyet gösteren örgütler için hayati bir önem taşımaktadır. İletişim, örgütün her alandaki faaliyetini belirleyen en temel süreç (Locker, 2001), örgütü bir arada tutan bir "sosyal tutkal"dır (Roberts, 1984). Örgütsel iletişimin ana amacı, bilgilendirmek, çalışanların davranışını hedefler doğrultusunda yönlendirmek, çaba ve faaliyetlerini koordine etmek olduğu kadar bireyler arasındaki sosyal ilişkileri de düzenlemektir. Bu anlamda örgütsel iletişimin çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmek, karşılıklı onama ve güven oluşturarak olumlu çalışan davranışları ortaya çıkarmak gibi işlevlerinden de söz etmek mümkündür. Greenbaum (1974), resmi kanallarda dolaşan bilginin düzenleyici (örn., programlar, kurallar), yenilikçi (örn., esneklik ve değişim), bilgi verici-öğretici (örn., verimlilik) ve bütünlüştürücü (örn., çalışan moralinin yüksek tutulması ve bir kimlik duygusunun geliştirilmesi) fonksiyonlarından söz etmiştir. Örgüt yapıları, insan kaynakları yönetimi, Stratejik yönetim, Değişim yönetimi gibi pek çok konunun merkezinde de ortak bir ihtiyaç bulunmaktadır; iletişim. Globalleşme, hızlı ve sürekli değişim, teknolojik gelişmeler, artan rekabet, sınırlı kaynakları paylaşma zorunluluğu gibi, örgütlerin karşı karşıya kaldıkları belirsizlikler günümüzde ancak en önemli kaynak haline gelen bilginin paylaşımı ile mümkün hale gelmektedir. Bilginin paylaşımı ise, örgütlerde etkili iletişim sistemlerinin kurulmasıyla olabilmektedir. İşleyişin hedeflenen kaliteye ulaşması ve karar verme mekanizmalarının sağlıklı şekilde çalışması için örgüt, çalışanlarına iş süreçleri ile ilgili tüm bilgileri aktarmalıdır. İşletmeleri rekabetçi hale getirmek için gerekli bilginin tüm çalışanlara aktarılması da örgütte geri besleme mekanizmasının da bulunduğu etkin bir iletişim modelinin varlığı ile sağlanır (Uslu ve Demirel, 2003:176).

#### 1.1. Dikey iletişim

Dikey iletişim, çalışanların hiyerarşik bir biçimde konumlandırılmasıyla oluşur. İletişimde bilgi akışı yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya sağlanır. Dikey iletişim, örgütün

\* Çalışmada katkısı bulunan Marmara Üniversitesi, İngilizce İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış A.B.D. doktora öğrencileri Tuna Uslu, Şafak Öz Aktepe, Ayça Bülbül, Yeşim Altuncu ve Neşe Saruhan'a teşekkür ederim

formal iletişim kanallarını temsil ederken, örgütün kendine özgün tanımının oluşmasında önemli rolü oynar ve bireylerin özelliklerden çok, örgütün yapısı hakkında bilgi verir. Postmes ve arkadaşlarına (2001) göre dikey iletişim, yatay sosyo-duygusal iletişimden çok duygusal (affective) bağlılığı destekler. *Aşağı yönlü iletişim*, bilginin bir seviyeden daha alt seviyelere iletilmesiyle oluşur. Çalışanlar yukarıdan aşağıya resmi iletişim kanallarıyla örgütün stratejisi, misyon ve vizyonu, iş talimatları, işin mantığı, kural ve uygulamalar, iş verimi ve performanslarıyla ilgili bilgilendirilirler (Richmond ve McCroskey, 2008). Bilgi akışı sadece sözel ya da yüz yüze gerçekleşmez, e-posta yoluyla internet üzerinden gönderilebileceği gibi bilgi panolarında bilgilendirme notları olarak da iletilebilir. Birey ve iş uyumunun düşük olduğu durumlarda, aşağı yönlü iletişimin iş tatmini ve performansın belirlenmesinde etkin bir ara değişken olduğu bulunmuştur (Gibson ve Hodgetts, 1991).

*Yukarı yönlü iletişim* ise, bilginin aşağıdan yukarı seviyelere aktarılmasıdır. Örgüt hedefleri doğrultusundaki gelişmelerin, işle ilgili sorun ve aksaklıkların, şikâyet ve önerilerin, finans, muhasebe ve performans raporlarının aşağıdan yukarıya doğru iletilmesidir. Çalışanlar, sadece işin yapısıyla ilgili değil, yöneticilerin yeterliliği, deneyimi konusunda da geri bildirim verebilirler. Çalışanların yönetimi ve iletişim yöntemlerini nasıl algıladığı, performans ve iş tatminleri konusunda önemli bir belirleyicidir (Zhui, May ve Rosenfeld, 2004). Geri bildirim kapalı olan, tek yönlü iletişimi destekleyen yönetim yapılarında bilgi akışında problem yaşanabilir. Benzer şekilde, çalışanların iş arkadaşları ile yaşadıkları çatışmaları, örgütte alınan kararlara karşı düşündüklerini, işlerin işleyişiyle ilgili fark ettikleri aksaklıkları, yolsuzlukları dile getirmek konusunda çekimser kalmalarının örgüt açısından çok zararlı sonuçları olacağı düşünülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

### 1.2. Yatay iletişim

Neo-klasik ve modern yaklaşımların sonucu olarak, kurallara odaklı, tek yönlü, ağırlıklı aşağı yönlü iletişime önem veren geleneksel örgüt yapıları yerine, dinamik, yukarı yönlü, yatay ve çapraz (diagonal) iletişime de önem veren, çift yönlü kompleks yapılar önem kazanmıştır. Yatay iletişim, aynı seviyede çalışanların işbirliği, koordinasyon ve sosyo-duygusal etkileşimlerini içerir. Fayol (1949:34), yatay iletişimi örgütsel iletişimde "köprü" olarak tanımlar. Etkin yatay iletişim, hiyerarşik dikey iletişimin doğasında bulunan zaman ve bilginin çarpıtılması potansiyelini en aza indirerek zamandan tasarruf sağlar. Postmes ve arkadaşlarına (2001) göre, farklı örgüt seviyelerinde çalışanların bağlılığı o seviyede kurulan iletişimle yakından ilgilidir. Bu araştırmaya göre, özellikle üst düzey yöneticiler arasındaki dikey iletişim örgüte bağlılığı en iyi belirlerken, bölüm içindeki bağlılığı yatay iletişimin belirlediği bulunmuştur. Sözkonusu bulgular, örgütsel bağlılığın belirlenmesinde sosyal kimlik yaklaşımını destekler niteliktedir.

Akıllı ve başarılı örgütler her yönde kesintisiz bilgi akışını sağlayan örgütlerdir. Örgüt çalışanlarının sözü edilen alanlarda doğru, yeterli miktarda ve zamanında bilgilendirilmeleri belirsizliği ortadan kaldırarak çalışan performansını ve memnuniyetini arttırmaktadır (Schuler, 1979).

**Araştırmamızın amacı**, kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren şirketlerde çalışanların dikey ve yatay yönde ne derece bilgilendirildiklerini ve örgüt çalışanları arasındaki bilgi paylaşımı düzeyini saptamaktır.

Bir örgütte çalışanların üstleri tarafından bilgilendirilmeleri, üstlerine ve tepe yönetimine fikirlerini iletibilmeleri ve diğer çalışanlarla çeşitli konularda iki-yönlü iletişim kurmalarının yöneticilerine ve örgütlerine güven duymalarını sağlayacağını da varsaymaktayız. Çalışanların örgüte güven duyması, örgütteki yönetimin çalışanlara ilişkin uygulamalarıyla yakın-

dan ilişkilidir. Mishra ve Morrissey (1990) de, örgüt içerisindeki iletişim ile örgüte güven arasındaki yadsınamaz ilişkiye dikkat çekmektedir.

Yöneticiye duyulan güven örgüte duyulan güveni besleyen bir unsur olabilmektedir (Tan ve Tan, 2000). Yönetici örgütün bir temsilcisi olarak görüldüğünden, çalışan ile yöneticisi arasında oluşan kişilerarası güven kuruma yansıtılarak çalışanların kuruma karşı olumlu tutumlar geliştirmesine katkıda bulunabilir (Arslantaş, 2008). Dolayısıyla bu çalışmada iletişim ve güven arasında aşağıdaki ilişki öngörülmektedir.

H1. *Çalışanların dikey ve yatay yönde kurdukları iletişim ile yöneticilerine ve örgütlerine duydukları güven arasında olumlu bir ilişki vardır.*

Çalışmamızdaki bir diğer varsayım ise, işyerinde yaşanan olumlu deneyimlerin, çalışanların işleri ve örgütlerine karşı olumlu tutumlar geliştirmelerini sağlayacağı yönündedir. Çalışanlar arasındaki “tüm ilişkilerin temeli” sayılan ve örgüt içerisinde geliştirilen güven duygusu ile örgütsel sonuçların istenilen yönde olması arasında anlamlı ilişkiler bekleyebiliriz. “İşgörenlerin örgütün değer ve hedeflerini güçlü bir şekilde kabul ederek örgütün bir parçası olarak kalmayı istemeleri” olarak tanımlanan duygusal bağlılık da sonuçları açısından önemli çalışan tutumlarından biridir.

Dolayısıyla, güven ve duygusal bağlılık arasında aşağıdaki ilişki öngörülmektedir.

H2. *Örgütsel güven ile örgüte duyulan duygusal bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır.*

Örgütsel iletişim, güven ve duygusal bağlılık arasında kurduğumuz art arda etkileşim düşünlüğünde,

H3. *Örgütsel güven, örgütsel iletişim ve örgüte duyulan bağlılık arasında bir ara değişken olarak işleyecektir.*

Yöneticiye ve örgüte güven farklı öncellere ve sonuçlara sahiptir. Örgüte güven organizasyonun tümünü etkileme gücüne sahip değişkenlerle ilişki içindedir, algılanan örgüt desteği ve örgütsel adalet gibi. Bu kavramlar da örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir. Tersine, yöneticiye güven yöneticinin becerileri, yardımseverliği ve benzeri kişisel özellikleri ile ilgili olup, örgütte yaratıcılığın ve çalışanın yöneticisinden memnuniyetini etkilemektedir (Dalay, 2007:27). Dolayısıyla, örgüte güven yöneticiye güven ile örgüte bağlılık arasında bir ara değişken olarak işleyecektir, çünkü örgüte duyulan güvenin örgüte bağlılığı açıklama imkânı daha fazladır. Dolayısıyla,

H4. *Örgüte güven, yöneticiye güvenle örgüte duyulan bağlılık arasında bir ara değişken olarak işleyecektir.*

## 2. YÖNTEM

Araştırma sorularıyla ilgili verilerin toplanması için online soru formu oluşturulmuş ve bir bağlantı (link) aracılığı ile ulaşılabilen form, kolayda örneklem yöntemiyle belirlenen ve çalışma hayatında aktif olarak yer alan çalışanlara e-posta gönderilerek ulaştırılmıştır. Gönderilen her e-postada, soru formuna erişim bağlantısının başka çalışanlara da yönlendirilmesi istenmiştir. Bu şekilde çoğunluğu İstanbul ve Kocaeli’den olmak üzere, farklı sektörlerde faaliyet gösteren devlet ve özel sektör çalışanı toplam 1177 kişiye ulaşılmıştır. Eksik girilen bilgi içeren anketler geçersiz sayılmış, sonuç olarak kullanıma uygun soru formu sayısı 969 olmuştur. Araştırmada kullanılan soru formu dört bölüm ve 60 sorudan oluşmaktadır. “Demografik Bilgi Formu”nun (11 madde) yanısıra, “Yatay / Dikey İletişim”i ölçmek için Postmes, Tanis ve De Wit’in (2001) geliştirdikleri 14 maddelik soru formunu Türkçe’ye çevirerek kullandık. Ayrıca İşe Yönelik Yatay İletişim, ve Bilgi Paylaşımı ‘nı ölçmek için araştırmacılar tarafından ilgili literatür incelenerek 6 madde daha geliştirilerek ölçeğe eklenmiştir. “Yöneticiye ve Örgüte Duyulan Güven”, Özarallı’nın (2006) kalitatif çalışmaları sonucunda geliştirdiği 20 maddelik soru formuyla ölçülmüştür. Örgüte Bağlılık ise, Meyer

vd.'nin (1993) üç boyuttan oluşan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"nin sadece "duygusal bağlılık" boyutu ile ilgili olan kısmı Türkçe'ye çevrilerek ölçülmüştür. Ölçeklerde Kesinlikle katılmıyorum'dan (1), Tamamen katılıyorum'a (5) uzanan aralıklı ölçek kullanılmıştır. Bulguların analizi için SPSS 11.5 istatistik paket programından yararlanılmıştır.

### 3. BULGULAR

Çeşitli sektörlerde (bankacılık/finans, otomotiv, eğitim, bilgi teknolojisi, turizm...) faaliyet gösteren devlet ve özel sektör çalışanı örneklemin demografik özellikleri şu şekildedir: katılımcıların 365'i (%37.7) kadın, 604'ü (%62.3) erkek ve ortalama yaş 34'dür. %57.3'ü üniversite, %33.3'ü yüksek lisans/ doktora ve kalan %9.4'lük kısım da ilkokul, ortaokul ve lise mezunlarından oluşan katılımcıların ortalama çalışma süreleri 6.5 yıl olup, ortalama 11.7 yıl çalışma hayatının içindedirler. %44.1'i kamu personeli, %55.9'u özel sektör çalışanı olan tüm katılımcıların %39.1'lik kısmı yönetici pozisyonunda bulunmaktadır. Yanıtlayanların %40.7'lik bölümü çalışan sayısının "100'den fazla" olduğu gruba, %29.3'lük bölümü "1-49 çalışan" grubuna dahil olmuştur.

Araştırmada kullandığımız ölçeklerin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları 0.80 ve üzerinde olup ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

İletişim Ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda ifadeler 2 ayrı faktör altında toplanmış olup, bu faktörler *dikey iletişim* (aşağı yönlü ve yukarı yönlü) ve *yatay iletişim* olarak isimlendirilmişlerdir. Söz konusu faktörlerin toplam varyansı açıklama gücü % 61.74 olarak bulunmuştur (KMO=.949).

Dikey iletişim boyutu "yaptığınız işle ilgili ne sıklıkta geri bildirim alıyorsunuz?", "çalışanlara işle ilgili bilmeleri gereken bilgiler ne sıklıkta aktarılır?", "kurum yönetimi çalışanların önerilerine kulak verir", "kurumunuzdaki karar alma süreçlerine ne sıklıkta katılırsınız?" gibi ifadeleri içermektedir. Yatay iletişim boyutu ise, "bölümünüz dışındaki diğer çalışanlarla sorun çözümü, işbirliği ve koordinasyona yönelik bilgi alışverişi ne sıklıkta yapılmaktadır?", "bölümünüzdeki / diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarınızla iş dışındaki konularda ve sosyal sebeplerle ne kadar iletişim kuruyorsunuz?" gibi ifadeler yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik analizleri, ortalamalar, standard sapmalar ve değişkenlerarası ilişkiler Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Tüm Ölçeklerin Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizleri, Ortalamalar, Standard Sapmalar ve Değişkenlerarası İlişkiler

Değişkenler	Ortalama	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Dikey iletişim	3.41	0.94	(.94)								
2. Aşağı yönlü	3.52	0.96	.96	(.92)							
3. Yukarı yönlü	3.27	1.02	.94	.81	(.88)						
4. Yatay iletişim	3.41	0.81	.57	.54	.54	(.77)					
5. Yatay formel	3.60	0.93	.65	.63	.61	.84	(.75)				
6. Yatay informal	3.23	0.96	.32	.30	.32	.85	.45	(.79)			
7. Yöneticiye güven	3.36	1.15	.59	.58	.55	.40	.44	.24	(.92)		
8. Örgüte güven	3.21	1.11	.69	.68	.63	.41	.48	.23	.82	(.95)	
9. Örgüte bağlılık	3.46	1.15	.57	.53	.56	.41	.42	.29	.59	.69	(.95)

Tüm korelasyonlar  $p < 0.01$  değerinde anlamlı, Cronbach alfa değerleri parantezler içinde.

Tablo 1'de görüldüğü gibi, araştırmamızdaki değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Çalışanların birbirleriyle dikey ve yatay yönlü kurdukları iletişim, yönetici ve örgüte duydukları güveni etkilemektedir. Çalışanların yönetici ve örgüte duydukları güven ile ör-

güte bağlılıkları arasında da anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur. Dolayısıyla H1 ve H2 desteklenmiştir.

\*\*Yaptığımız çoklu regresyon analizi sonucunda, sadece dikey iletişimin örgüte duyulan güvene ( $\beta=0.35$ ,  $p=0.000$ ;  $R^2=0.48$ ,  $F=452,792$ ,  $p=0.000$ ) ve hem dikey hem de yatay yönlü iletişimin örgüte duyulan bağlılığa (sırasıyla  $\beta=0.49$ ,  $p=0.000$ ;  $\beta=0.13$ ,  $p=0.000$ ;  $R^2=0.33$ ,  $F=247,833$ ,  $p=0.000$ ) anlamlı katkılar yaptığını bulduk.

\*\*Yapılan analiz sonucunda, araştırmamıza katılan çalışanlar bilgi akışının özel sektör veya kamu sektörü olması fark etmeksizin daha çok yukarıdan aşağıya yönde olduğunu belirtmişlerdir ( $p=0.000$ ).

\*\*Kamu ve özel sektör kıyaslaması yapıldığında ise, özel sektörde çalışanların kamu sektörüne kıyasla daha fazla aşağı ve yukarı yönlü dikey iletişime girdikleri yönünde anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Kamu ort.= 3.17, Özel ort.= 3.61,  $p=0.000$ ). Sorun çözümü, işbirliği ve koordinasyona yönelik yatay yönlü formel iletişim yine özel sektörde daha yüksek çıkarken (Kamu ort.= 3.38, Özel ort.= 3.77,  $p=0.000$ ), iş dışındaki konularda ve sosyal sebeplerle kurulan yatay yönlü informal iletişim düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

\*\*Araştırmamızda örgütsel güvenin (yöneticiye ve örgüte duyulan güven), örgütsel iletişim (dikey ve yatay yönlü bilgilendirilme) ile örgüte bağlılık arasında bir ara değişken olabileceğini test etmek için kullandığımız üç basamaklı çoklu regresyon analizi sonucunda böyle bir etkinin olmadığını saptadık. Bir başka deyişle, örgütsel iletişim, güçlü bir bağımsız değişken olarak gerek örgütsel güveni ve gerekse de örgüte duyulan bağlılığı etkilemektedir. Dolayısıyla H3 desteklenmemiştir.

\*\*Araştırmamızdaki ilginç bir bulgu ise, sadece kamu sektörü çalışanları ele alındığında amire duyulan güvenin örgütsel bağlılıkla doğrudan bir ilişkisi olmadığını, ancak örgüte duyulan güvenin bir ara değişken olarak işleyerek örgüte duyulan bağlılığı etkilediği yönündedir ( $R^2=0.48$ ,  $F=461.77$ ,  $p=0.000$ ). Dolayısıyla H4, kamu sektörü için desteklenmiştir.

\*\*Kamu ve özel sektör çalışanları karşılaştırıldığında, yöneticiye ve örgüte duyulan güven düzeyi (sırasıyla Kamu ort.= 3.16, Özel ort.= 3.53,  $F=4.81$ ,  $p=0.000$ ; Kamu ort.= 3.01, Özel ort.= 3.37,  $F=0.67$ ,  $p=0.000$ ) anlamlı farklılıklar göstermektedir. Çalışanların örgüte duydukları duygusal bağlılık düzeyinde ise, kamu ve özel sektör arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

\*\*Yöneticilik pozisyonu olan çalışanlar, aşağı ve yukarı yönlü iletişim, formel ve informal yatay iletişim ve örgütsel güven ve bağlılık boyutunda yöneticilik pozisyonu olmayanlara kıyasla anlamlı farklılıklar gösterecek derece daha yüksek değerlendirmeler yapmışlardır ( $p=0.000$ ).

\*\*Eğitim açısından yapılan karşılaştırmada ise, yüksek lisans ve doktora sahibi çalışanlar, lise ve üniversite mezunu çalışanlara kıyasla daha fazla sorun çözümü, işbirliği ve koordinasyona yönelik yatay yönlü formel iletişim içine girdiklerini belirtmektedirler ( $F=8,333$ ;  $p=0.000$ ).

## 5. TARTIŞMA

Araştırma bulgularına göre, çalışanların birbirleriyle dikey (aşağı ve yukarı yönlü) ve yatay (formel ve informal) yönlü kurdukları iletişim ile yönetici ve örgüte duydukları güven arasında olumlu yönde ilişkiler bulunmuştur. Örgütsel güvenin literatürde bilgi paylaşımı için bir öncel değişken olarak da ele alınması, iletişim ve güven arasında iki yönlü bir ilişkinin varolabileceğine dikkat çekmektedir. Bulgularımıza göre, aşağı ve yukarı yönlü kurulan dikey iletişimin örgüte duyulan güvene ve hem dikey hem de yatay yönlü iletişimin örgüte duyulan bağlılığa anlamlı katkılar yaptığını bulduk.

Benzer şekilde, çalışanların yönetici ve örgüte duydukları güven ile örgüte bağlılıkları arasında da anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur. Çalışmamız, Nyhan (1999)'ın yöneticiye güven ve örgüte duyulan duygusal bağlılık arasındaki olumlu ilişki bulgularını destekler mahiyettedir. Öte yandan, başka araştırmacılar yöneticiye güven ve örgüte bağlılığın birbirleriyle yakın ilişkili olmadığını belirtmişler, örgüte bağlılığın sağlanmasında yöneticinin davranışlarını değiştirmesinin etkisini yadsımışlar, bu gücü sadece örgütsel yapıya ilişkin değişimlere atfetmişlerdir (Perry ve Mankin, 2004). Yazarların bulguları çalışmamızda kamu sektörü için doğrulanmaktadır (H4). Öyle görünmektedir ki, özel sektör yöneticilerinin rolü ve yetkileri, kamu sektörü yöneticilerine göre daha ön plana çıkmakta ve doğrudan örgüte bağlılığı etkilemektedir. Türkiye'de kamu sektörünün merkezi bir idareye bağlı olması nedeniyle kamu çalışanları amirlerini örgütün bir parçası gibi algılamakta, örgüte duydukları güven duygusal bağlılıklarında daha önemli bir rol oynamaktadır. Ancak daha detaylı bir çalışma ile özel sektördeki yöneticilerin hangi özellikleri nedeniyle çalışanlarının örgüte bağlanmasında etkili olduğunun da incelenmesi ilginç sonuçlar verebilir.

Örgütlerimizde bilgi akışının özel sektör veya kamu sektörü olması fark etmeksizin daha çok yukarıdan aşağıya yönde olduğunu saptadık. Bu durum, kültürümüzün özellikleri, ve/veya alt kademe çalışanlarının durumlarını tehlikeye sokmamak adına "kötü haberleri", şikayet ve önerileri yukarılara iletmedeki gönülsüzlüğü düşünüldüğünde beklenen ve literatürdeki diğer çalışmalarla da uyumlu bir sonuçtur.

Kamu ve özel sektör karşılaştırmasına ise, özel sektörde çalışanların kamu sektörüne kıyasla daha fazla aşağı ve yukarı yönlü dikey iletişime girdikleri yönünde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Sorun çözümü, işbirliği ve koordinasyona yönelik yatay yönlü formel iletişim yine özel sektörde daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar, kamu sektöründe çalışanlar arasındaki iletişim etkinliğini geliştirmek adına çalışmalar yapılması gerektiğini önermektedir.

Araştırmamızdaki kimi kısıtlılıklara rağmen, bulgularımızın çalışanların astları, üstleri ve diğer arkadaşlarıyla etkin iletişim içinde olmalarının önemine dikkat çekeceğini düşünüyoruz.

## KAYNAKÇA

- Arslantaş, C.C. (2008), "Yöneticiye Duyulan Güvenin ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma", TİSK Akademi, 2008/1, 100-117.
- Delay, G. (2007), "The relationship Between the Variables of Organizational Trust, Job Engagement, Organizational Commitment and Job Involvement", Yüksek lisans Tezi.
- Fayol, H. (1949), General and Industrial Management (London: Pitman).
- Gibson, J.W. ve Hodgetts, R.M. (1991), Organizational Communication – A Managerial Perspective. 2nd Edition. Harper Collins Publishers: New York.
- Greenbaum, H.W. (1974), "The audit of organizational communications", Academy of Management Journal, 739-54.
- Locker, K.O. (2001), Business and Administrative Communication. Burr Ridge, IL: Mc-Graw-Hill.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., ve Smith, C. A. (1993), "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and test of a Three-Component Conceptualization", Journal of Applied Psychology, 78, 538-551.
- Morrison E. W. ve Milliken F. J. (2000), "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", Academy of Management Review, 25, 706-725.
- Nyhan, Ronald C. (1999), "Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations", Review of Public Personnel Administration, 19, 58.
- Özarallı, N. (2006), "Örgütsel Güven, Bilgi Paylaşımı ve İşbirliği Yapma Eğilimini İnceleyen Bir Çalışma", Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Proceedings, V:2 ,633, Kocaeli, 3-5 Kasım.

- Perry, W. R. ve Mankin, D. L. (2004), "Understanding employee Trust in Management: Conceptual Clarification and Correlates." *Public Personnel Management*, Volume 33, 3, 277–290.
- Postmes, T. Tanis, M. and Wit, B. (2001), "Communication and commitment in Organizations: A Social Identity Approach", *Group Processes Intergroup Relations*, 4(3), 227–246.
- Richmond, V.P. McCroskey, J.C. (2008), *Organizational Communication for Survival: Making Work, Work*, 4th ed. Allyn & Bacon: Birmingham.
- Roberts, K. H. (1984). *Communicating in Organizations*. Chicago: Science Research Associates.
- Schuler, R. S. (1979), "A Role Perception Transactional Process for Organizational-Communication Outcome Relationships", *Organizational Behavior and Human Performance*, 268-91.
- Tan, H.H. ve Tan, C.S.F. (2000), "Towards the differentiation Of Trust in Supervisor and Trust in Organization", *Genetic, Social, General Psychology Monographs*, 26(2) / 241–260.
- Uslu, Ş. ve Demirel, Y. (2003), "Kobilerde Çalışanların Sorunları Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü Dergisi*, 12. sayı, 173–184.
- Zhui, Y., May, S.K. ve Rosenfeld, L.T. (2004), "Information Adequacy and Job Satisfaction during Merger and Acquisition", *Management Communication Quarterly*, 18(2), 241–270.



## ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: OTOMOTİV YAN SANAYİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**M. Halit YILDIRIM**

Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari  
Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,  
yildirimmh@yahoo.com

**Yavuz DEMİREL**

Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari  
Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,  
ydemirel75@gmail.com

### ÖZET

*Bu çalışmanın amacı, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyerek örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine olumlu veya olumsuz etkisini belirlemektir. Örgütsel bağlılık, duygusal, devamlılık ve zorunlu bağlılık alt boyutları ile ele alınmıştır. Bu doğrultuda iki temel hipotez geliştirilmiştir; 1. "H<sub>1</sub>: Örgütsel güven ile çalışanların örgüte olan bağlılıkları arasında bir ilişki vardır." ve 2. "H<sub>2</sub>: Örgütsel güven, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumlu etkilemektedir". Araştırmanın verileri Konya'da otomotiv yan sanayinde faaliyette bulunan bir işletmenin 127 çalışanından toplanmıştır. Verilerin elde edilmesinde, anket yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ve örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği görülmüştür.*

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel güven, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, zorunlu bağlılık.

### 1. Araştırmanın Sorunsalı

Bu çalışma, "Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olup olmadığı" ve "Örgütsel güvenin, örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini" araştırmak amacıyla tasarlanmıştır. Örgütsel güven, örgüt içi adaletin sağlanması, tepe yönetimin çalışanlara desteği, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt içi sosyal ilişkilerin arzu dilen düzeye çıkarılması, çalışanlar arası işbirliğinin geliştirilmesidir (Neves ve Caetano, 2006:355). Örgütsel bağlılık, bireyin örgütün amaç ve değerlerine güçlü inancı ve bu amaç ve değerleri kabul etmesi, örgütün çıkarı için gönüllü çaba sarf etmesi ve örgütün bir üyesi olarak devamlılık göstermesidir (Klinsontorn, 2005:47). Meyer ve Allen (1991)'e göre örgütsel bağlılık üç temel boyutta ele alınmaktadır. Birincisi duygusal bağlılık, ikincisi devamlılık bağlılığı ve üçüncüsü ise zorunlu bağlılıktır. *Duygusal bağlılık*, bireyleri örgüte duygusal olarak bağlayan bireysel ve örgütsel değerlerin birbirleriyle uyumlu olmasıdır. *Devamlılık bağlılığı*, bireylerin ekonomik menfaatine dayanan bağlılık türüdür. Devamlılık bağlılığı, bireyin örgüte çalıştığı süre içinde örgüte sağladığı katkıyı dikkate alarak örgütte kalmayı bir ihtiyaç olarak görmesidir (Bergman, 2006:646). *Zorunlu bağlılık* ise bireyin kendini doğal üyesi olduğu örgüte borçlu hissetmesinden doğan bağlılıktır. Çalıştığı örgütten aldığı eğitimler veya kurduğu iyi ilişkiler çalışanın üyesi olduğu örgüte karşı kendisini borçlu hissetme ve örgüte de minnet duyduğu için çalışmaya devam etmesidir (Ünler, 2006:96).

Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine olan etkisine yönelik farklı sektör ve alanlarda çeşitli araştırma ve incelemeler yapılmıştır. Ozag (2001); Straiter (2004)ve Mishra (2007) tarafından yapılan araştırmalarda, çalışanların örgüte olan bağlılıkları ile yöneticiye olan güvenleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık yaratma, güven ortamının varlığı ve sürekliliğine bağlı olarak sonuç doğuracaktır. Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılık; çalışanların örgütün değerlerini benimsemesi, misyon ve vizyonuna bağlanması, takım ruhunu geliştirmesi, örgütte kalışlarının gönüllülük esasına dayanması gibi tutum ve davranışları ile yakından ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005: 1). Luhmann's örgütsel güveni, çalışanların örgüte güçlü bir bağlılık arzusu ile bağlanmaları, örgütün amaç ve değerlerini benimsemeleri şeklinde ta-

nımlamaktadır. Benzer bir şekilde Greenberg, örgütsel güveni, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlı olmaları ve örgütün amaç ve değerlerini paylaşmaları ve örgütte sürekli çalışmaya istekli olmaları şeklinde tanımlamaktadır (Perry ve Mankin, 2007:167). Örgütsel güven, çalışanların örgüte olan bağlılık derecesi ile ölçülmektedir. Çalışanların örgütsel amaç ve değerlere bağlılık düzeyi yükseldikçe örgüte olan güven düzeyleri de artmaktadır (Gilbert ve Tang, 1998:322). Çalışanların birbirlerine ve yöneticiye duydukları güven onların örgüte olan duygusal bağlılıklarını da olumlu bir biçimde etkilemektedir. Çalışanların duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edebilmeleri birbirlerine olan sadakatlerini de güçlendirmektedir. Örgütsel güven düzeyi yüksek olan örgütlerde çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları da artmaktadır. Bu durum örgütün çalışma çevresinin desteğine dayanmaktadır. Örgütsel desteğin yüksek olması durumunda bireyler arası tutum ve davranışlar, örgütsel amaçlarla uyum sağlamaktadır. Çalışanların istek ve ihtiyaçlarının adil bir biçimde karşılanması ve onların sürekli desteklenmesi konusunda verilen güvence çalışanları örgüte bağlamaktadır (Paine, 2007:102-103). Darrough (2006) örgütsel güven ve bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu vurgulanmaktadır. Örgütsel güven, örgütsel değerlerin, amaç ve hedeflerin paylaşılmasında önemli bir etkidir. Kuşkuların olduğu durumda örgütsel değerlerin, amaç ve hedeflerin paylaşımı sınırlı kalmakta ve çalışanların örgüte olan bağlılıkları da çıkar ilişkilerine dayanmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel güven sonucu oluşmalı ve çıkar ilişkisine dayanmamalıdır. Kaneshiro (2008) örgütsel güven, çalışanların verimliliklerini artırarak örgütsel bağlılıklarını güçlendirdiğini ifade etmektedir. Yapılan çalışmalar paralelinde bu araştırmada da çalışanların örgüte olan güven düzeyleri arttıkça örgüte olan bağlılıklarının da artacağı düşünülmektedir.

## 2. Araştırma Sorunsalının Dayandığı Varsayımlar, Hipotezler ve Beklenen Sonuçları

Araştırmanın temel varsayımları, bu varsayımlara bağlı olarak geliştirilen hipotezler ve hipotezlerin beklenen sonuçları ise aşağıdaki tablodaki gibi belirlenmiştir.

<i>Araştırma Varsayımları</i>	<i>Hipotezler</i>	<i>Beklenen sonuç</i>
1. Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.	<b>H<sub>0</sub>:</b> Örgütsel güven ile çalışanların örgüte olan bağlılıkları arasında bir ilişki yoktur. <b>H<sub>1</sub>:</b> Örgütsel güven ile çalışanların örgüte olan bağlılıkları arasında bir ilişki vardır.	1. Örgütsel güven ile çalışanların örgüte olan bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.
2. Örgütsel güven çalışanların örgüt olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir	<b>H<sub>0</sub>:</b> Örgütsel güven, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumsuz etkilemektedir. <b>H<sub>1</sub>:</b> Örgütsel güven, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumlu etkilemektedir.	2. Örgütsel güven, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumlu etkilemektedir.

## 3. Araştırmanın Yöntemi

Anket yöntemi ile gerçekleştirilen bu çalışmada, yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Anketler ilgili işletmenin yöneticileri aracılığıyla yapılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin değişkenleri Meyer ve Allen (1991)'in çalışmasından, örgütsel güven ölçeğinin değişkenleri ise Darrough (2006)'nın çalışmasından alınmıştır. Her iki ölçekte (1) Kesinlikle katılmıyorum,

(2) Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde beşli Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.

Duygusal bağlılıkla ilgi alt değişkenler, çalışanın; kariyerinin kalan kısmını aynı örgütte tamamlama, örgütün problemlerini kendi problemleri gibi hissetme, örgüte olan duygusal bağlılığı, örgütü ailesinin bir parçası olarak görmesi, örgütün kişisel anlamı gibi değişkenleri kapsamaktadır. Devamlılık bağlılığı, çalışanın; örgütten ayrılma isteği, örgütü terk etmesi durumunda karşılaşılabileceği sonuçlar, örgütü terk etme hususunda sahip olacağı seçeneklerin varlığı, örgüte sağlanan katkının işten ayrılmasına etkisi vb. değişkenleri içermektedir. Zorunlu bağlılık ise çalışanın; işe devam etme zorunluluğunun olup olmadığı, avantajlı bir durumda olursa bile örgütü terk etmesinin doğru olmadığı inancı, örgütün kişisel bağlılığı hak etmesi, örgütten ayrılmayı suç olarak algılaması, örgüte olan borçluluk duygusu gibi alt değişkenleri kapsamaktadır. Örgütsel güvene ilişkin alt değişkenler ise, örgüt içi ilişkilerde dürüstlük, tutarlılık, doğruluk, iyi niyet, saygı, açıklık, adil olma ve objektiflik gibi değişkenlerdir.

**Evren ve Örneklem:** Bu çalışmanın ana evrenini Konya ilinde otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren bir işletmenin çalışanları oluşturmuştur. Sözkonusu işletmede toplam çalışan sayısı ise 150'dir. Araştırma kapsamına sadece bir işletme çalışanlarının dahil edilmiş olması araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Bu sınırlılığa rağmen, araştırma sonuçlarının, otomotiv yan sanayi çalışan ve yöneticilerine konuyla ilgili önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada, Anketler çalışanların tamamına dağıtılmasına rağmen geri dönüşümü olan anket sayısı 127 olup, araştırma evreninin yaklaşık %85'ine ulaşılmıştır.

#### 4. Araştırmanın Bulguları

Araştırma bulgularının açıklanmasında SPSS 17.00 programından yararlanılmıştır. Araştırma bulguları, sosyo-demografik özelliklerin ortaya konulması, güvenilirlik ve geçerlilik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi ile verilmiştir.

#### Sosyo-Demografik Özellikler

Araştırma örneğine dâhil edilen firma çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerini şu şekilde özetleyebiliriz. Toplam 127 çalışanın %10,2'si bayan, %89,8'i erkek; eğitim düzeyi %46,5'i ilköğretim, %40,2'si lise, %12,6'sı yüksekokul ve yaş ortalaması ise 28'dir. Çalışanların otomotiv yan sanayinde çalışma sürelerinin, %18,9'u bir yıldan az, %35,4'ü 1-3 yıl, %25,2'si 4-7 yıl, %9,4'ü on yıldan fazla olduğu; aynı işletmede çalışma sürelerinin ise %30,7'si bir yıldan az, %38,6'sı 1-3 yıl, %28,8'i 4-7 yıl, %7,8'i 10 yıldan uzun bir süreyi kapsadığı tespit edilmiştir.

#### Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Bu çalışmada ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa Katsayısı yöntemi; geçerlilik analizinde ise Doğrulayıcı Faktör Analizi kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin alfa katsayısı 0,69, örgütsel güven ölçeğine ilişkin alfa katsayısı ise 0,75'dir. Örgütsel adalet üç temel faktörle (Faktör 1: Duygusal bağlılık, Faktör 2: devamlılık bağlılığı ve faktör 3 ise zorunlu bağlılık) toplam %48 varyansla açıklanmaktadır. Verilerin örneklem yeterlilik ölçütü KMO oranı ise 0,69'dur. Örgütsel güven bir temel faktörle %54 varyansla açıklanmaktadır. KMO oranı ise 0,85'dir.

#### Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Çalışmada, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık (duygusal, devamlılık ve zorunlu bağlılık) arasındaki ilişki ortaya koymak amacıyla boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon ve regresyon analizi yapılmış olup sonuçlar aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir.

**Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki**

		<b>Duygusal Bağlılık</b> (Ort. 3,14; Std. Sp. 0,585).	<b>Devamlılık Bağlılığı</b> (Ort. 3,11; Std. Sp. 0,752).	<b>Zorunlu Bağlılık</b> (Ort. 3,17; Std. Sp. 0,705).
<b>Örgütsel Güven</b> (Ort. 3,24; Std. Sp. 0,643).	r	,232*	,398**	,379**
	p	,029	,001	,001

*Korelasyon ilişkisi  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.*

Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık (duygusal, devamlılık ve etkileşimsel bağlılık) arasındaki ilişkinin 0,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Örgütsel güven ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve zorunlu bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Sözkonusu ilişki regresyon analizi sonuçları ile de doğrulanmaktadır.

**Regresyon Analizi Sonuçları**

	<b>Duygusal Bağlılık</b> D-W (1,912)			<b>Devamlılık Bağlılığı</b> D-W (2,085)			<b>Zorunlu Bağlılık</b> D-W (1,969)		
<b>Örgütsel Güven</b>	<b>F*</b>	<b><math>\beta^*</math></b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b><math>\beta^*</math></b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F*</b>	<b><math>\beta^*</math></b>	<b>R<sup>2</sup></b>
		4,927	,232	,043	16,328	,398	,158	14,952	,379

*\* $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.*

Regresyon analizinde örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisinin olumlu olduğu tespit edilmiştir.  $\beta$  değerleri dikkate alındığında örgütsel güvenin en fazla devamlılık bağlılığı üzerinde olumlu etki oluşturduğu görülmektedir. Elde edilen tüm sonuçlar doğrultusunda araştırmamızın iki temel hipotezi kabul edilmiştir. Sonuç olarak örgütsel güven düzeyi yükseldikçe çalışanların örgüte olan bağlılık duyguları da yükselmektedir.

**Araştırmanın Alana Olası Katkıları**

Yazında örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine olan etkisine yönelik farklı sektör ve alanlarda çeşitli araştırma ve incelemeler yapılmıştır. Konuyla ilgili Türkçe yazında da çeşitli araştırmalar olmasına rağmen gerek doğrudan bu konuyla ilgili olması gerekse Otomotiv yan sanayinde yapılması bakımından araştırmamızın Türkçe yazına önemli katkılar sağlayacağı umulmaktadır. Ayrıca sektör işletmeleri ve çalışanları açısından da yararlanılacak bir araştırma olacağı düşünülmektedir. Araştırma sadece bir işletmede çalışanlara uygulanması açısından değerlendirildiğinde, daha sonra yapılacak olan ve birçok işletmeyi kapsayan araştırmalar için önemli ipuçları vereceği düşünülmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Bergman, Mindy E. (2006), "The Relationship between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda", *Journal of Organizational Behavior*, 27: 645–663.
- Darrough, Odessa G. (2006), *An Examination of the Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in the Workforce*, Ph. D. Thesis, Nova Southeastern University.
- Gilbert, Jacqueline A. and TANG, Thomas Li-Ping (1998), "An Examination of Organizational Trust Antecedents" *Public Personnel Management*, 27(3): 321–338.

- İnce, Mehmet ve GÜL, Hasan (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Kaneshiro, Paul (2008), *Analyzing the Organizational Justice, Trust and Commitment Relationship in a Public Organization*, Ph. D. Thesis, North central University.
- Klinsontorn, Saksith (2005), *The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment and Employee Performances*, Ph. D. Thesis, Nova Southeastern University.
- Meyer, John P. and ALLEN, Natalie J. (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Review*, 1(1): 61–89.
- Mishra, Karen Elizabeth (2007), *Internal Communication: Building Trust, Commitment, and A Positive Reputation Through Relationship Management With Employees*, Ph. D. Thesis, University of North Carolina
- Neves, Pedro and CAETANO, Antonio (2006), "Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control", *Journal of Change Management*, 6(4): 351–364.
- Ozag, David (2001), *A Mixed Methodology Study of the Relationship Between Merger Survivors' Trust, Hope, and Organizational Commitment*, Ph. D. Thesis, The George Washington University.
- Paine, Scott Christopher (2007), *The Relationship Among Interpersonal and Organizational Trust and Organizational Commitment*, Ph.D. Thesis, Alliant International University.
- Perry, Ronald W. and MANKIN, Lawrence D. (2007), "Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Worric Satisfaction", *Public Personnel Management*, 36(2):165–179.
- Straiter, Kristin L. (2004), *A Study of the Effects of Supervisors' Trust of Subordinates and Their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment*, Ph.D. Thesis, Regent University.
- Ünler, Ela (2006), "Örgütte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1): 95-115.

## ÖRGÜT İKLİMİ, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: BİR ARAŞTIRMA

**Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU**

Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F

İşletme Bölümü

hulyagunduz@kocaeli.edu.tr

**Özlem KELEŞ**

Ak-Kim Kimya San. ve Tic. A.Ş.

okeles@akkim.com.tr

### ÖZET

*Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmalar genel olarak incelendiğinde, ÖVD'nin tanımlanması, ÖVD boyutlarının ölçülmesi ve çeşitli faktörlerin ÖVD üzerindeki etkileri ile ÖVD'nin sonuçları üzerine odaklanıldığı görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarını konu alan araştırmalarda özellikle iş tatmini ile örgütsel bağlılık tutumlarının vatandaşlık davranışlarını belirleyici özelliği üzerine bir yoğunlaşma varken (Bateman & Organ, 1983; Organ ve Konovsky, 1989, Smith et al, 1983; Williams & Anderson, 1991; Cohen, 2006), örgüt iklimine ilişkin özellikler ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerin daha az incelendiği görülmektedir (Somech & Zahavy, 2004). Bu çalışmada örgüt ikliminin yönetsel destek, otonomi-özgürlük, işin iddialı olması ile rol belirsizliği boyutlarının ÖVD üzerindeki belirleyici özelliği yapılan bir araştırma ile incelenmektedir. Ayrıca araştırmada ÖVD'nin algılanan iş performansı üzerindeki etkisi de incelenmektedir. Araştırma sonuçları örgüt ikliminin yönetimin desteği ile işin iddialı olması değişkenlerinin çalışanların vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde, rol belirsizliği değişkeninin ise negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Araştırma sonuçları ayrıca, çalışanların gönüllü davranışlarının iş performansını pozitif yönde etkilediğini de göstermektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt iklimi, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı.

### 1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, ÖRGÜT İKLİMİ, İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının birey ve örgüt performansı ile ilişkili bulunması araştırmacı ve uygulamacıların bu konuya olan ilgilerinin giderek artmasına neden olmaktadır. Yönetim ve pazarlama yazınında örgütsel vatandaşlık davranışları ile bireysel ve örgütsel performans arasında pozitif ilişkilerin varlığına dair araştırma sonuçları mevcuttur (Mackenzie vd. 1993; Podsakoff & MacKenzie, 1994; 1997; Barksdale & Werner, 2001). Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların birey, grup ve örgüt yararına yönelik olarak sergilemiş oldukları toplum yanlısı yardımsever davranışlardır. Organ'a (1988) göre örgütsel vatandaşlık davranışları, bireysel ödül sistemi tarafından doğrudan ve açık olarak tanımlanmayan fakat bir bütün olarak örgüt fonksiyonlarının etkinliğini arttıran, gönüllülüğe dayalı bireysel davranışlardır. Gönüllülük kavramı ile bireyin rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirmediği, kişisel seçime dayalı olarak gelişen davranış şekli anlatılmak istenmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili farklı birçok boyuttan söz edilmesine rağmen genellikle Organ (1988)'un beş boyutlu ÖVD tanımı kabul görmektedir. Buna göre ÖVD, özgecilik, nezaket, sportmenlik, vicdanlılık (Organ, 1988) ve yurttaşlık erdemi (Graham, 1991) olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Özgecilik, çalışanların örgütle ilgili görevlerde veya problemlerde örgütün diğer üyelerine yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllü davranışları ifade etmektedir (Organ, 1988: 8). Özgecilik, yeni işe giren birine iş aletlerinin nasıl kullanılacağı konusunda bilgi verme, bir iş arkadaşına işin ağır kısmını geçirmede yardımcı olma, bir meslektaşına ihtiyacı olduğu ama ulaşamadığı malzemeyi sağlama şeklinde örneklendirilebilir. Özgecilik, ÖVD'nin en önemli boyutu olarak kabul edilmektedir (Organ, 1988, 1990; Williams & Anderson, 1991; Podsakoff vd., 2000: 518). Organ'a göre nezaket, çalışanların birbirlerinin fikirlerine saygılı olması ile ilgilidir. Bu da diğerlerine yardım, iş arkadaşları ile problemlerin oluşmasını engelleyen davranışları kapsamaktadır (Podsakoff vd, 2000: 518). Bu anlamda nezaket olası problemleri önceden görme ve önlemeye ilişkin davranışları içerir. Sportmenlik, Organ (1988) tarafından, işin

kaçınılmaz zahmet ve olumsuzluklarına şikayet etmeden katlanmak olarak tanımlanmaktadır. Sportmenlik, insanların diğerleri tarafından rahatsız edildiğinde ya da şartlar istedikleri gibi gitmediğinde şikayet etmemeleri, alınganlık göstermemeleri ve çalışma grubunun isteğini kırmamaya özen göstermeleridir (Podsakoff vd., 2000: 518). Vicdanlılık, Organ tarafından bir bireye değil, bir gruba, bölüme veya genel olarak örgütün yararına yönelik sergilenen davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Vicdanlılık devamlılık, dakiklik, düzenlilik, örgütün açık ve yazılı olmayan politika ve kurallarına uyum sağlamaktır (Organ & Lingl, 1995: 340-341). ÖVD' nin yurttaşlık erdemi boyutu, Graham'ın 1991'deki araştırmasına göre çalışanların örgütün vatandaşları olarak görülmesi ve bundan dolayı sahip olmaları gereken görev sorumluluğuna ait görüşlerinden ileri gelmiştir. Yurttaşlık erdemi makro seviyede bir ilgiyi veya örgütün bütününe ait bir taahhüdü gösterir. İdareye isteyerek ve aktif olarak katılmak, toplantılara katılmak, politik tartışmalara katılmak, örgütü ilgilendiren endüstriyel gelişmeleri takip etmek, örgüt için en iyi olanı gözlemek, örgütü kollamak gibi davranışları içermektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili araştırmalar incelendiğinde örgüt ikliminin çeşitli özelliklerinin (görev özellikleri, lider davranışları, örgütsel destek) ÖVD ile ilişkisinin ise daha az incelendiği görülmektedir (Somech & Zahavy, 2004). Örgüt iklimi, çalışanların örgüt iş ortamına ilişkin algıları ve yorumları olarak tanımlanabilir. Pritchard, & Karasick (1973)' e göre örgüt iklimi, örgütü diğerlerinden ayıran içsel çevresinin niteliği olup, örgüt çalışanlarının iklime ilişkin algılarını etkileyen pek çok uygulama ve prosedürden oluşan çok boyutlu bir yapıdır (Batlis,1980:233). Bu yapı çalışanların örgütün yapısı, yönetim tarzı, otonomi düzeyi, çatışmanın varlığı, sağlanan kaynaklar, ödüller, işin niteliği, örgütsel engeller, baskılar, rol netliği gibi pek çok boyuttan oluşur (Schneider & Snyder, 1975; James & Jones, 1974; Litwin & Stringer, 1974; Brown & Leigh, 1996; Amabile, vd. 1996). Örgüt iklimi çalışanların örgüt iş çevresine ilişkin algıları ve yorumlarını yansıttığı için psikolojik iklim olarak ta adlandırılabilir. Çalışanların örgüt çevresine ilişkin algıları kişinin değerleri ışığında ve bireyin kişisel refahı açısından yorumlanarak kişisel anlam ve önem kazanır (James & Jones, 1974). Bireyler örgüte ait değişkenlere bağlı olarak ve iklimin onlar için taşıdığı anlam ve önem doğrultusunda iklimi iş yönelimli, yenilik yönelimli, destekleyici ya da engelleyici olarak algılar ve bu algıları onların tutum ve davranışlarını etkiler (Schneider & Snyder, 1975; James & Jones, 1974). Bu nedenle bu çalışmada örgüt ikliminin aşağıda açıklaması bulunan yönetsel destek, otonomi ve özerklik ve işin iddialı olması ile rol belirsizliği boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki belirleyici özelliği yapılan bir araştırma ile incelenmektedir.

**a- Yönetimin Desteği:** Yönetim desteği, yönetimin çalışanların önemli kararlara katılmasını cesaretlendiren, çalışanlarla aynı fikirde olmadığı zaman onlarla iletişim kuran, eylemlerini çalışanlara açıklayan, çalışanların işlerinde karar almasına imkan veren, işle ilgili problemleri çözmelerine yardımcı olan, iyi çalışmalarını ödüllendiren, ancak çalışanların işini daima kontrol etmekten sakınan davranışlarını içerir. Destekleyici yöneticiler, çalışanların hisleri ve ihtiyaçları ile ilgilenir, pozitif ve enformasyonel geri bildirim sağlar, çalışanların becerilerini geliştirmesine katkıda bulunurlar. Yönetimin bu tarz eylemleri, çalışanların kendi kendilerine karar verme ve işte girişimci olma davranışlarını etkileyerek daha yaratıcı sonuçların alınmasına katkıda bulunur (Cummings & Oldham,1997: 28). Yapılan araştırmalar proje yöneticisi ya da çalışanın ilk yöneticisinin özellikle hedef açıklığı, lider-ile izleyicileri arasındaki açık iletişim ve liderin birey ve takım fikirleri ve işlerini destekleyen davranışlarının çalışanlar üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Amabile, vd., 1996: 1160). Destekleyici yönetim tarzı çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmesini sağlar. Psikolo-

jik güven duygusu ise çalışanların olumsuz sonuçlardan korkmadan kendini gösterebilmesini, işinde kontrol duygusuna sahip olmasını, örgütsel rol ve normları açık bir şekilde algılamasını, görevlerini yerine getirirken yeni yöntemler denemesini sağlar (Brown & Leigh, 1996,360). Destekleyici yönetim çalışanlarda kontrol duygusu, seçim yapma özgürlüğü, güven hissi yaratarak işin daha fazla benimsenmesini artırarak (Brown & Leigh, 1996) çalışanların içsel motivasyonlarını artırır (Cummings & Oldham,1997).

**b- Otonomi-Özgürlük:** Otonomi, işin başından sonuna kadar kontrole sahip olma olarak tanımlanmaktadır. Otonomi, stratejik otonomi ile operasyonel otonomi olmak üzere ikiye ayrılır. Buna göre stratejik otonomi, kişinin kendi gündemini belirlemedeki özgürlük, operasyonel otonomi ise; problemleri çözmeye özgürlüğü ifade etmektedir. Operasyonel otonomi, kişinin projenin tamamlanmasındaki başarı duygusunu yükseltmekte ve girişim ruhunu da cesaretlendirmekte iken, stratejik otonomi; bireysel araştırmacıların ilgilerini örgütsel ilgilerle birleştirerek bir düzene koyar (Judge vd., 1997). Otonomi hedeflerin saptanmasındaki özgürlük ve katılımcı yapıdan çok hedeflere ulaşma yöntemlerini seçme yani, çalışanlara görevlerini nasıl gerçekleştireceklerine ilişkin özgürlük tanınması gereğini vurgular. İnsanlara amaca nasıl ulaşacaklarına ilişkin, yani sürece ilişkin özgürlük tanınması kişilerin kendini ifade etmesini sağlayarak içsel motivasyonlarını ve yaratıcılıklarını artırır (Amabile vd., 1996). Otonomi, bireyin kendini bir hoşgörü ortamında hissetmesini ve onun tam bir özgürlük içinde kendisini anlatmasını, gerçekleştirmesini ve düşünmesini sağlar. Bu yaratıcılığı besleyen çok önemli bir unsurdur. Burada anlatılan özgürlük kavramı kişi için aynı zamanda sorumluluğu getirir. Kişi özgür olduğu gibi başarılarının ve hatalarının sonuçlarına da katlanacaktır (Yavuz, 1997, s.28).

**c- İşin İddialı Olması:** Örgüt ikliminin en önemli unsurlarından birisi de yapılan işin niteliği ile ilgilidir. Kişinin iş rollerinde kendini geliştirmesi ancak yapılan iş iddialı olduğunda, yaratıcılığını ve çeşitli yeteneklerini kullanabildiğinde gerçekleşecektir (Hackman & Oldham, 1980; Kahn, 1990; Brown & Leigh, 1996). İşin iddialı olması, zor ve karmaşık olması, yapılması için otonomi ve özgürlük gerektiren bir iş olması anlamına gelmektedir. Bu tip işler, rutin işlerden farklı olarak sorumluluk ve inisiyatif kullanmayı gerektiren işlerdir (Gündüz Çekmecelioğlu, 2002). İddialı iş, yapılmasından hoşlanılan, kişiye tanınma ve saygınlık imkanı tanıyan başarıya motivasyonu kazandıran sorumluluk duygusu veren iştir (Mullins, 1993). Bu işler, çalışanların fiziksel, bilişsel ve duygusal kaynaklarını işleri için daha fazla harcamaya yönelterek işin daha anlamlı hissedilmesini sağlar (Brown & Leigh, 1996, 361) ve çalışanların yaratıcı davranışlarını artırır (Amabile vd., 1996; Gündüz Çekmecelioğlu, 2006). Ayrıca bu tip işler sorumluluk duygusu kazandırarak, çalışanları birey ve örgüt yararına gönüllü davranışlarda bulunmaya yöneltir.

**d-Rol Belirsizliği:** kişinin rol beklentileri, çalışma şartları belirsiz ve tutarsız olduğu zaman kişi kendisini psikolojik olarak güvende hissetmez, motivasyonu ve işe olan ilgisi azalır. Tam tersi ondan beklenenlerin açık ve tutarlı olması, iş normlarının açık olması psikolojik güvenlik hissi yaratarak işe olan ilgiyi artırır (Brown & Leigh, 1996, 360).

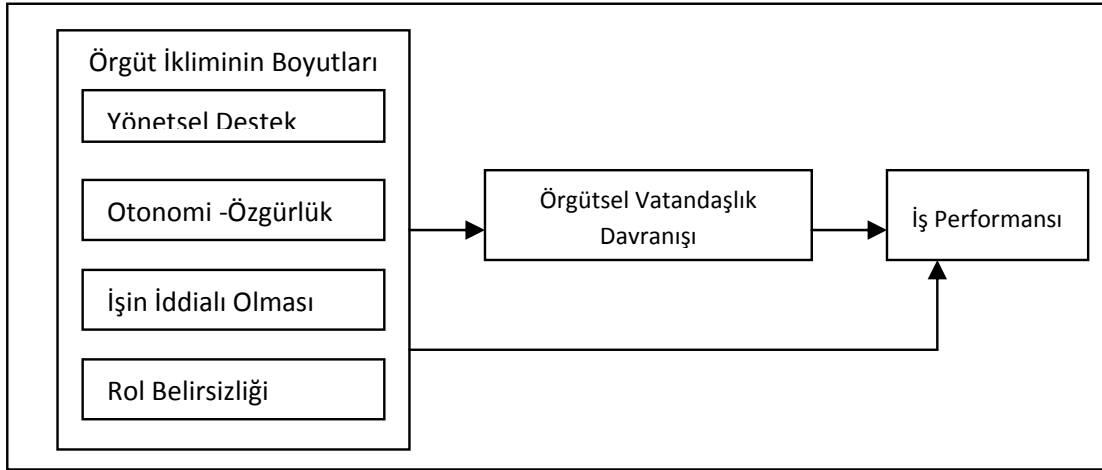
Örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları irdelendiğinde ise, ÖVD'nin örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunduğu çeşitli şekillerde örgütsel performansın artmasına olanak sağladığı görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları (Organ,1988; Podsakoff & MacKenzei, 1997): **a-**Çalışanların diğer örgüt üyelerine ihtiyaç duyduklarında yardımcı olma işin püf noktalarını gösterme gibi davranışları çalışanların verimliliğini ve iş performansını artırır **b-**çalışanların birbirlerine saygı duymaları olası problemleri haber vermeleri gibi nezaket davranışları yönetsel etkinliği artırır **c-** birbirlerine özen gösteren çalışanların olduğu bir iş ortamında daha az denetim gereği duyularak çalışanlara sorumluluk verilir ve



bu da kaynakların daha verimli ve örgüt amaçları doğrultusunda kullanılmasını sağlar d- ÖVD çevre ile iletişim kuran, gözlemler yapan çalışanlar aracılığı ile örgütün dış çevresindeki değişimlere daha iyi adapte olmasını sağlar e- ÖVD birim toplantılarına aktif ve gönüllü olarak katılan takım içi iletişimi arttırmaya çalışan kişiler aracılığı ile takım üyelerinin daha iyi koordine olmasını sağlar f- örgütü çalışmaya değer bir iş ortamı haline getirerek iyi çalışanları etkileme ve elinde tutma yeteneğini artırır g-ÖVD örgütte olmayan kişilerin işinin yapılması ya da iş yükü ağır olan çalışanlara yardımcı olunması gibi vicdanlılık davranışı yolu ile bölümün çıktısının maksimize edilmesini ve örgütsel performansın sürekliliğini sağlar.

## 2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Şekil 1. Araştırma Modeli



## 3. METODOLOJİ

### 3.1. Örneklem

Araştırma Kocaeli ve Yalova'da kimya sektöründe faaliyet gösteren üç işletmede yapılmıştır. Toplam 350 anket dağıtılmış ve geriye dönen ve eksiksiz olan 247 veri SPSS 11.0 programı yolu ile değerlendirilmiştir. Anketlerin geriye dönüş oranı %70 olup, bu oran literatürde oldukça yüksek bir oran olarak kabul edilmektedir. Katılımcıların demografik özellikleri değerlendirildiğinde % 78'inin 40 yaşın altında olduğu, % 80'ninin erkek, % 81'nin evli, % 41'nin en az 10 yıldır işletme içinde çalıştığı, % 60'nın lise mezunu, % 40'nın ise üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

### 3.2. Veri toplama yöntemi ve ölçüm

Veri toplamada anket yöntemi kullanılmış, anket formları üç işletmenin İK departmanları aracılığı ile toplanmıştır. Araştırmada kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin ölçümünde Podsakoff (1990) 20 soruluk ölçeği kullanılmıştır. Örgüt iklimini oluşturan yönetimin desteği değişkeninde yer alan 7, otonomi- özgürlükteki 3, işin iddialı olması değişkenindeki 4 soru Amabile (1988) ile Cummings & Oldham (1997) çalışmalarından, rol belirsizliğinde yer alan 3 soru Brown & Leigh (1996), iş performansı ile ilgili 4 soru Kirkman & Rosen (1999) tarafından geliştirilen ölçeklerden elde edilmiştir. Tüm değişkenleri ölçmek üzere 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

### 3.3. Analizler

Değişkenlere ilişkin faktör yapısını ortaya çıkarmak üzere varimax dönüşümlü keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde yer alan ve cronbach alfa katsayısı (güvenilirlik) düşük olan sportmenlik boyutuna ait dört soru dışarıda bırakıldıktan sonra ÖVD ölçeğinde beklenildiği gibi yurttaşlık erdemi, vicdanlılık, özgecilik ve nezaket olmak üzere dört faktörlü bir yapı oluşmuştur. ÖVD ölçeğinde yer alan değişkenle-

rin croanbach alfa katsayıları ise özgecilik (0.73) vicdanlılık (0.74) yurttaşlık erdemi (0.75) ve nezaket (0.79) ve örgütsel vatandaşlık davranışları (0.86) olarak tespit edilmiştir. Örgüt ikliminin boyutlarının croanbach alfa katsayıları ise yönetim desteği (0.91), otonomi ve özgürlük (0.87), işin iddialı olması (0.86), rol belirsizliği (0.85) şeklinde saptanmıştır. Faktör analizi sonucunda iş performansında yer alan dört soruda tek faktör altında toplanmış ve güvenilirlik (alfa) katsayısı 0.76 olarak tespit edilmiştir. Araştırma modelinde yer alan değişkenler arası ilişkileri incelemek üzere korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda örgüt ikliminin yönetimin desteği, otonomi ve özgürlük ile işin iddialı olması değişkenlerinin ÖVD ile pozitif, rol belirsizliğinin ÖVD ile negatif bir korelasyona sahip olduğu ve ÖVD boyutlarının iş performansı ile pozitif bir korelasyona sahip olduğu bulgulanmıştır. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde ise yönetim desteği ( $\beta = .355$ ,  $p < 0.01$ ) ile iddialı iş değişkenlerinin ( $\beta = .262$ ,  $p < 0.01$ ) ÖVD'yi pozitif, rol belirsizliğinin ise ( $\beta = -.121$ ,  $p < 0.05$ ) negatif yönde etkilediği görülmektedir. ÖVD boyutlarının algılanan bireysel iş performansı üzerindeki etkisi incelendiğinde ise, nezaket ( $\beta = .166$ ,  $p < 0.05$ ) ile yurttaşlık bilincinin ( $\beta = .291$ ,  $p < 0.01$ ) pozitif yönde etkilediği, örgütsel vatandaşlık davranışlarının toplam etkisinin ise ( $\beta = .470$ ,  $p < 0.01$ ) pozitif yönde olduğu ve oldukça kuvvetli olduğu görülmektedir. Kurulan tüm modeller istatistiksel olarak ( $\text{sig} = 0.000$ ) anlamlıdır.

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada elde edilen sonuçlar örgüt ikliminin yönetimin desteği ile işin iddialı olması değişkenlerinin çalışanların ekstra rol davranışı olarak tanımlanan vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde, rol belirsizliği değişkeninin ise negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Bu sonuçlar bize işbirliğine ve katılıma dayalı yönetim tarzı ile yöneticilerin çalışanların düşüncelerini ve önerilerini cesaretlendiren, destekleyen, objektif bir biçimde değerlendiren, risk almalarını teşvik eden tutum ve davranışlarının çalışanların ekstra rol performansı olarak tanımlanan, örgüt yararına sergiledikleri gönüllü davranışları arttırdığını göstermektedir. Çalışanların birey, grup ve örgüt yararına sergiledikleri vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkileyen bir diğer unsurda yapılan işin niteliğidir. Yapılan işin şirket başarısı açısından taşıdığı önem ile yapılmaya değer bir iş olduğuna ilişkin algı arttıkça, sergilenen vatandaşlık davranışları artmaktadır. Kişiyi bu hissi veren işler ise kompleks, inisiyatif kullanmayı gerektiren, kişinin çeşitli yeteneklerinin ve yaratıcılığının kullanımına imkan veren işlerdir. Araştırma sonuçları ayrıca rol belirsizliğinin vatandaşlık davranışlarını azalttığını göstermektedir. Araştırma sonucunda elde edilen önemli bulgulardan biri de çalışanların iş tanımlarında yer almayan ancak örgüt fonksiyonlarının etkinliğini arttırmaya yönelik gönüllü davranışlarının iş performansını pozitif yönde etkilediğine ilişkindir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarından özellikle çalışanların diğer çalışanların iş problemlerini önlemeye ve işbirliği sağlamaya yönelik nezaket davranışları ile kurumsal imajı korumaya ve kurumun gelişmesine yönelik davranışları, kurum aktiviteleri ve toplantılarına aktif ve istekli katılımı içeren yurttaşlık bilinci çalışanları içsel olarak motive ederek iş performanslarını arttırmaktadır. Bu nedenle giderek artan rekabet koşullarında örgütsel etkinlik açısından önemli olduğu vurgulanan vatandaşlık davranışlarını artırmak isteyen yöneticiler örgüt ikliminin çalışanların vatandaşlık davranışlarını belirlediğinin farkına varmalıdır. Çalışanlarının diğer örgüt üyelerinin ya da örgütün yararına yönelik sergiledikleri özgecilik, vicdanlılık, nezaket, yurttaşlık bilinci gibi vatandaşlık davranışlarını arttırmak isteyen yöneticiler örgüt iklimini yönetimin çalışanlara yönelik destekleyici davranışlarını artıracak, rol belirsizliğini azaltacak şekilde düzenlemelidir. Ayrıca yönetim çalışanların ekstra rol performanslarını arttırmak için yapılan işlerin örgüt vizyonu ve misyonuna katkısını vurgulamalı, çalışanların görevlerini çeşitlendirmeli, sorumluluklarını arttırmalı, inisiyatif kullanmalarına imkan vermelidir.

**KAYNAKÇA**

- Amabile, Teresa M. (1988), "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996), "Assessing the Work Environment for Creativity", *Academy Of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Bateman, T.S., Organ, D.W., (1983), "Job Satisfaction and Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship", *Academy of Management Journal*, 26(4), s.587-595.
- Barksdale K, Werner J. M. (2001), "Managerial Ratings of in-role Behaviors, Organizational Citizenship, and Overall Performance: Testing Different Models of their Relationship", *J Bus Res*; 51(2), 145–55.
- Batlis N., (1980), "The Effects of Organizational Climate on Job Satisfaction, Anxiety and Propensity to Leave", *the Journal of Psychology*, 104, 233-240.
- Brown, S., Leigh, T., (1996), "A New Look at Psychological Climate and its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance", *Journal of Applied Psychology*, 81, 358-368.
- Cohen, A., (2006), "The Relationship between Multiple Commitments and Organizational Citizenship Behavior in Arab and Jewish Culture", *Journal of Vocational behavior*, In Pres, Corrected Prof, Available Online.
- Cummings A., Oldham, G. R. (1997), "Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee", *California Management Review*, 40(1), 22-37.
- Graham, J. W. (1991), "An Essay on Organizational Citizenship Behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249–270.
- Gündüz Çekmecelioğlu H., (2002), "Bireysel ve Örgütsel Yaratıcılık ve Yaratıcılık için İş Çevresinin Düzenlenmesi: Bir Araştırma", GYTE, SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2006), "Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık Ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 295-311.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1980), *Work redesign* (adapted from pp. 80, 81,90, and 303–306) by Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Reprinted by permission of Addison-Wesley Longman, Inc.
- James, L. R., Jones, A. P., (1974), "Organizational Climate: A Review of Theory and Research", *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112
- Judge,W. Q., Fryxell, G. E., Dooley, R. S., (1997), "The New Task of R&D Management: Creating Goal-Directed Communities For Innovation", *California Management Review*, 39 (3).
- Kahn, W. A., (1990), "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kirkman, B. L.ve Rosen, B. (1999), "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Litwin G. H. ve Stringer R. A., (1974), *Motivation and Organizational Climate*, 3rd Edition, Boston: Harvard University Pres.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993), "The Impact of OCB on Evaluations of Sales Performance", *Journal of Marketing*, 57, 70-80
- Mullins L. J. (1993), *Management and Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall, 657.
- Organ, D. W., (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier, Syndrome*, Lexington. MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990), "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*", 12, 43–72
- Organ, D. W. & Lingl, A. (1995), "Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339–350.
- Organ, D. W.,& Konovsky, M. (1989), "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 74, 3-10.
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995), "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors or Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802.

- Podsakof, P. M. Mackenzie, S. B. (1994), "Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*", 31, 351–363.
- Podsakof, P. M. Mackenzie, S. B. (1997), "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research", *Human Performance*, 10(2), 133 -151.
- Podsakof, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. & Bacharach, D. G. (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical And empirical Literature and Suggestions for Future Research" ., *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Pritchard R. D., Karasick, B. W. (1973), "The Effects of Organizational Climate Managerial Job Performance and Job Satisfaction", *Organization & Human Performance*, 9, 126-146.
- Schneider, B.& Snyder, R., (1975), "Some Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate", *Journal of Applied Psychology*, 60(3), s.318-328.
- Smith, C. A., Organ, D. W.& Near, J. P. (1983), "Organizational Citizenship Behavior: its Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, 68, 655–663.
- Somech A. & Zahavy D. (2004), Exploring Organizational Citizenship Behavior from an Organizational Perspective, 77, 281-298.
- Tepper B., Duffy M., Hoobler J., Ensley M., (2004), "Moderators of the Relationships Between Co-workers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 455-465.
- Williams, L. J. & Anderson S. E., (1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role Behaviors", *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Yavuz (Yavuzer), H. S ., (1996), Yaraticılık, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Bebek,Yayın No: 451.

## 28. Oturum

**Örgütsel Yapı Özelliklerinin İnsan Kaynakları Yönetiminin Başarısına Etkileri**

*Hüseyin YILMAZ*

**İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşletmelerin İnovasyon Performansları Üzerindeki Etkisi**

*Mahmut ÖZDEVECİOĞLU, Özgür DEMİRTAŞ, Onur ÜNLÜ*

**Örgütsel Öğrenmenin Çalışan Yaratıcılığına Etkisi (İSO 500'de Yer Alan Demir-Çelik, Otomotiv ve Tekstil Sektörlerindeki İşletmelerde Bir Araştırma)**

*Uğur YOZGAT, F. Oben ÜRÜ*

**Bilgi Toplumunda Esnek Çalışma Modellerinin Uygulanması ve Organizasyon Yapılarına Etkileri**

*Muhteşem BARAN, Aslı BEYHAN ACAR, Burcu Özge ÖZASLAN*

## ÖRGÜTSEL YAPI ÖZELLİKLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BAŞARISINA ETKİLERİ

Hüseyin YILMAZ

Uşak Üniversitesi Uşak Meslek Yüksekokulu

İşletme Bölümü

hyilmazdoktora@yahoo.com

**1. Sorunsal:** Literatürde, bir örgütün yapısal özellikleri (fonksiyonel uzmanlaşma, formelleşme, standartlaşma, merkezileşme, dikey farklılaşma ve kontrol alanı) ile insan kaynakları yönetiminin başarısı arasındaki ilişkiyi inceleyen yeterli sayıda çalışmanın olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın temel amacı, örgütsel yapı özellikleriyle insan kaynakları yönetiminin başarısını belirleyen ölçütler arasındaki ilişkinin ampirik olarak araştırılmasıdır.

**2. Yöntemi:** Standardize edilmiş anket yöntemi ile elde edilen verilere dayanarak, Uşak ilinde faaliyette bulunan işletmelerin örgütsel yapı özellikleri ile insan kaynakları uygulamalarının başarısı arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılacaktır. Araştırmanın ana kütlesi, Uşak Sanayi ve Ticaret Odası'na beş yıl ve daha uzun süredir kayıtlı bulunan 635 işletmeden oluşmaktadır. Bu ana kütle içerisinde, tesadüfen seçilen 173 işletmeyle yapılan ön görüşmeler sonucunda 128 işletmenin çalışmaya olumlu cevap verdiği tespit edilmiştir. Araştırmaya ilişkin ölçeklerin güvenilirliklerinin test edilmesinde, Cronbach Alpha testi uygulanmıştır. Geliştirilen ölçeklerde yer alan farklı faktörlere ilişkin değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi tekniği uygulanmıştır. Araştırmanın ilerleyen boyutlarında, doğrusal regresyon analizi ve farklılıkların tespitinde bağımsız iki grup t-testi analizi uygulanmıştır. Araştırmada, işletmelerin yaşı, büyüklüğü, buldukları sektördeki sıralamaları ile satış gelirlerindeki ihracat performansları kontrol değişkenler olarak belirlenmiştir. Kontrol değişkenler bakımından işletmelerin örgütsel yapı boyutları ve insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulama başarıları tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir.

**3. Katkısı:** Konuyla ilgili literatüre katkı yapması beklenmektedir. Yine konuyla ilgilenen iş adamları, iş dünyası liderleri ve akademisyenlerin yararlanabileceği söylenebilir.

**4. Kapsamı:** Araştırma Uşak Sanayi ve Ticaret Odası'na kayıtlı bulunan işletmeler araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmada geliştirilen modelle ilgili verilerin toplanması için hazırlanan anket formundaki sorular, insan kaynakları yöneticileri tarafından ya da bu uygulamaları sürdürmekten sorumlu tutulan yöneticiler tarafından doldurulmuştur.

### KAYNAKÇA

- Batt, R. (2002), "Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth", *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597.
- Campbell, D. T. (1955), "The Informant In Quantitative Research", *American Journal of Sociology*, 60(January), pp. 339-42.
- Daft, R. L. (1986), *Organization Theory and Design*, St. Paul, MN: West.
- Delaney, J. T., Lewin, D. and Ichniowski, C. (1989), *HR Policies and Practices in American Firms*. US, Department of Labor, Bureau of Labor-Management Relations and Cooperative Programs, BLMR 173. (Washington, DC: US Government Printing Office).
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrel-Cook, G. and Frink, D. D. (1999), "Human Resources Management: Some New Directions", *Journal of Management*, 25(3), pp. 385 - 415.

- Galaskiewicz, J. (1979), "The Structure of Community Organizational Networks", *Social Forces*, 57, 1346-1364.
- Huselid, M. A. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38, pp. 635 – 72.
- Lecovich, Esther (2005), "Environmental and Organizational Features and Their Impact on Structural and Functional Characteristics of Boards in Nonprofit Organizations", *Administration in Social Work*, 29:3, 43 – 59
- Kamoche, K. and Mueller, F. (1998), "Human Resource Management and the Appropriation- Learning Perspective", *Human Relations*, 51, pp. 1033 – 60.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1969), *Developing organizations: Diagnosis and action*, MA. Addison: Wesley.
- Likert, R. (1967), *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Mueller, F. (1996), "Human Resource As Strategic Assets: An Evolutionary Resource-Based Theory", *Journal of Management Studies*, 33(November), pp. 757 – 85.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1969), "The Context of Organizational Structures", *Administrative Science Quarterly*, 14, 91-114.
- Ranson, S., Hinings, B. and Greenwood, R. (1980), "The structuring of organizational structures", *Administrative Sciences Quarterly*, Vol. 25, pp. 1-17.
- Roche, W. K. (1999) In search of commitment-oriented human resource management practices and the conditions that sustain them, *Journal of Management Studies*, 36(5), pp. 653 – 78.
- Schmid, H. (1992), "Strategic and Structural Change in Human Service Organizations: The Role of the Environment", in Bargal, D., & Schmid, H. (Eds.), *Organizational Change and Development in Human Service Organizations* (pp. 167-186), Binghamton, NY: The Haworth Press, Inc.
- Wimbush, J. C. (2006), "Spotlight on Human Resource Management", *Business Horizons*, 49(6), 433-436.
- Wright, P. M., McCormick, B., Sherman, W. S., & McMahan, G. C. (1999), "The Role of Human Resource Practices in Petrochemical Refinery Performance", *International Journal of Human Resource Management*, 10(4), 551-571.
- Zammuto, R.F. and O'Connor, E.J. (1992), "Gaining advanced manufacturing technology's benefits: the roles of organization design and culture", *Academy of Management Review*, Vol. 17, pp. 701-28.

## İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ İŞLETMELERİN İNOVASYON PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

**Mahmut ÖZDEVECİOĞLU**

Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü  
mozdeveci@erciyes.edu.tr

**Özgür DEMİRTAŞ**

Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
ozgurdemirtas@hvkk.tsk.tr

**Onur ÜNLÜ**

Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü  
onurunlu323@hotmail.com

### ÖZET

*İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletmelerin inovasyon performansı üzerindeki etkisini ele alan bu çalışmada, inovasyon performansının göstergesi olarak ürün ve süreç inovasyonları kabul edilmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları ise Laursen ve Foss (2003) tarafından tanımlanan 8 alt boyutta ele alınmıştır. 114 firmada yapılan araştırma sonucunda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının alt boyutları ile süreç ve ürün inovasyonları arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca, insan kaynakları uygulamalarının işletmelerin inovasyon performansını etkileyen önemli bir faktör olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla, rekabet üstünlüğü elde etmede insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önemli bir araç olduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar kelimeler:** Ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, inovasyon performansı, insan kaynakları yönetimi uygulamaları.

### GİRİŞ

Küresel çapta rekabetin hız kazandığı ve ülkeler arası sınırların ortadan kalktığı günümüz ekonomik koşullarında işletmelerin çevreye uyum çabaları da zorlaşmıştır. Bir taraftan teknolojik gelişmeler, diğer taraftan ekonomik değişimler işletmeleri gittikçe çevreye uyum sağlamasında zorlamaktadır. Bu kapsamda işletmelerin uzun vadeli yaşam dönemine sahip sürdürülebilir rekabetçi pozisyonlarını koruması adına araştırma geliştirme ve diğer inovasyon faaliyetleri temel dinamiklerini oluşturmaktadır. Yine unutulmaması gereken bir kavram olarak teknoloji ne kadar ilerlese de onun düğmesine basacak olan da yine insan olacağı için bir işletmedeki insan kaynakları uygulamalarının inovasyon performansı üzerindeki etkilerinin araştırılması çok önemli bir konu olacaktır. Literatürde konu ile ilgili çok az çalışma yapılması kapsamında bu çalışmanın literatüre önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir. Çalışmanın temel amacı, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletmelerin inovasyon performansı üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaktır.

### 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE UYGULAMALARI

İnsanların bir arada çalışması sonucu ortaya çıkan kargaşayı önlemek, bütünlüğü ve uyumu sağlamak amacıyla ortaya çıkan yönetim gereksinimi (Akdoğan, 1997) ve “örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması (Yüksel, 2003), süreç-sistem yaklaşımında işletmenin bütün çalışanlarını etkileyen ve kapsayan süreçlerin sistematik olarak planlanması, geliştirilmesi ve kontrolü (French, 1999), en etkin ve ekonomik şekilde işletmelerin belirlemiş olduğu hedefler doğrultusunda işgücünü geliştirme (Legge, 1995) insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Bir işletmede çalışanları etkili ve verimli ve aynı zamanda mutlu olarak çalıştırmak için iş analizinden performans değerleme, ücretlemeden iş güvenliği ve işçi sağlığını korumaya, performans değerlemeden motivasyona kadar birçok faaliyetin yapılması gerekmektedir (Bayraktaroğlu, 2003; Micolo, 1993; Sabuncuoğlu, 2000). İnsan kaynakları yönetimi yazını, eğitim (Bartel, 1994; Knoke ve Kalleberg, 1994), bilgi paylaşımı (Kleiner ve Bouillon, 1998; Morishima 1991) ve İKY uygulamalarının organizasyonel kazanımlar üzerindeki etkilerini ortaya koymaya yöne-



lik araştırmalar (Huselid, 1995; Ichniowski ve diğerleri, 1994; MacDuffie, 1995) açısından zengin bir içeriğe sahiptir. Yine bu anlamda birçok araştırmacı, İK uygulamaları ile organizasyonel etkililik arasındaki ilişkiyi; teşvik sistemleri (Ferris vd, 1998), tazminat sistemleri (Banker vd, 1996), erken emeklilik programları (Davidson, 1996), takım çalışması (Banker vd ve Sinha, 1996) açısından, bazıları ise İK'nın firma performansına etkisi (Delaney ve Huselid, 1996) ve paydaş refahı açısından (Abowd, 1990) ele almıştır.

Organizasyonlarda adaylar arasından etkin bir seçim yapmaya olanak sağlayan, iyi bir şekilde dizayn edilmiş bir seçim sistemine sahip olmak pozitif bir şekilde firma performansını etkilemektedir (Becker ve Huselid, 1992). İK planlaması, yetenekleri, becerileri ve tutumları işletme amacına yönelik (Barutçugil, 2004) kapsamlı aday belirleme ve seçim uygulamaları, ulaşılmaz arzu edilen en yüksek seviyedeki insan sermayesini kazanmada kilit bir rol oynamaktadır (Koch ve McGrath, 1996; Terpstra ve Rozell, 1993). Birçok araştırmacının ortaya koyduğu çalışmaların da işaret ettiği gibi (Hitt, M., Bierman, L., Katsuhiko, S. ve Kohlar, R., 2001; Schuler ve Jackson, 1987; Terpstra ve Rozell, 1997, Pfeffer, 1998), firmalar, yetenekli yeni çalışanların elde edilmesiyle belirgin bir şekilde performanslarını arttırabilirler. Aynı zamanda belirsizlik ortamlarında bireylerin firmanın rekabet edici bir pozisyon kazanmasını sağlaması ancak bu yönde belirlenen bir İK uygulaması ve yeni çalışanların katılımı yoluyla gerçekleşecektir (Koch ve McGrath, 1996). Yani işe alma ve yerleştirme süreci şirket içindeki verimliliğin artması ve çalışma hayatının niteliğinin değişmesi (Özgen v.d., 2002) üzerinde etkili olması yanı sıra şirketin uzun dönemli başarısında en önemli gösterge olması bakımından önemlidir. Ayrıca bu süreçte işletme için önemli bir rekabet avantajı sağlayan insan gücüne yönelik iş güvencesi de hem yasalarla ortaya konulan hususlar hem de çalışanların işletme için daha çok katma değer sağlamaları yönünde, işletmelerin işgören seçim sistemlerini kapsamlı bir şekilde değerlendirmesi, psikometrik testler, beceri, algılama, uyum testleri gibi bilimsel yöntemlerle daha rasyonel bir seçim sistemi oluşturarak işe alım sistemlerini güçlendirmeleri, rasyonel istihdam politikaları saptamaya yönelik değerlendirilmelidir. İKY uygulamalarından bir diğeri olan eğitim ve geliştirme faaliyetleri, bir iş görenin işini etkin ve verimli bir şekilde yapabilme yeteneğinin artırılması, bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi (Erdut, 2002), çalışanların iş ve işyeri tatminlerinin yükseltilmesi (Harel ve Tzafir, 1999) bakımından önemli diğer bir fonksiyondur. Sürdürülebilir rekabet avantajını yakalama yolunda işgücünün temel yeteneklerinin geliştirilmesi işletme açısından hem organizasyonel verimliliğin artırılması hem de bireysel performansın istenen seviyelere yükselmesinde eğitimin rolü büyüktür (Burke ve Day, 1986, Bartel, 1994, Knoke ve Kalleberg, 1994 ). Geliştirme ise; çalışanların kişisel, kavramsal ve analitik yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik oluşturulan programları ifade etmektedir (Werther, 1996). Ancak bu süreçlerde çalışandan en çok verim alınabilmesi için dikkat edilmesi gereken konuda personelin görev ve iş tanımları, ayrıca organizasyondaki kariyer planları doğrultusunda oluşturulacak eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yönlendirilmesi gereğidir. Personelin istihdam sürecinde işletme içindeki tüm olumlu duygularının genel bir anlatımı (Özdevecioğlu, 2003-a) ve işletmeye bağlılığını sağlamaya, iş doyumuna ulaşmasına (Okur, 2002; Gerhart ve Milkovich, 1992) kısaca insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan birisi moral ve motivasyon faaliyetleridir (Fındıkçı, 1999). Çalışanların motivasyonlarının artırılmasında teşvik edici ödüller ve alınan ücretler önemli bir rol oynar (Ataay, 2000). Organizasyonda performansa dayalı olarak oluşturulacak bu ödüller hem bireylerin inovatif eğilimlerine katkıda bulunacak hem de sağlanan örgütsel güvenle de çalışanların örgütsel bağlılıkları artacaktır (Özdevecioğlu, 2003-b). İyi ve adil bir ücret düzeyinin çalışanların kuruma bağlılığını artıracığı (Balay, 2000; Sabuncuoğlu, 2000; Meyer ve Herscovitch,

2001) yönünde yapılan çalışmalarda dikkate alınarak bu uygulamanın da insan kaynakları yöneticilerince önemle dikkate alınması gerekmektedir. İşletmelerde nitelikli ve başarılı işgören için ücretleme programı içsel olarak tutarlı ve dışsal olarak rekabet edilebilir değil ise, ücret tatminsizliği ortaya çıkması nedeniyle, örgütten ayrılmayı düşünecektir (Can ve Kavuncubaşı, 2005). Sonuç üretmeye yönelik yeteneklere sahip çalışanlar, eğer işlerini yerine getirme sürecinde motive edilmezlerse, gerçek performanslarını ortaya koyamayacaklardır. Diğer bir İKY uygulamalarından olan performans değerlendirme sistemleri, çalışan verimliliğini arttırmak ve stratejik hedeflere ilerlemeyi kolaylaştırmak için en kullanışlı araçlarından biridir (Bohlander, Snell ve Shermann, 2000). Performans değerlendirme, çalışanların basit manada iyiden kötüye doğru sıralanması değil (Lepsinger, 1997) bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla iş görenlerinin işteki performansını değerlendirme sürecidir (Can v.d, 1995). Bu sistemde çalışanlar doğru şekilde değerlendirildiklerine inandıklarında tatmin olacaklar (Robbnis, 1997) ve performans üzerinde geri dönüşler sağlanacak, beklentiler ve performans arasındaki boşlukları doldurabilecektir (Locke ve Latham, 1990).

## 2. İNOVASYON PERFORMANSI

Rekabet sağlamadaki önemli faaliyetlerden bir tanesi de işletmelerin yapacakları inovasyon faaliyetleridir. İnovasyon için Türkçe literatürde her ne kadar yenilik dense de inovasyonun hem yeniliği hem de dönüşümü tanımlamasından dolayı çalışmamızda inovasyon olarak kullanılmıştır. İnovasyon, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün veya süreç ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi (OECD, 2005), bu yöntemlerin de ticari gelir elde etme amaçlı olarak desteklenmesi (Arıkan vd, 2003) faaliyetleridir. Porter (1985), bir firmanın rekabetçi avantaj elde etmesinde maliyet, kalite ve inovasyon stratejilerini vurgulamıştır. Drucker (2001) inovasyonu kaynak yaratılması şeklinde tanımlamakta ve inovasyonu teknik bir kavram olmaktan daha çok ekonomik ve sosyal bir kavram olarak belirtmekte, bir şirketin geleceğini büyük ölçüde yönetimin dört alanından biri olan inovasyon performansı ile gerçekleştirilebileceğini ifade etmektedir. Freeman (1998) teknolojinin yaratılmasında buluş, inovasyon ve yayılmanın çok önemli olduğunu vurgulamıştır. Bir işletmedeki inovasyon faaliyetleri genel olarak ürün ve süreç inovasyonları olarak ele alınmaktadır (Guest, 2001). Ürün inovasyonu yeni veya özellikleri ya da kullanım amaçları açısından önemli ölçüde geliştirilmiş/iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin pazara sunulması, farklı ya da yeni bir ürün geliştirme, mevcut üründe değişikliğe gitme ve onu piyasaya sunma şeklinde ele alınmaktadır. Yeni bir ürün geliştirme; yerleşik ürünlerin dizaynında değişikliğe gitmek ya da yine bu ürünlerin üretiminde yeni materyaller veya bileşenler kullanmak şeklinde de kabul edilebilir (Özdevecioğlu, 2008). Bu, teknik özelliklerde, parçalarda ve malzemelerde, yerleşik yazılımda, kullanım kolaylığında veya diğer işlevsel özelliklerde önemli iyileştirmeleri/geliştirmeleri içerir. Süreç inovasyonu ise yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş/iyileştirilmiş üretim/dağıtım yönteminin uygulanması, yeni ya da farklı bir ürün ve/veya dağıtım metodu ortaya koyma, mevcut metotları geliştirme (Özdevecioğlu, 2008) olarak tanımlanmakta, uygulanan tekniklerde, ekipmanda ve/veya yazılımda önemli değişiklikleri içermektedir (Tübitak, 2006). Bir işletmenin inovasyon performansı süreç ve ürün inovasyonu ile ifade edilebilir.

İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmelerinde İKY fonksiyonları da organizasyon içi inovatif eğilimlerin artırılması ve bu anlamda, inovasyon gücü ve kapasitesinin maksimize edilmesinde önemli bir role sahiptir (Özdevecioğlu, 2008). Ayrıca yapılan birçok çalışma da İK uygulamalarının firmanın işletme stratejilerinden olan inovasyon süreçleri (ürün/süreç)

ile paralel olarak organizasyonel performansını artacağı (Wang, 2000; Shrivastava ve Shaw, 2004; Schuller, 1989; Huselid ve Becker, 1996; Delery ve Doty, 1996) yönünde çalışmalar mevcuttur. Marsili (2002) ise yaptığı çalışmada İKY desteği ile beraber teknolojik inovasyon faaliyetlerinin girişimcilik davranışlarını desteklediğini, yine Wang ve Zang (2005) yaptıkları çalışmada geliştirilmiş İK uygulamalarının inovasyon ve girişimcilik aktiviteleri ile yakından ilişkili olduğunu vurgulamıştır.

### 3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE METODOLOJİSİ

#### 3.1 Örneklem

Araştırmada örneklem kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerinden 51 adet firma ile ve Kayseri’de faaliyet gösteren büyük bir Askeri Endüstriyel Organizasyonunun tedarikçiliğini yapan Kayseri dışında faaliyet gösteren 63 adet firma olmak üzere toplamda 114 adet örneklem işletme bulunmaktadır.

#### 3.2. Verilerin Toplanması

Veriler geliştirilen bir anket formu aracılığı ile toplanmıştır. Anket formu 3 temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde firmaların süreç ve ürün inovasyon düzeylerini belirlemeye yönelik 7 adet soru bulunmaktadır. Sorular tarafımızca geliştirilmiştir. Burada işletmelere süreç inovasyonlarının ve ürün inovasyonlarının (hizmet inovasyonu) sayıları sorulmuştur. Cevaplayıcılar son bir yıl içerisindeki inovasyon sayılarını belirtmişlerdir. İkinci bölümde firmaların insan kaynakları uygulamalarını belirlemeye yönelik bir ölçek bulunmaktadır. İşletmelerin insan kaynakları uygulamalarını belirlemek üzere Laursen ve Foss (2003) tarafından geliştirilen ve 28 ifadeden oluşan (bu çalışmada, orijinalindeki bir ifade bölünerek iki ifade haline getirilmiştir ve böylece toplam olarak 29 ifade bulunmaktadır) bir ölçek kullanılmıştır. Ölçekte 8 alt boyut bulunmaktadır. Cevaplayıcılar bu ifadelere katılım düzeylerini 5’li likert sistemine göre işaretlemişlerdir. Üçüncü bölümde ise işletme ve cevaplayıcı kişinin özelliklerine ilişkin sorular bulunmaktadır. Araştırmada insan kaynakları uygulamalarını tespit etmeye yönelik ölçeğin güvenilirliği cronbach alfa değeri 0.903 olarak hesaplanmıştır.

#### 3.3. Bulgular

##### 3.3.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işletmelerin % 28.1’i ticaret sektöründe, % 57.9’u imalat sektöründe ve geri kalanları da hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. İşletmelerin % 57’si 11 yıl ve daha üzeri süreden beri faaliyet gösterirken, % 19.3’ü 1-12 ay arasında faaliyet göstermektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin % 45.6’sının personel sayısı 150 ve daha üzeridir ayrıca % 97’si yabancı müşterilerle çalışmaktadır. Örneklemde yer alan işletmelerin % 61.4’ünde Ar-Ge faaliyetleri düzenli olarak yapılırken, % 26.3’ünde düzenli Ar-Ge faaliyetlerinin yapılmadığı gözlenmiştir.

##### 3.3.2. İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Bulgular

İnsan kaynakları uygulamaları yukarıda da belirtildiği üzere Laursen ve Foss (2003) tarafından geliştirilen bir ölçekle belirlenmiştir. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri şu şekildedir:

**Tablo 1.** İnsan Kaynakları Uygulamalarının Alt Boyutlarının Ortalama Değerleri

İnsan kaynakları uygulamaları alt boyutları	Ortalama	St. Sapma
Personel seçim sistemi	1.60	0.72
Personel eğitimi	2.14	0.66
İşletme içi hareketlilik	2.28	0.56

İstihdam güvencesi	2.03	0.88
Açık iş tanımları	1.83	0.65
Sonuç odaklı performans değerlendirme	2.17	0.87
Teşvik edici ödül sistemi	2.73	0.79
Katılımcı yönetim	1.89	0.97

### 3.3.3. Değişkenler Arası İlişkilere İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında bulunan insan kaynakları uygulamalarının alt boyutları ile ürün ve süreç inovasyonu arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon matrisi aşağıda gösterilmiştir.

Ürün inovasyonu açısından istihdam güvencesine ilişkin insan kaynakları uygulamaları ile aralarında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir. Diğer tüm boyutlarla ürün inovasyonu ile İKY uygulamaları arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Süreç inovasyonu açısından ise yine istihdam güvencesi uygulamaları hariç diğer tüm boyutlarla anlamlı pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Tüm insan kaynakları uygulamaları arasında da anlamlı pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Genel olarak insan kaynakları uygulamalarının hem ürün inovasyonu ile hem de süreç inovasyonu ile pozitif yönlü ilişkilere sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 2:** Korelasyon matrisi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Ürün inovasyonu	1.00										
Süreç inovasyonu	.484**	1.00									
Personel seçimi	.404**	.152*	1.00								
Personel eğitimi	.396**	.330**	.577**	1.00							
İşletme içi hareketlilik	.461**	.399**	.162*	.638**	1.00						
İstihdam güvencesi	.031	.115	.454**	.313**	.112	1.00					
Açık iş tanımları	.597**	.281**	.692**	.778**	.466**	.333**	1.00				
Sonuç odaklı performans değerlendirme	.438**	.171*	.631**	.698**	.493**	.387**	.630**	1.00			
Teşvik edici ödül sistemi	.319**	.187*	.540**	.594**	.252**	.285**	.535**	.508**	1.00		
Katılımcı yönetim	.352**	.477**	.375**	.644**	.379**	.408**	.486**	.448**	.648**	1.00	
11. Genel olarak insan kaynakları uygulamaları	.500**	.372**	.728**	.911**	.604**	.529**	.830**	.814**	.727**	.753**	1.00

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

### 3.3.4. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Ürün ve Süreç İnovasyonu Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

İnsan kaynakları uygulamalarının işletmelerin ürün ve süreç inovasyonları üzerindeki etkilerini belirlemek üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

**Ürün inovasyonu üzerindeki etkileri****Tablo 3.** Çoklu Regresyon Analizi

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart hatası
.677	.459	.438	2.567

*Bağımlı değişken:* Ürün inovasyonu; *Bağımsız değişkenler:* Açık iş tanımları, personel eğitimi, işletme içi hareketlilik

**Tablo 4.** Beta Katsayıları

	Beta Katsayısı	t	Anlamlılık Düzeyi
Açık iş tanımları	.763	5.745	.000
Personel eğitimi	.448	3.611	.001
İşletme içi hareketlilik	.391	2.935	.004

Tablodan da anlaşılacağı üzere ürün inovasyonu üzerinde etkili olan insan kaynakları uygulamaları açık iş tanımları, personel eğitimi ve işletme içi hareketliliğidir. Bunlar ürün inovasyonunun %43.8'ini açıklamaktadır.

**Süreç inovasyonu üzerindeki etkileri****Tablo 5.** Çoklu Regresyon Analizi

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart hatası
.532	.283	.265	2.744

*Bağımlı değişken:* Süreç inovasyonu; *Bağımsız değişkenler:* Katılımcı yönetim ve işletme içi hareketlilik

**Tablo 6.** Beta Katsayıları

	Beta Katsayısı	t	Anlamlılık Düzeyi
Katılımcı yönetim	.380	3.960	.000
İşletme içi hareketlilik	.255	2.474	.016

Süreç inovasyonu üzerinde etkili olan iki insan kaynakları uygulaması bulunmaktadır. Bunlar katılımcı yönetim ve işletme içi hareketliliği sağlamaya yönelik uygulamalardır. Kavramlar süreç inovasyonunun %26.5'ini açıklamaktadır.

**SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

İşletmelerin uzun dönemli nihai sonuçlara ulaşma ve sürdürülebilir rekabetçi avantaj sağlamada en önemli kaynaklarından olan insan kaynağının temin edilmesi aşamasından yaşamını sona erdirmesine kadarki süreçte yer alan İKY fonksiyonları hem artan stratejik önemi hem de organizasyon içi inovatif eğilimlerde aldığı dolaylı ve dolaysız görevler nedeniyle özellikle krizlerin çok fazla etkilediği günümüz global rekabet pazarlarında çok önemli bir yer kaplamaktadır. İşletmeler özellikle kriz dönemlerinde bir çıkış yolu olarak inovasyona ihtiyaç duymaktadır. Çünkü farklılaşma artık işletmeler için önemli bir rekabet stratejisi haline gelmiştir. Özellikle de sektörel krizlerin yaşandığı dönemlerde inovasyon yapan firmalar sektörde avantajlı hale gelmektedir. İnovasyon sürecini başlatması bakımından önem arz eden ilk basamak; yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasıdır. Emek ve yatırım gerektiren ikinci basamak ise ortaya çıkartılan yeni ve yaratıcı fikirlerin ticarileştirilmesi, başka bir deyişle katma değer yaratan ürün, metot veya hizmetlere dönüştürülmesidir. İnovasyon performansı işletmelerin inovasyon konusundaki başarısını ifade etmekte-

dir. Bu kapsamda insan kaynakları uygulamalarının işletmelerin inovasyon performansı üzerindeki etkisi ve insan kaynakları uygulamaları ile inovasyon performansı arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik yapılan çalışmamızda İK uygulamaları ile hem ürün hem de süreç inovasyonu faaliyetleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletmelerin inovasyon performansını anlamlı bir şekilde etkilediği ve inovasyon performansını açıkladığı tespit edilmiştir. Bu durum hayret verici bir durum değildir elbette. İnovasyon performansının kaynağı olan insan işletme yöneticilerinin uygulamaları ile yaratıcı düşünen, rahat, huzurlu, kendinden emin, yüksek performansla çalışabilen bir kaynak haline dönüştürülebilir. Bu çalışma da bunun bir şekilde ispatıdır.

## KAYNAKÇA

- Abowd, j. M., milkovich, g. T., ve hannon, j. M. (1990). The effects of human resource management decisions on shareholder value. *Industrial and labour relations*, 43, ss.203–236
- Akdoğan a. (1997), “kayseri özel sektör yönetici özellikleri”, kayseri tic.od.yayın, kayseri
- Arikan, c., akyos, m., durgut, m., göker, a. (2003), *ulusal inovasyon sistemi kavramsal çerçeve, türkiye incelemesi ve ülke örnekleri*, tüsiad yayınları, yayın.no. 362, istanbul
- Ataay, i. (2000), “işletmelerde ücret yönetimi”, insan kaynakları yönetimi içinde, i.ü. İşletme fakültesi yayınları, 2. Baskı, istanbul
- Balay, r. (2000), yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık, nobel yayın, ankara
- Banker, r. D., lee, s. Y., potter, g., ve srinivasan, d. (1996). Contextual analysis of performance impacts of outcome-based compensation. *Academy of management journal*, 4, ss.920–949
- Banker, r., field, j., schroeder, r., & sinha, k. (1996). Impact of work teams on manufacturing performance. *Academy of management journal*, 39, ss.867–890
- Bartel, a. P. (1994), productivity gains from the implementation of employee training program, *industrial relations*, sayı: 33, ss.411-425
- Bartel, a. P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programmes. *Industrial relations*, 33, ss. 411–425
- Barutçugil, i. (2004), stratejik insan kaynakları yönetimi, 1.baskı, kariyer yayın, istanbul
- Bayraktaroğlu, s (2003), insan kaynakları yönetimi, sakarya kitabevi, sakarya
- Becker, b. E., ve huselid, m. A.(1992), direct estimates of sdy and the implications for utulity analysis, *journal of applied psychology*, sayı:77, ss.227-233
- Bohlander, g., snell, s., ve sherman, a. (2001), managing human resource (12. Baskı), mason, oh: south-western college
- Burke, j., ve day, r. (1986), a cumulative study of effectiveness of managerial training, *journal of applied psychology*, sayı:71, ss.232-245
- Can h. Vd. (1995), kamu ve özel kesimde personel yönetimi, siyasal kitabevi, ankara
- Can, h. Ve şahin kavuncubaşı (2005), kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi, siyasal kitabevi, 5. Baskı, ankara
- Davidson, w. N. (1996). Early retirement programs and firm performance. *Academy of management journal*, 39, ss.970–984
- Delaney, j. T., ve huselid, m. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of management journal*, 39, ss.949–969
- Delery, j., ve doty, d. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of management journal*, 39, ss.802–835
- Drucker. P, (2001), innovation and entrepreneurship, butterworth - heinemann, oxford
- Erdut, t. (2002), insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkilerinde değişim, dokuz eylül üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi, izmir, 2002
- Ferris, g. R., arthur, m. M., berkson, h. M., kaplan, d. M., harell-cook, g., & frink, d.d. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human resource management review*, 8, ss.235–264

- Fındıkcı, i. (1999), insan kaynakları yönetimi, 5. Baskı, alfa yayın, istanbul
- Freeman, c. (1998), "the economics of technical change", trade, growth and technical change (edt. Daniele archibugi and jonathan michie, cambridge university press, cambridge, uk
- French, w. (1999), human resource management, 2.baskı, houghton mifflin company, boston
- Gerhart, b., ve milkovich, g. T. (1992), employee compensation: research and practice. In m. D. Dunnette & I. M. Hough (eds.), handbook of industrial and organizational psychology, sayı:3, ss.481-569
- Guest, d. E. (2001). Human resource management: when research confronts theory. International journal of human resource management, 12, ss.1092-1106
- Harel, g., tzafrir, s. (1999), the effect of human resource management practices on perceptions of organizational and market performance of the firm, human resource management, sayı: 38 (3), ss.185-200
- Hitt, m., bierman, l., katsuhiko, s., ve kochlar, r. (2001), direct moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms, a resource-based perspective, academy of management journal, sayı:44 (1), ss.13-28
- Huselid, m. A. (1995), the impact of human recourse management practices on turnover, productivity and corporate financial performance, academy of management journal, sayı: 38, ss.635-670
- Huselid, m. A., & becker, b. E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. Industrial relations, 35, ss. 400-422
- Ichniowski, c., shaw, k., ve prennushi, c. (1994), the effects of human resource management practices on productivity, working paper, columbia university, new york
- Kleiner, m. M., ve bouillon, m. L. (1998), providing business information to production workers; correlates compensation and profitability, industrial and labor relations review, sayı: 41, ss. 605-617
- Knoke, d., ve kalleberg, a. L. (1994), job training in u.s. Organizations, american sociological review, sayı: 59, ss.537-546
- Koch, m., ve mcgrath, r. (1996), improving labor productivity: human resource management policies do matter, strategic management journal, sayı:17, ss.335-354
- Legge, k. (1995), human resource management: rhetorics and realities, macmillan press ltd., houndmills
- Lepsinger, r ve anntoinette d. Lucia (1997),; the art and science of 360 degree feedback, jossey-bass
- Locke, e., ve latham, g. (1990), a theory of goal-setting and task performance, englewood cliffs, nj: prentice hall
- Macduffie, j. P. (1995), human resource bundles and manufacturing performance: flexible production systems in the world auto industry, industrial and labor relations review, sayı: 48, ss.197-221
- Marsılı, o. (2002), "technological regimes and sources of entrepreneurship", small business economics, vol. 19 no. 3, ss. 217-231
- Meyer, j.p. Ve lynne herscovitch (2001) "commitment in the workplace: toward a general model", human resource management review, vol: 11, 2001
- Micolo a. M.(1993), "suggestions for achieving a strategic partnership", hr focus, vol.70, no.9, s.22
- Morishima, m. (1991), information sharing and firm performance in japan, industrial relations, sayı: 30, ss.37-61
- Oecd oslo klavuzu, 2005
- Okur, m.e. (2002), "insan kaynakları yönetimi'nin endüstri ilişkileri sisteminin gelişimi içinde artan önemi ve bir uygulama", türkiye tekstil işverenleri sendikası, istanbul
- Özdevecioğlu, m. (2003-a), "iş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma" 11. Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi, afyon
- Özdevecioğlu, m. (2003-b), "algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma", dokuz eylül iibf dergisi, vol.18 (2), ss.113-130
- Özdevecioğlu, m. (2008), "strategic human resource management practises and organizational innovation, 23. Workshop on strategic human resource management, slovenia

- Özgen, h. Vd. (2002), insan kaynakları yönetimi, nobel kitapevi, adana
- Pfeffer, j. (1998), the human equation: building profits by putting people first. Boston, ma: harvard business school press
- Porter, m. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New york: free pres
- Robbins, s. (1997), essentials of organizational behavior (5.baskı), upper sadle river, nj: prentice hall
- Sabuncuoğlu, z. (2000), insan kaynakları yönetimi, 1.baskı, ezgi kitapevi, bursa
- Schuler, r. S. (1989). Strategic human resource management. Human relations, 42 (2), ss.157–184
- Schuler, r., ve jackson, s. (1987), linking competitive strategies with human resource management practices, academy of management of executive, sayı: 1 (3), ss.207-219
- Shrivastava, s. Ve shaw, j.b. (2004), “liberating hr through technology”, human resource management, vol. 42 no. 3, ss. 201-222
- Terpstra, d., ve rozell, e. (1993), the relationship of staffing practices to organizational level measures of performance, personnel psychology, sayı:46, ss.27-42
- Terpstra, d., ve rozell, e. (1997), sources of human resource information and the link of organizational profitability. The applied behavioral science, sayı: 33, ss. 66-83
- Tübitak bilim ve teknoloji yüksek kurulu 14. Toplantı sonuç raporu, 2006
- Wang, z ve zang z (2005), strategic human resources, innovation and entrepreneurship fit, international journal of manpower, vol.26, no.5, ss.544-559
- Wang, z.m. (2000), managerial psychology, people’s educational press, beijing (in chinese)
- Werther, w.b, jr. Ve david keith (1996), human resources and personel management, 5th edition, irwin mc. Graw – hill, usa,
- Yüksel, ö. (2003), insan kaynakları yönetimi, gazi kitapevi, ankara



## ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÇALIŞAN YARATICILIĞINA ETKİSİ (ISO 500'DE YER ALAN DEMİR-ÇELİK, OTOMOTİV VE TEKSTİL SEKTÖRLERİNDEKİ İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA)

**Uğur YOZGAT**

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F.  
İşletme Bölümü  
uguryozgat@marmara.edu.tr

**F. Oben ÜRÜ**

Haliç Üniversitesi, İşletme Fakültesi,  
İşletme Bölümü  
obenuru@halic.edu.tr

### ÖZET

*Bu çalışmada örgütsel öğrenmenin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisi kapsamlı bir modelle, demir-çelik, otomotiv ve tekstil sektörlerinde yer alan Türkiye'nin en büyük sanayi işletmelerinde incelenmiştir. Araştırmada tam sayım yapılarak, belirtilen sektörlerde yer alan tüm işletmelere ulaşılmış; bu işletmelere bağlı 3548 çalışandan alınan cevaplar araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, çalışan yaratıcılığını en çok yaratıcı kişiliğe sahip olmanın etkilediği saptanmıştır. Bununla birlikte, çalışanların yaratıcı kişiliği kontrol edildiğinde, örgütsel öğrenmenin takım halinde öğrenme sistemi, destekleyici sistemler ve destekleyici liderlik boyutlarıyla çalışan yaratıcılığı üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca işletmelerin öğrenme yönelimlerinin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisini, işletmede transfer iklimi yaratarak arttırabilecekleri tespit edilmiştir. Bununla birlikte, takım halinde öğrenme sisteminin, destekleyici liderliğin ve destekleyici sistemlerin, çalışanların içsel motivasyonunu arttırmak suretiyle, onların daha yaratıcı olmalarını sağladığı saptanmıştır. Ayrıca, takım halinde öğrenme sistemi, destekleyici sistemler ve destekleyici liderliğin, yenilikçiliğin-yaratıcılığın desteklendiği bir örgüt iklimi yaratarak, çalışan yaratıcılığını arttırdığı tespit edilmiştir. Son olarak, çalışanların dışsal motivasyonunun sağlanıp, liderleri tarafından onlara koçluk edilerek takım halinde öğrenmelerinin desteklenmesinin, onların yaratıcılıklarını arttırdığı görülmüştür. Bu çalışmanın literatüre kuramsal ve uygulamada katkısı bulunmaktadır. Çalışmanın kuramsal katkısı, örgütsel öğrenmenin çalışan yaratıcılığına etkisinin bütüncül bir modelde incelenmesi, bu ilişkilerde yeni aracı ve düzenleyici değişkenlerin önerilmesi ve bu alandaki boşluğu doldurması olarak açıklanabilir. Çalışmanın uygulamadaki katkısı ise, örgütsel öğrenmenin çalışan yaratıcılığına etkisinin böylesine geniş bir kapsamla Türkiye'de ilk kez test edilmiş olmasıdır.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel öğrenme, yaratıcılık, örgüt iklimi, öğrenme transferi iklimi, motivasyon.

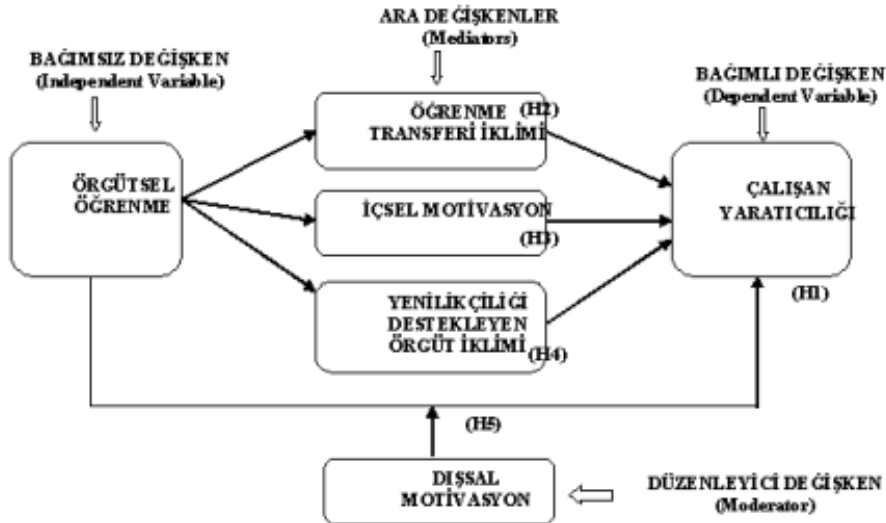
### GİRİŞ

Uluslararası rekabetin yoğunlaştığı, teknolojide hızlı değişimlerin gerçekleştiği ve müşteri beklentilerinin farklılaştığı bir ortamda işletmelerin hayatta kalması ve başarılı olması için, çeşitli ekonomik, teknolojik ve sosyal faktörlerin yol açtığı değişimleri önceden tahmin etmesi ve yönetmesi gerekmektedir. Bu da ancak işletmelerin öğrenme kapasitelerini arttırmaları yoluyla mümkün olmaktadır. Bu nedenle işletmelerin geleneksel örgüt yapısını değiştirip, bilgiye ulaşma, anlama ve değerlendirme yollarını, örgüt yapısına uyumlaştıracak şekilde yeniden düzenlemesi zorunluluk arz etmektedir. Böyle bir yapılanma sayesinde, öğrenerek kendini yenileyen ve çevresine uyum sağlayabilen işletmelerin amaçlarını daha çabuk gerçekleştirerek etkinliklerini arttıracakları şüphesizdir. Öğrenen örgütlerde, örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesi ile ilgili en önemli kaynağın "insan" olması nedeniyle, başarılı olmak için en yetenekli, en yaratıcı çalışanların ilgisinin çekilmesi, motive edilmesi ve örgütsel düzeyde farklılık yaratabilmek adına yenilikçi olunması gerekmektedir. Bu çerçevede yaratıcı çalışanların potansiyellerinin ortaya çıkarılmasında örgütsel öğrenmeyi destekleyecek sistemlerin kurulması gerekmektedir. Literatür, yaratıcı çalışanlara sahip, değişen çevre koşulları karşısında kendini yenileyen ve sürekli öğrenen işletmelerin başarısına işaret etmektedir (Ford ve Gioia, 1995). Bu bağlamda örgütsel öğrenme ve çalışan yaratıcılığının ayrı ayrı önemine işaret eden birçok araştırma bulguları vardır. Ancak, örgütsel öğrenmenin bireysel düzeydeki yaratıcılığa katkısı çok az sayıda çalışmaya konu

olmuştur. Oysaki örgütsel öğrenme çalışan yaratıcılığına etki eden önemli bir etmen olarak sayılmaktadır (Joo, 2007). Benzer şekilde, çalışan yaratıcılığına etki eden en önemli etmenlerden biri sayılan içsel ve dışsal motivasyon (Amabile,1983,1988,1996; Amabile ve Gryskiewicz, 1989; Shalley, Zhou ve Oldham, 2004; Eisenberger ve Shannock, 2003; Prabhu, Sutton ve Sauser, 2008; Tierney, Farmer ve Graen, 1999; Rubenson ve Runco, 1992,1995; Ford, 1996; Mumford, 2000; Runco, 2004; Strenberg ve Lubart, 1991,1996; Woodman vd., 1993; Woodman ve Schoenfeldt, 1990) örgütsel öğrenmeye etkisi açısından da görgül çalışmalara henüz yakın dönemde konu olmaya başlamıştır (örneğin Joo, 2007). Örgütsel öğrenme ve çalışan yaratıcılığı ilişkisinde aracı ve düzenleyici rol oynayan içsel ve dışsal motivasyon gibi, bu ilişkide aracılık rolü üstlenebilecek diğer etmenler de kuramsal söylemlerde ve modellerde yer almaktadır; bu aracı etmenleri konu eden görgül çalışmalar çok kısıtlı sayıdadır. Yaratıcılığı destekleyen unsurlarla ilgili olarak Amabile vd. (1996), Scott ve Bruce (1994) çalışmalarında yaratıcılığı destekleyen örgüt ikliminin önemine işaret etmişlerdir ancak bu konuyla ilgili olarak da az sayıda çalışma yapılmıştır. Bu sebeplerden dolayı araştırmada Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesinin öğrenme yönelimleri ele alınarak, bu işletme çalışanlarının yaratıcılıkları konusu incelenmiştir.

#### ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Bu araştırma, örgütsel öğrenmenin çalışan yaratıcılığına etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, Türkiye'de imalat sanayi ana sektörlerinde faaliyet gösteren ve İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) 2008 yılında yayınladığı Türkiye'nin 500 büyük işletmesi listesinde yer alan Demir-Çelik, Otomotiv ve Tekstil sektörlerindeki işletmeleri kapsamaktadır. Bu çerçevede söz konusu işletmelerdeki beyaz yakalı çalışanların düşünce ve tutumları temel alınmıştır.



KONTROL DEĞİŞKENLERİ 1- Yararlanılan Kişilik 2- Çalışanların Eğitim Düzeyi, Sektörel Deneyimleri 3- İşletme Yapı

Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacına ve modeline yönelik olarak test edilmek üzere geliştirilen hipotezler: **H<sub>1</sub>**: Örgütsel öğrenme çalışan yaratıcılığını olumlu yönde etkiler; **H<sub>2</sub>**: Öğrenme transferi iklimi, örgütsel öğrenme ve çalışan yaratıcılığı ilişkisinde aracılık rolü üstlenir; **H<sub>3</sub>**: İçsel motivasyon, örgütsel öğrenme ve çalışan yaratıcılığı ilişkisinde aracılık rolü üstlenir; **H<sub>4</sub>**: Yenilikçiliği destekleyen örgüt iklimi, örgütsel öğrenme ve çalışan yaratıcılığı ilişkisinde aracılık rolü üstlenir; **H<sub>5</sub>**: Dışsal motivasyon, örgütsel öğrenme ve çalışan yaratıcılığı ilişki-

sinde düzenleyici rol üstlenmektedir. Şöyle ki, çalışanların dışsal motivasyonunu daha fazla arttıran örgütsel öğrenmenin çalışan yaratıcılığına etkisi daha da güçlenecektir.

### YÖNTEM

Araştırma, açıklayıcı araştırma modeliyle gerçekleştirilmiştir. Buna göre işletmelerin öğrenme yönelimlerinin, çalışan yaratıcılığına etkisi açıklanıp, tespit edilmiştir. **Araştırma evreni (anakütlesi)** İSO'nun 2008 yılında yayınladığı Türkiye'nin 500 büyük işletmesidir. **Araştırmanın örnekleme** ise, Demir-Çelik, Otomotiv ve Tekstil sektörlerinde yer alan İSO ilk 500 işletmeleridir. Araştırma için gerekli olan veriler; **yapılandırılmış anket uygulaması** ile toplanmıştır. Bu çalışmada, **tamsayım** yapılarak **Demir-Çelik, Otomotiv ve Tekstil sektörlerinde yer alan 187 İSO 500 işletmesine** telefon ve e-posta aracılığıyla ulaşılmıştır. Anketler, belirtilen sektörlerdeki tüm işletmelere 100'er adet olmak üzere yüz yüze görüşme ve posta yolu ile iletilmiştir. Ancak, katılımcıların bazıları yoğun iş tempoları ve anket sorularının uzunluğu nedeniyle ankete katılmayacaklarını belirtmişlerdir. Sonuç olarak, söz konusu 187 işletmenin, 85'inden geri dönüş alınabilmiştir ve araştırmaya **85 işletmenin 3548 çalışanından** elde edilen cevaplar dahil edilmiştir. Tablo 1'de anketlerin sektörlere göre dağılımı gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Anketlerin Sektörlere Göre Dağılımı

SEKTÖRLER	Sektördeki Toplam İşletme Sayısı	Anketi Cevaplayan İşletme Sayısı*	Anketi Cevaplayan İşletmelerin Yüzdesi (%)	Anketi Cevaplayan Çalışan Sayısı**
Demir-Çelik Metal Ana Sanayi	77	37	48	1491
Otomotiv-Taşıt Araçları Sanayi	49	23	47	1025
Tekstil-Dokuma Giyim Eşyası Sanayi	61	25	41	1032
<b>TOPLAM</b>	<b>187</b>	<b>85</b>		<b>3548</b>

\* Anketi cevaplayan her bir işletmeden en az 30, en fazla 85 anket geri dönüşü alınmıştır.

\*\* Anketi cevaplayan çalışan sayısı (geri dönen anket sayısı), anketteki soru ifadelerini eksiksiz ve tutarlı bir şekilde yanıtlayan çalışan sayısından oluşmaktadır; eksik ve tutarsız ifadelerden oluşan anketler bu sayıya dahil edilmemiştir.

Araştırmada geliştirilen modelde yer alan her bir değişkenin ölçümünü sağlamak üzere 6 farklı ölçek kullanılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik demografik sorular sorulmuştur. Bu çerçevede işletmelerdeki beyaz yakalı çalışanlara uygulanan **anket formu 7 bölümde, 170 ifadeden oluşmaktadır**. Anketin birinci bölümünde, araştırmanın Bağımsız değişkeni olan **Örgütsel Öğrenmeyi** ölçmeye yönelik Watkins ve Marsick (1997) tarafından geliştirilen 62 soruluk Öğrenen Örgüt Boyutları Anketi'nin (DLOQ: Dimensions of the Learning Organization Questionnaire) performansla ilgili bölümü çıkarıldıktan sonra 43 soruluk bireysel, takım/grup ve örgütsel düzeyde öğrenmeyi içeren boyutları ile ilgili Basım vd. (2007) tarafından Türkçeleştirilen ifadeler kullanılmıştır. İkinci bölümde, araştırmanın birinci Ara değişkeni olan **Öğrenme Transferi İklimini** ölçmeye yönelik Holton ve Bates (1997) tarafından geliştirilen 89 soruluk Öğrenme Transferi İklimi Envanteri'nin (LTSI: Learning Transfer System Inventory) Türkçe tercümesi araştırmacı tarafından yapılarak, genel öğrenme transferi iklimiyle ilgili 26 ifadeye yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, araştırmanın ikinci Ara değişkeni olan **İçsel Motivasyon** ve

Şartlı değişkeni olan **Dışsal Motivasyonu** ölçmeye yönelik Amabile ve diğerleri (1994) tarafından geliştirilen ve Türkçe tercümesi araştırmacı tarafından yapılan 30 soruluk İş Tercihî Envanteri'nin (WPI:The Work Preference Inventory) ifadelerine yer verilmiştir. Dördüncü bölümde, araştırmacının üçüncü Ara değişkeni olan **Örgüt İklimini** ölçmeye yönelik Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen ve Türkçe tercümesi araştırmacı tarafından yapılan 22 soruluk Yenilikçiliği Destekleyen Örgüt İklimi (Climate for the Innovation Measure) ölçeğinin ifadeleri yer almaktadır. Beşinci bölümde, araştırmacının Bağımlı değişkeni olan **Çalışan Yaratıcılığı'nı** ölçmek üzere, Muñoz-Doyague ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen 11 soruluk Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği'nin (Creativity Measure (Self-Report)) ifadelerine yer verilmiştir. Altıncı bölümde, Araştırma Modeli'nin Kontrol değişkenlerinden olan **Yaratıcı Kişiliği** ölçmek üzere Gough'un geliştirdiği (1979) Yaratıcı Kişilik Testi'nin (Creative Personality Scale-CPS) 30 ifadesi yer almaktadır. Yedinci bölümde, Araştırma Modeli'nin kontrol değişkenlerini ölçmek üzere çalışanlara yönelik 8 demografik soru yer almaktadır. **Çalışanların eğitimi ve deneyimi**; bireysel düzeyde yaratıcılıklarına etki edebileceğinden kontrol değişkenleri olarak ele alınmıştır. Kontrol değişkenleri arasında yer alan **İşletme Yaşının** örgütsel öğrenmeyi etkileyeceği beklenmektedir; çünkü örgütsel öğrenmeyi konu alan çalışmalarda en az 3-5 yıl arası zaman diliminin örgütsel öğrenme yönelimine uygun şartların oluşabilmesi için gerekli olduğu görülmüştür (Özer, 2001).

#### VERİLERİN ANALİZİ

Örnekleme ait verilerin analizi SPSS 16.0 paket programı ile yapılmıştır. Öncelikle deneklere ait demografik özellikler frekans analizi yapılarak tespit edilmiştir. Daha sonra araştırma modelinde yer alan değişkenlerin güvenilirliklerinin test edilmesine ve alt boyutlarının tespitine yönelik faktör analizi yapılmıştır. Bundan sonra, faktör analiziyle ortaya çıkan değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkilerin tespitine yönelik korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik regresyon analizleri yapılmıştır.

**Tablo 2.** Deneklerin Demografik Özellikleri

DENEKLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ	DEĞİŞKENLERİN KATEGORİLERİ	DEMİR-ÇELİK SEKTÖRÜ		OTOMOTİV SEKTÖRÜ		TEKSTİL SEKTÖRÜ		GENEL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	368	75,3	176	17,2	223	21,6	767	21,6
	Erkek	1123	24,7	849	82,8	809	78,4	2781	78,4
<b>Yaş</b>	21-29	179	12	315	30,7	339	32,8	833	23,5
	30-40	749	50,2	632	61,7	587	56,9	1968	55,5
	41-58	563	37,8	78	7,6	106	10,3	747	21
<b>Medeni Durum</b>	Bekar	224	15	260	25,4	269	26,1	753	21,2
	Evli	1158	77,7	738	72	743	72	2639	74,4
	Dul	109	7,3	27	2,6	20	1,9	156	4,4
<b>Eğitim Düzeyi</b>	İlkokul	-	-	-	-	3	0,3	3	0,1
	Ortaokul	-	-	-	-	4	0,4	4	0,1
	Lise	107	7,2	28	2,7	70	6,8	205	5,8
	Yüksekokul	461	30,9	182	17,8	209	20,3	852	24
	Üniversite	803	53,8	671	65,5	661	64,1	2135	60,1
	Yüksek Lisans	119	8	142	13,9	85	8,2	346	9,8
<b>Çalışılan Departman</b>	Doktora	1	0,1	2	0,1	3	0,3	3	0,1
	Ar-ge	25	1,7	39	3,8	6	0,6	70	2
	Bilgi Sistemleri	3	0,2	17	1,6	12	1,2	32	0,9

	Dış Ticaret	117	7,8	100	9,8	50	4,8	267	7,5
	İdari İşler	84	5,6	25	2,4	72	7	181	5,1
	İnsan Kaynakları	122	8,2	162	15,8	145	14	429	12,1
	Kalite Geliştirme	128	8,6	93	9,1	57	5,5	278	7,8
	Lojistik	20	1,3	9	0,9			29	0,8
	Mali İşler	148	10	17	1,7	89	8,6	254	7,1
	Malzeme İkmal	2	0,1	20	2	1	0,1	23	0,6
	Pazarlama-Satış	390	26,2	243	23,7	313	30,3	946	26,7
	Planlama	64	4,3	22	2,1	51	4,9	137	3,9
	Proje Geliştirme	5	0,3	29	2,8	9	0,9	43	1,2
	Satınalma	74	5	30	2,9	41	4	145	4,1
	Satış Sonrası	-	-	13	1,3	8	0,8	21	0,6
	Tasarım	-	-	-	-	10	1	10	0,3
	Teknik	15	1	8	0,8	7	0,7	30	0,8
	Üretim	294	19,7	198	19,3	161	15,6	653	18,5
<b>Sektördeki Deneyim Süresi</b>	6 ay-5 yıl	225	15,1	319	31,1	312	30,2	856	24,1
	5,5 yıl-10 yıl	442	29,6	462	45,1	410	39,8	1314	37
	11 yıl-15 yıl	405	27,2	185	18	221	21,4	811	22,9
	16 yıl-20 yıl	291	19,5	57	5,6	84	8,1	432	12,2
	21 yıl-48 yıl	128	8,6	2	0,2	5	0,5	135	3,8
<b>İşletmede Çalışılan Süre</b>	4 ay-3 yıl	285	19,1	224	21,9	247	23,9	756	21,3
	3,5 yıl-8 yıl	715	48	584	57	623	60,4	1922	54,2
	9 yıl-12 yıl	308	20,7	178	17,3	141	13,7	627	17,7
	13 yıl-29 yıl	183	12,2	39	3,8	21	2	243	6,8

### Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Öğrenen Örgüt Boyutları Ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda dört soru çıkarılmış ve ölçeğin Cronbach  $\alpha$  değeri 0,959 olarak tespit edilmiştir ( $KMO=0,920$ ,  $X^2_{Bartlett}$  test (741)=116100  $p=0,000$ ). Öğrenen Örgüt Boyutları Ölçeğine ait faktör analizi sonucunda 39 sorudan oluşan, özdeğerleri ('Eigen') 1 ve üzerinde olan 7 faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %70,085 olarak bulunmuştur. Örgütsel öğrenmeyi ölçmek amacıyla kullanılmış olan ölçeğin boyutları orijinal ölçekten daha farklı bir dağılım göstermiştir. Bu nedenle faktörler sırasıyla, "Takım Halinde Öğrenme Sistemi (Cronbach  $\alpha=0,944$ , Açıklayıcılığı %=19,505)", "Destekleyici Liderlik (Cronbach  $\alpha=0,926$ , Açıklayıcılığı %=13,023)", "Sürekli Öğrenme (Cronbach  $\alpha=0,825$ , Açıklayıcılığı %=8,761)", "Güçlendirilmiş Çalışanlar (Cronbach  $\alpha=0,848$ , Açıklayıcılığı %=8,046)", "Araştırma (Cronbach  $\alpha=0,807$ , Açıklayıcılığı %=7,626)", "Diyalog (Cronbach  $\alpha=0,773$ , Açıklayıcılığı %=7,234)", "Destekleyici Sistemler (Cronbach  $\alpha=0,768$ , Açıklayıcılığı %=5,889)" olarak adlandırılmıştır.

Öğrenme Transferi İklimi Ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda üç soru çıkarılmış ve ölçeğin Cronbach  $\alpha$  değeri 0,961 olarak tespit edilmiştir ( $KMO=0,934$ ,  $X^2_{Bartlett}$  test (253)=98130  $p=0,000$ ). Öğrenme Transferi İklimi Ölçeğine ait faktör analizi sonucunda 23 sorudan oluşan, özdeğerleri ('Eigen') 1 ve üzerinde olan 4 faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %80,303 olarak bulunmuştur. Öğrenme transferi iklimini ölçmek amacıyla kullanılmış olan ölçeğin boyutlarından iki tanesi birleşerek orijinal ölçekten daha farklı bir dağılım göstermiş, diğer boyutlar aynı kalmıştır. Bu nedenle faktörler sırasıyla, "Transfer-Çaba Performans Beklentileri ve Performans Öz-Yeterliliği (Cronbach  $\alpha=0,959$ , Açıklayıcılığı %=26,320)", "Performans Geri bildirim/Koçluğu (Cronbach  $\alpha=0,956$ , Açıklayıcılığı %=24,184)", "Değişime Açıklık/Direnç (Cronbach  $\alpha=0,914$ , Açıklayıcılığı %=15,607)", "Per-

formans-Çıktı Beklentileri (*Cronbach  $\alpha=0,860$ , Açıklayıcılığı  $\%=14,193$* )” olarak adlandırılmıştır.

İçsel Motivasyon Ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda iki soru çıkarılmış ve ölçeğin Cronbach  $\alpha$  değeri 0,941 olarak tespit edilmiştir (KMO=0,921,  $\chi^2_{\text{Bartlett test}}(78)=37020$   $p=0,000$ ). İçsel Motivasyon Ölçeğine ait faktör analizi sonucunda 13 sorudan oluşan özdeğerleri (‘Eigen’) 1 ve üzerinde olan 2 faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %67,896 olarak bulunmuştur. İçsel Motivasyonu ölçmek amacıyla kullanılmış olan ölçeğin boyutları orijinal ölçekten daha farklı bir dağılım göstermiştir. Bu nedenle faktörler sırasıyla, “Zorlayıcılık ve İşinden Zevk Alma (*Cronbach  $\alpha=0,940$ , Açıklayıcılığı  $\%=45,009$* )”, “Kendini İfade Edebilme ve Hoşlanma (*Cronbach  $\alpha=0,779$ , Açıklayıcılığı  $\%=22,887$* )” olarak adlandırılmıştır.

Dışsal Motivasyon Ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda dört soru çıkarılmış ve ölçeğin Cronbach  $\alpha$  değeri 0,723 olarak tespit edilmiştir (KMO=0,689,  $\chi^2_{\text{Bartlett test}}(55)=18360$   $p=0,000$ ). Dışsal Motivasyon Ölçeğine ait faktör analizi sonucunda 11 sorudan oluşan özdeğerleri (‘Eigen’) 1 ve üzerinde olan 4 faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %76,347 olarak bulunmuştur. Dışsal Motivasyonu ölçmek amacıyla kullanılmış olan ölçeğin boyutları orijinal ölçekten daha farklı bir dağılım göstermiştir. Bu nedenle faktörler sırasıyla, “Yapılan İşin Karşılığı (*Cronbach  $\alpha=0,820$ , Açıklayıcılığı  $\%=23,602$* )”, “Mükafat (*Cronbach  $\alpha=0,769$ , Açıklayıcılığı  $\%=19,074$* )”, “Başkaları Tarafından Kabul Görme (*Cronbach  $\alpha=0,885$ , Açıklayıcılığı  $\%=17,082$* )” ve “Hedef Belirleme (*Cronbach  $\alpha=0,704$ , Açıklayıcılığı  $\%=16,589$* )” olarak adlandırılmıştır.

Yenilikçiliği Destekleyen Örgüt İklimi Ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda üç soru çıkarılmış ve ölçeğin Cronbach  $\alpha$  değeri 0,972 olarak tespit edilmiştir (KMO=0,941,  $\chi^2_{\text{Bartlett test}}(171)=81250$   $p=0,000$ ). Yenilikçiliği Destekleyen Örgüt İklimi Ölçeğine ait faktör analizi sonucunda 19 sorudan oluşan özdeğerleri (‘Eigen’) 1 ve üzerinde olan 2 faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %73,744 olarak bulunmuştur. Yenilikçiliği Destekleyen Örgüt İklimini ölçmek amacıyla kullanılmış olan ölçeğin boyutları orijinal ölçekten daha farklı bir dağılım göstermiştir. Bu nedenle faktörler sırasıyla, “Farklılığın Desteklenmesi (*Cronbach  $\alpha=0,947$ , Açıklayıcılığı  $\%=36,901$* )”, “Yenilikçilik-Yaratıcılığın Desteklenmesi ve Kaynak Sağlanması (*Cronbach  $\alpha=0,959$ , Açıklayıcılığı  $\%=36,843$* )” olarak adlandırılmıştır.

Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda iki soru çıkarılmış ve ölçeğin Cronbach  $\alpha$  değeri 0,969 olarak tespit edilmiştir (KMO=0,915,  $\chi^2_{\text{Bartlett test}}(36)=44700$   $p=0,000$ ). Çalışan Yaratıcılığı Ölçeğine ait faktör analizi sonucunda 9 sorudan oluşan, özdeğeri (‘Eigen’) 1 ve üzerinde olan orijinal ölçekteki gibi tek bir faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %80,604 olarak bulunmuştur.

Yaratıcı Kişilik Ölçeği için yapılan güvenilirlik analizinde Oldham ve Cummings’in 1996’da geliştirdiği formül temel alınarak ağırlıklı bileşik tekniği kullanılmıştır ve  $\alpha$  değeri 0,856 olarak tespit edilmiştir. Ölçekte yaratıcı kişilik özelliklerini tanımlayan 30 sıfattan (ilk 18 tanesi yüksek derecede yaratıcı kişilik özelliklerini göstermekte; geriye kalan 12 sıfat ise daha az yaratıcılık gösterenlerin özellikleridir) güvenilirlik değerinin artması için 8’i çıkarılarak 22 sıfattan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. İşaretlenen 13 olumlu sıfatın her birine (+1) değeri; işaretlenen 9 olumsuz sıfatın her birine ise (-1) değeri verilmiştir. Daha sonra bu değerler toplanarak bir Yaratıcı kişilik indeksi (YKI) oluşturulmuştur.

Araştırma modelindeki “Örgütsel Öğrenme”, “Öğrenme Transferi İklimi”, “İçsel Motivasyon” ve “Dışsal Motivasyon” değişkenlerine ait Tukey Toplanabilirlik Testi (*Tukey’s Test of Additivity*) sonucunda bu değişkenler alt boyutlarıyla birlikte, Yenilikçiliği Destekleyen Örgüt İklimi” değişkeni ise tek bir boyut altında analizlere alınmıştır.

Araştırma modelinde yer alan tüm değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek üzere korelasyon analizi yapılmış sonuçta değişkenlerin birbiriyle ilişkili olduğunu görülmüştür. Ancak, işletme yaşının örgütsel öğrenme ve onun alt boyutları ile ilişkili olmadığı, çalışanların eğitim düzeyinin ve sektördeki deneyim süresinin ise çalışan yaratıcılığı ile ilişkili olmadığı tespit edilmiştir ve analizlerinde bu değişkenler kontrol değişkenleri olarak alınmamıştır. Ancak, yaratıcı kişiliğin yüksek derecede çalışan yaratıcılığıyla ilişkili olduğu saptandığından yaratıcı kişilik, araştırmanın tek kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır.

## BULGULAR

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için regresyon analizleri ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmanın **1. Hipotezinde (H<sub>1</sub>)** örgütsel öğrenmenin çalışan yaratıcılığını olumlu yönde etkileyeceği öngörülmekteydi. Bu hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, çalışanların yaratıcı kişiliği kontrol edildiğinde ( $b=.632$ ), örgütsel öğrenmenin alt boyutlarından takım halinde öğrenme sistemi ( $b=.176$ ), destekleyici sistemler ( $b=.100$ ) ve destekleyici liderliğin ( $b=.074$ ) çalışan yaratıcılığı üzerinde etkisi olduğunu ve örgütsel öğrenmeye ait 3 bağımsız değişkenli modelin çalışan yaratıcılığını (0,000 anlamlılık seviyesinde) %62,8 oranında açıkladığını göstermektedir. Bu durumda, **1. Hipotez (H<sub>1</sub>) doğrulanmıştır**. Analiz sonuçları, tek başına çalışanların yaratıcı kişiliğe sahip olmasının onların yaratıcılıklarını %54,5 oranında açıkladığını göstermektedir.

Araştırmanın **2., 3. ve 4. Hipotezlerinde** örgütsel öğrenme ve çalışan yaratıcılığı ilişkisinde ara değişkenler önerilmekteydi. Bu hipotezlerin test edilmesi için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen **ara değişken regresyon analizleri (mediated regression analysis)** uygulanmıştır. Araştırmanın **2. Hipotezinde (H<sub>2</sub>)** öğrenme transferi ikliminin, örgütsel öğrenme ve çalışan yaratıcılığı ilişkisinde aracılık rolü üstlendiği öngörülmekteydi. Bu hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, çalışanların yaratıcı kişiliği kontrol edildiğinde ( $b=.488$ ), öğrenme transferi ikliminin “performans geri bildirim/koçluğu ( $b=.175$ )”, “transfer-çaba performans beklentileri ve performans öz-yeterliliği ( $b=.247$ )” ve “değişime açıklık/direnç ( $b=.035$ )” boyutlarının ve örgütsel öğrenmenin alt boyutlarından ve takım halinde öğrenme sisteminin çalışan yaratıcılığı üzerinde etkisi olduğunu ve 5 bağımsız değişkenli modelin çalışan yaratıcılığını (0,05 anlamlılık seviyesinde) %69,7 oranında açıkladığını göstermektedir. Bu sonuç da Baron ve Kenny’nin ara değişken tanımına göre **öğrenme transferi ikliminin 3 alt boyutunun**, örgütsel öğrenme ve çalışan yaratıcılığı arasında **kısmi ara değişken** vazifesi gördüğünü göstermektedir. Bu durumda **2. Hipotez (H<sub>2</sub>) doğrulanmıştır**.

Araştırmanın **3. Hipotezinde (H<sub>3</sub>)** içsel motivasyonun, örgütsel öğrenme ve çalışan yaratıcılığı ilişkisinde aracılık rolü üstlendiği öngörülmekteydi. Bu hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, kontrol değişkeni olan “yaratıcı kişilik ( $b=.440$ )”, içsel motivasyonun alt boyutlarından “zorlayıcılık ve işinden zevk alma ( $b=.413$ )” ve örgütsel öğrenmenin alt boyutlarından “takım halinde öğrenme sistemi ( $b=.147$ )” ve “destekleyici liderliğin ( $b=.036$ )” çalışan yaratıcılığı üzerinde etkisi olduğunu ve 4 bağımsız değişkenli modelin çalışan yaratıcılığını (0,01 anlamlılık seviyesinde) %71,9 oranında açıkladığını göstermektedir. Bu sonuç da **içsel motivasyonun “zorlayıcılık ve işinden zevk alma” boyutuyla**, örgütsel öğrenme ve çalışan yaratıcılığı arasında **kısmi ara değişken** vazifesi gördüğünü ve **3. Hipotezin (H<sub>3</sub>) doğrulandığını** göstermektedir.

Araştırmanın **4. Hipotezinde (H<sub>4</sub>)** yenilikçiliği destekleyen örgüt ikliminin, örgütsel öğrenme ve çalışan yaratıcılığı ilişkisinde aracılık rolü üstlendiği öngörülmekteydi. Bu hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, kontrol değişkeni olan “yaratıcı

kişilik ( $b=.562$ )", "yenilikçiliği destekleyen örgüt iklimi ( $b=.374$ )" ve örgütsel öğrenmenin alt boyutlarından "takım halinde öğrenme sistemi ( $b=.075$ )"nin çalışan yaratıcılığı üzerinde etkisi olduğunu ve 3 bağımsız değişkenli modelin çalışan yaratıcılığını (0,000 anlamlılık seviyesinde) %69,4 oranında açıkladığını göstermektedir. Bu sonuç da **yenilikçiliği destekleyen örgüt ikliminin**, örgütsel öğrenme ve çalışan yaratıcılığı arasında **kısmi ara değişken** vazifesi gördüğünü ve **4. Hipotezin ( $H_4$ ) doğrulandığını** göstermektedir.

Araştırmanın **5. Hipotezinde ( $H_5$ )** dışsal motivasyonun örgütsel öğrenme ve çalışan yaratıcılığı ilişkisinde düzenleyici bir rol üstlendiği öngörülmekteydi. Bu hipotezin test edilmesi için Baron ve Kenny'nin düzenleyici değişken testi uygulanmış ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları, dışsal motivasyonun ve örgütsel öğrenmenin alt boyutlarının etkileşim terimlerinin regresyona eklenmesinden sonra modelin açıklayıcı gücünün %72,9'a yükselmiş olduğunu ve ortaya çıkan beta katsayıları ve  $R^2$  değişiminin ( $\Delta R^2=.051$   $p=.000$ ) istatistiki olarak anlamlı olduğunu ve **5. Hipotezin ( $H_5$ ) doğrulandığını** göstermiştir.

### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışmada işletmelerin öğrenme yönelimlerinin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisi kapsamlı bir modelle, demir-çelik, otomotiv ve tekstil sektörlerinde yer alan Türkiye'nin en büyük sanayi işletmelerinde incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların yaratıcı kişiliği kontrol edildiğinde örgütsel öğrenme; takım halinde öğrenme sistemi, destekleyici sistemler ve destekleyici liderlik boyutlarıyla çalışan yaratıcılığını etkilemektedir (%62,8). Literatür taraması sonucunda, örgütsel öğrenme kültürü ile çalışan yaratıcılığı arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu görülürken, bu analiz sonuçlarıyla da örgütsel öğrenmenin alt boyutlarıyla birlikte çalışan yaratıcılığı üzerinde güçlü bir açıklayıcı etkisi olduğu saptanmıştır. Araştırma sonuçları, öğrenme transferi ikliminin 3 alt boyutunun (performans geribildirimi/koçluğu, transfer-çaba performans beklentileri ve performans öz-yeterliği, değişime açıklık direnç) çalışan yaratıcılığını %6,9 oranında arttırdığını göstermiştir. Bu durum, işletmelerin öğrenme yönelimlerinin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisini, işletmede transfer iklimi yaratarak arttırabileceklerini kanıtlanmıştır. Bir başka deyişle, liderlerin çalışanlarına koçluk etmesi, onların performanslarını iyileştirme konusunda düzenli geribildirimler vermesi ve bilgiyi tüm işletme geneline yayan teknolojik sistemlerden çalışanların işbaşındayken yararlanabilmesi; çalışanların eğitimlerde kazandıkları bilgi ve becerileri iş ortamına aktarımını ve bu yolla iş yapış biçimlerini değiştirmelerini arttırarak, çalışan yaratıcılığını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, içsel motivasyonun "zorlayıcılık ve işinden zevk alma" boyutuyla çalışan yaratıcılığını %9,1 oranında arttırdığı tespit edilmişti. Bu bulgu da, liderlerin çalışanlara yapmaktan hoşlandıkları ve onları zorlayacak kadar sürükleyici görevler verip, onların takım halinde işbirliği yaparak, işletmedeki bilgi paylaşımına olanak sağlayan sistemlerden yararlanarak öğrenmelerini desteklemeleri, çalışanların içsel motivasyonunu arttırarak, yaratıcılıklarını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Ayrıca analiz sonuçlarında, yenilikçiliği destekleyen örgüt ikliminin çalışan yaratıcılığını %6,6 oranında arttırdığı saptanmıştı. Bir başka deyişle, liderlerin değişik düşünce biçimlerini yakalamak üzere takımlardaki çalışanların işbirliği yaparak işletmedeki bilgi paylaşımına olanak sağlayan sistemlerden yararlanacak şekilde birlikte öğrenmelerini desteklemeleri ve onlara koçluk edip, performanslarını iyileştirme konusunda düzenli geribildirimler vermeleri, işletmede farklı düşünce ve iş yapış biçimlerini ve bunun için ayrılan kaynakları arttırarak, çalışan yaratıcılığını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Son olarak, yapılan analiz sonuçları, dışsal motivasyonun örgütsel öğrenme ve çalışan yaratıcılığı ilişkisinde düzenleyici bir rol oynadığını ve bu ilişkide dışsal motivasyonun modelin açıklayıcılığını %10,1 oranında arttırdığını göstermiştir.



Bu çalışmanın literatüre kuramsal ve uygulamada katkısı bulunmaktadır. Çalışmanın kuramsal katkısı, örgütsel öğrenmenin çalışan yaratıcılığına etkisinin bütüncül bir modelde incelenmesi, bu ilişkilerde yeni aracı ve düzenleyici değişkenlerin önerilmesi ve bu alandaki boşluğu doldurması olarak açıklanabilir. Çalışmanın uygulamadaki katkısı ise, örgütsel öğrenmenin çalışan yaratıcılığına etkisinin böylesine geniş bir kapsamla Türkiye’de ilk kez test edilmiş olmasıdır.

## KAYNAKÇA

- Amabile, T. M. (1983), *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Amabile, T. M. (1988), *A Model of Creativity and Innovation in Organizations*, *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-168.
- Amabile, T. M. (1996), *Creativity in Context: Update to The Social Psychology of Creativity*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M., ve N. D. Gryskiewicz (1989), “The Creative Environment Scales: Work Environment Inventory”, *Creativity Research Journal*, 2, 231-252.
- Amabile, T. M., K. G. Hill ve B. A. Hennessey ve E. M. Tighe (1994), *The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950-967.
- Amabile, T. M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby ve M. Herron (1996), “Assessing the Work Environment For Creativity”, *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Baron, R. M. ve D. A. Kenny (1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Eisenberger, R. ve L. Shanock (2003), “Rewards, Intrinsic Motivation and Creativity: A Case Study of Conceptual and Methodological Isolation”, *Creativity Research Journal*, 15(2-3), 121-130.
- Ford, C. M. (1996), “A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains”, *Academy of Management Review*, 21, 1112-1142.
- Ford, C. M., ve D. A. Gioia (1995), “Multiple Visions and Multiple Voices: Academic and Practitioner Conceptions of Creativity in Organizations” Ed. C. M. Ford ve D. A. Gioia, *Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions and Real World Voices*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 3-11.
- Gough, H. G. (1979) “A Creative Personality Scale for the Adjective Check List”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(8), 1398-1405.
- Holton, E. F., R. A. Bates, D. L. Seyler ve M. B. Carvalho (1997), “Toward Construct Validation of a Transfer Climate Instrument”, *Human Resource Development Quarterly*, 8(2), 95-113.
- Joo, B. (2007), “The Impact of Contextual and Personal Characteristics on Employee Creativity in Korean Firms”, *Doktora Tezi*, Twin Cities: Faculty of The Graduate School of The University of Minnesota.
- Mumford, M. D. (2000), “Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation”, *Human Resource Management Review*, 10(3), 313-351.
- Muñoz-Doyague, M. F., N. González-Álvarez ve M. Nieto (2008), “An Examination of Individual Factors and Employees’ Creativity: The Case of Spain”, *Creativity Research Journal*, 20(1), 21-33.
- Oldham, G. R. ve A. Cummings (1996), “Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work”, *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Özer, P. S. (2001), “Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme Stilllerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma”, İzmir: DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Prabhu, V., C. Sutton ve W. Sauser (2008), “Creativity and Certain Personality Traits: Understanding the Mediating Effect of Intrinsic Motivation”, *Creativity Research Journal*, 20(1), 53-66.
- Rubenson, D. L. ve M. A. Runco (1992), “The Psychoeconomic Approach to Creativity”, *New Ideas in Psychology*, 10, 131-147.

- Rubenson, D. L., ve M. A. Runco (1995) "The Psychoeconomic View of Creative Work in Groups and Organizations", *Creativity and Innovation Management*, 4(4), 232-241.
- Runco M. A. (2004), "Creativity", *Annual Review of Psychology*, 55, 657-687.
- Scott, S. G. ve R. A. Bruce (1994), "Determinants of Innovative Behaviour: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shalley, C. E., J. Zhou ve G. R. Oldham (2004), "The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go From Here?", *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Sternberg, R. J. ve T. I. Lubart (1991), "An Investment Theory of Creativity and Its Development", *Human Development*, 34, 1-31.
- Sternberg, R. J. ve T. I. Lubart (1996), "Investing in Creativity", *American Psychologist*, 51(7), 677-688.
- Tierney, P., S. M. Farmer ve G. B. Graen (1999), "An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships", *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.
- Watkins, K. E. ve V. J. Marsick (1997), *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*, Warwick, RI: Partners for the Learning Organization.
- Woodman, R. W., J. E. Sawyer ve R. W. Griffin (1993), "Toward a Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review*, 18(2), 293-311.
- Woodman, R. W. ve L. F. Schoenfeldt (1990), "An Interactionist Model of Creative Behavior", *Journal of Creative Behavior*, 24, 279-290.

## BİLGİ TOPLUMUNDA ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİNİN UYGULANMASI VE ORGANİZASYON YAPILARINA ETKİLERİ

**Muhteşem BARAN**  
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Yönetimi ve Organizasyonu Anabilim Dalı  
muhtesem@istanbul.edu.tr

**Aslı BEYHAN ACAR**  
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Anabilim Dalı  
aslicar@istanbul.edu.tr

**Burcu Özge ÖZASLAN**  
İstanbul Üniversitesi Ulaştırma ve Lojistik Yüksek Okulu  
ozaslan@istanbul.edu.tr

### ÖZET

*Sanayi toplumlarından günümüze kadar çeşitli değişimler ve yenilikler geçiren organizasyon yapıları günümüzde belli bir yapıya ulaşmış olsalar da bilginin egemen olduğu işletmelerde bu yapının daha esnek bir hale dönüştürülmesi bir zorunluluk haline gelmeye başlamıştır. Özellikle merkeziyetçi ve hiyerarşik yapılarda esnek çalışma modellerinin uygulanması bazı örgütsel ve yönetsel süreçlerde problemler ortaya çıkarmaya başlamıştır. Bu çerçevede hazırlanan çalışmamızın amacı bilgi toplumunun ortaya çıkardığı esnek çalışma modelleri ve bu modellerin organizasyon yapılarına etkilerinden bahsetmek ve ortaya çıkan sorunlar için çözüm önerilerinde bulunmaktır.*

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi, bilgi toplumu, esnek çalışma modelleri, organizasyon yapısı.

### 1. GİRİŞ

Sanayileşme sürecinde işletmelerin üretim girdilerinin en önemli bölümünü oluşturan emek faktörü daha çok fiziksel unsurlara bağlı ve ikame edilebilmesi kolay bir üretim girdisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak globalleşme, hızlı teknolojik gelişmeler ve bunlara bağlı olarak bilginin her alanda yüksek düzeyde kullanılma ihtiyacı fiziksel güce dayalı emek faktörünün yerini entelektüel sermaye olarak da adlandırılan ve ikame edilebilmesi zor bir faktöre; “bilgi işçileri”ne bırakılmasını zorunlu kılmıştır. Gelişmiş toplumların sanayileşme süreçlerini tamamlamaları ve işletmelerde “bilgi işçileri”nin egemen olması sonucunda toplumlar bilgi toplumuna dönüşmeye başlamışlardır. Bu dönüşümle birlikte günümüzde bilgi ve sermaye işletmeler için en önemli temel girdi kaynağı haline gelmiştir. Ancak sermayenin kazanılması da büyük oranda bilginin elde edilmesi ve kullanımına bağlıdır. Bu dönüşümde çalışma biçimleri de değişmeye başlamış teknolojinin yoğun olarak kullanımına imkân veren Kısmi Süreli Çalışma, Esnek Süreli Çalışma, Uzaktan (Tele) Çalışma, İş Paylaşımı, Çağrı Üzerine Çalışma, Evde Çalışma gibi alternatif çalışma modelleri yaygınlaşmaya başlamıştır. Belirtilen bu unsurların yanı sıra küreselleşme ile birlikte işletmelerin kendilerini yüksek rekabet ortamının içinde bulmaları; daha yenilikçi politikalar izlemelerine, bu politikalar ile de hem iç hem de dış müşterilerinin memnuniyetini arttırma girişimlerine daha fazla önem vermelerine sebep olmuştur. Bu durum da esnek çalışma modellerinin tercih edilmesini gerekli kılmıştır. Bu tür çalışma modelleri ile bireylerin daha verimli çalışabilmeleri sağlanmış ve istihdama da çözümler üretilebilmiştir. Ancak bu modern ve esnek çalışma modellerinin mevcut organizasyon yapıları içinde kullanılması birtakım sorunlara yol açmakta ve organizasyon yapılarını değişime zorladığı görülmektedir.

Esnekliğin firmalar açısından üretim süreci ve çalışma ilişkileri ile ilgili olarak birçok anlam ve görünümü bulunmaktadır. Fakat genel bir tanım yapmak gerekirse çalışma hayatında esneklik, “bir işyerinde belli bir zaman dönemi için işgücü sayısını acilen artırma ihtiyacı karşısında daha fazla kişinin çalıştırılmasını ya da tersi düşünüldüğünde çalışanların işlerine

son vermeksizin işgücü sayısında hızlı bir indirime gidilmesini sağlayan bir metod" olarak ifade edilmektedir. Bu tanımdan da anlaşılabilir gibi esnekliğe ihtiyaç duyulmasını sağlayan en önemli sebeplerden biri çok kısa bir zaman dilimi içerisinde işgücünün artırılması veya azaltılması gereğidir. İşletmeler bu gibi gereksinimlere ihtiyaç duyduklarında genel olarak acilen işletmeye eleman almaya çalışmakta bu da kurum kültürüne uygun olmayan bireylerin istihdamına yol açabilmektedir. Ters durumda ise işletmeler çok değerli işgücünü kısa zamanda işten çıkarmaya çalışmakta ve uzun yıllardır kurum kültürünü benimsemiş bir çok birey kaybedilebilmektedir. Esneklik her iki durumun yarattığı olumsuzluklara çare olabilecektir (Başesgioğlu, 2003).

Esnek çalışma biçimleri olarak adlandırılan yeni çalışma biçimlerinde "iş" yine örgütsel bir rol olma özelliğini korumakla birlikte, yapıldığı mekan ve zaman değişikliklere uğramış, artık sadece belirli bir işyeri çatısı altında yapılan işler değil, daha kısa zamanda ve farklı saatlerde yapılan işler söz konusu olmaya başlamıştır. Bu hem işlerin daha kısa zamanda yapılmasını sağlamış hem de bireylerin işlerinden daha zevk alarak ve yüksek iş tatmini ile çalışmalarına devam etmelerine katkıda bulunmuştur. Bu sebeple esnek çalışma, çalışma hayatının kalitesini artırdığı ve işin insancillaşmasını sağladığı gibi, çalışanların özel hayatının kalitesini de yükseltmektedir. Esnek çalışma ile işçilere daha fazla bağımsızlık tanınmakta ve onların aile ve özel yaşamlarıyla daha çok ilgilenmeleri sağlanmış olmaktadır (Çakır, 2007).

## 2. ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİ

Bir çok çalışma sistemi esnek çalışmaya bir örnek olabildiği gibi bir çoğu da bu kapsama girmemektedir. Burada önemli olan hangi çalışma sistemlerinin esnek çalışma kabul edilmesi gerektiği meselesidir. Buna göre aşağıda gösterilen çalışma sistemleri esnek çalışma modelleri olarak kabul edilebilmektedir:

(Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform, 2008: Çevrimiçi)

- Çalışma Sürelerinde Esneklik (Esnek Çalışma Saatleri),
- Part-Time( Kısmi Süreli) Çalışma,
- Uzaktan (Tele) Çalışma
- İş Paylaşımı
- Çağrı Üzerine Çalışma

### 2.1. Çalışma Sürelerinde Esneklik

Esnek çalışma modellerinin ilk örneği olan esnek çalışma sürelerine değindiğimizde; en yaygın şekliyle, günlük ve haftalık olarak belli süre çalışmak koşuluyla, işe başlamak ve işten ayrılma saatlerini çalışanların tercihine bırakan bir sistem olduğunu görmekteyiz. Çalışanın işinde günlük çalışma zamanını azaltmaksızın sorumlu olduğu görevlerini aksatmaksızın, dilediği zaman işe başlaması ve işini bitirmesine esnek çalışma saatleri denilmektedir (Çakır, 2007).

### 2.2. Kısmi Süreli (Yarı Zamanlı) Çalışma

Esnek çalışmanın en yaygın şekillerinden biri olarak kısmi süreli çalışmadır. Birçok ülkede bu kanunlarca bu kavramın tanımı net olarak verilmediği halde hemen her ülkede ortak olan 3 unsurdan söz etmek gerekmektedir:

- Haftalık çalışma süresinin, normal çalışma süresinde önemli ölçüde az olması,
- Bu çalışmanın sürekli ve düzenli olması,
- Kısmi süreli çalışmanın gönüllü olarak yapılmasıdır.

ILO'nun kabul ettiği tanım bu üç unsuru içine alarak; "normal çalışma sürelerinden az, sürekli ve düzenli olan ve gönüllü yapılan çalışma" olarak tanımlanmıştır. Part time çalışma olarak da geçen bu model, işçi ile işveren arasında karşılıklı anlaşma ile oluşan ve normal iş süresinden daha az olan düzenli çalışma sistemlerini ifade etmektedir. Bu çalışma sistemi genellikle henüz iş hayatına başlamamış olan bireyler tarafından tercih edilebilmektedir (örneğin üniversite öğrencileri). O sebeple ülkemizde gerektiği önemi görememiş durumdadır. Bu sistemi diğer modellerden ayıran hususlar süre, süreklilik ve serbest iradedir (Seyyar, 2003: Çevrimçi).

### 2.3. Uzaktan Çalışma

Kısmi çalışmadan sonra karşımıza çıkan bir diğer önemli çalışma şekli de uzaktan (tele) çalışmadır. İşçiler, kendi hesabına çalışanlar, ev işçileri tarafından tümü veya önemli bir bölümü müşteriden, işverenden, geleneksel işyerinden uzakta bir mekanda yapılan, yeni bilgi teknolojileri ve telekomünikasyonunun etkin biçimde kullanıldığı çalışma şeklidir. (Mutlu, 2006: Çevrimiçi):

### 2.4. İş Paylaşımı

Part-time çalışmanın özel bir türü olarak da ele alınan iş paylaşımı, tam gün çalışmayı gerektiren bir işin yerine getirilmesini, sorumluluklarının ve iş karşılığında elde edilen ödül ve kazançların iki kişi tarafından paylaşılmasıdır. Ancak iş paylaşımını, part-time çalışmadan ayıran özellik daha nitelikli ve uzmanlık gerektiren işlere uygulanması, işi paylaşanların daha karmaşık yeteneklere sahip olmasıdır. İş paylaşımında çalışanların işi tamamlayacakları süreyi paylaşma konusunda çeşitli seçenekleri vardır.

### 2.5. Çağrı İle Çalışma

Çağrı üzerine çalışan işçinin yapmayı üstlendiği işle ilgili olarak kendisine ihtiyaç duyulduğunda işverence çağrıldığında iş edinimi yerine getirdiği çalışma biçimidir. Sözleşmede taraflarca aksi kararlaştırılmadıkça haftalık en az çalışma süresi 20 saat, günde ise 4 saat kabul edilecektir. Bu çalışma biçiminde de primin nasıl alınacağı, bildirelerin kuruma nasıl, hangi periyotlarla verileceğinin cevabı yasadaki yoktur. (Tuncay, 2004: 13).

## 3. ESNEK ÇALIŞMA-ESNEK ORGANİZASYON YAPISI

Organizasyon yapısı, iş rollerinin resmi dağılımı ve işle ilgili faaliyetlerin bütünleştirilmesi ve kontrol edilmesi için yönetsel bir araç olarak tanımlanabilir. Yanlış yapılanmalar işletme performansına ciddi zararlar verebilir. Organizasyon yapılarıyla ilgili çeşitli sınıflamalar yapılabilir. Bunlar arasında Burns ve Stalker'ın mekanik ve organik organizasyon yapıları en çok bilinen organizasyon yapı sınıflandırmasıdır (Ghani v.d, 2002: 158-161). Organizasyon içerisindeki bireylerin davranışlarının ve aktivitelerinin temel belirleyicisi olarak bilinen organizasyonel yapı içinde (Dalton v.d, 1980: 49) davranışların standardize edilme düzeyi, organizasyon yapılarının mekanik ve organik olma özelliğini ortaya çıkartmaktadır. Eğer bir organizasyonda, davranışların standardize edilme düzeyi yüksekse, burada mekanik, eğer düşükse, burada da, organik organizasyonel yapı vardır (Ghani v.d., 2002: 158-161). Organik organizasyon yapıları işin daha az formüle edilen yanları ile, esneklik ve uyum kabiliyetini öne çıkartan özellikleriyle, emir vermekten ziyade, daha çok, danışma niteliğini öne çıkartan iletişim özelliği ile karakterize edilmektedir. Mekanik organizasyonlar ise, organik yapılara karşıt, çok daha katı bir şekilde yapılandırılmıştır (Hunt, 1970:238). Tipik olarak, hayli resmi, katılımı olmayan, hiyerarşik, sıkı kontrole tabi ve esnek olmayan yapılarıdır.

Esnek organizasyon geleneksel organizasyon biçimlerinden olan Taylorist ve Bürokratik organizasyon yaklaşımlarından başta üretim sistemi olmak üzere pazarlama, insan kaynakları yönetimi gibi bazı işletme fonksiyonlarında farklılıkların yanında planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdüm ve koordinasyon olarak belirlenmiş bulunan yönetim fonksiyonlarının

bazı zamanlarda bilinen / klasik tarzlarından sapmayı ifade eden oldukça geniş kapsamlı olan iddialı bir yaklaşım şeklidir ve kavram henüz yerine oturmamıştır.

Esnek organizasyon (örgüt) kavramının ortaya çıkışı, sürekli değişen ve yenilenen bir pazara bağlı olarak üretim sistemlerinin esnek hale getirilmesi gereğinden başlayarak, müşteri odaklılık, şiddetli rekabet, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, bu teknolojilerin tasarımdan üretime, hatta pazarlama ve satış fonksiyonlarına kadar her alanda kullanılması, pratiklik, çabukluk ve ucuzluk sağlaması sonucu olmuştur. Dolayısıyla esnek organizasyon kavramının oluşumunda:

- Sürekli değişen ve çeşitlenen talep
- Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve bunların kullanılabilirliği
- Bilgisayarların organizasyonlarda etkili kullanımı ve uygunluğu
- Şiddetli rekabet

olguları bulunmaktadır. (Drucker, 1993: 503-520).

Literatürde modern sonrası veya çağdaş yönetim yaklaşımları olarak adlandırılan yeni organizasyon yaklaşımlarının hemen hemen tamamının daha esnek, klasik hiyerarşik kademelenme anlayışından ayrılmış, daha küçük yapılanma anlayışlarına dayandığı belirtilmektedir. (Koçel, 1998: 268).

İşletmelerin iç ve dış çevreleriyle teknolojiye meydana gelen değişimlerin organizasyonlar üzerinde meydana getirdiği yeni yapılanmaları şu şekilde belirtmek mümkündür: ( Pfeffer, 1995: 23).

- Büyük ve çeşitli üretim merkezleri yerine otomasyonu ve esnekliği yüksek küçük fabrikalar,
- Ölçek ekonomileri yerine esnek (flexible) yapılar,
- Yüksek, kademe sayısı fazla olan dikey organizasyonlar yerine kademe sayısı azaltılmış basit organizasyonlar,
- Klasik rasyonel (ussal) organizasyonlar yerine mobilitesi ve uzmanlığı yüksek takımlardan oluşan yapılar,
- Ürün odaklılık yerine müşteri odaklılık.

Esnek örgütlenmeyi matriks organizasyon yaklaşımıyla başlatmak mümkünse de güncel anlamda yukarıda sayılan veya sayılabilecek olup da unutulmuş yeni bütün yaklaşımlar, esnek organizasyon yaklaşımını bir yönüyle kavramakta ve ifade etmektedir. Bir başka deyişle esnek organizasyon çağdaş / post-modern yaklaşımlar denilen yeni yaklaşımların ortak alanı olmaktadır. Bu nedenle esnek organizasyon kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için; Yalın Yönetim ve Organizasyon, Süreç Yenileme – Değişim Muhendisliği (Business Process Reengineering), Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management), Öğrenen Organizasyon (Learning Organization), Temel Yetenek (Core Competence), Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing), Şebeke Organizasyon (Network Organization), İşletmelerarası Karşılaştırma (Benchmarking), Personeli Güçlendirme (Empowerment), Stratejik Ortaklıklar Oluşturma (Strategic Alliances), Küçülme ve Kademe Azaltma (Downsizing and Delaying) ve Sanal Organizasyon (Virtual Organization) gibi yaklaşımları ana hatları ile ele almak gerekmektedir.

Esnek organizasyon, hem üretim teknolojilerindeki esnek üretime imkan veren gelişmelerin hem de daha çabuk, daha çeşitlenmiş daha kaliteli mal veya hizmet talep eden müşteri tercihlerinin sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Ancak, esnek organizasyon yaklaşımı ve uygulamaları organizasyonun bütününe tamamen değiştiren bütüncü bir yaklaşım olmayıp, sorunların ortaya çıktığı ya da çıkması muhtemel yerlerde yapılan bir çeşit operasyonel, teknik müdahalelerden ibarettir. Bir başka deyişle klasik/geleneksel organizasyonu orta-

dan kaldıran ve onun yerine geçmeye aday olan bütüncü yeni bir organizasyon yapısı öneren bir yaklaşım değildir. Esnek çalışma (istihdam) ihtiyacı da yine yoğun rekabet, bunun yanında teknolojik gelişmeler ve zaman zaman da artan işsizlik oranlarını aşağı çekmek için işletmelerce başvurulan yeni personel çalıştırma uygulamalarıdır. Uzmanlığın artması da esnek çalışmayı doğuran bir diğer faktör olup, esnek çalıştırma imkanları işletmelere düşük işçilik maliyeti avantajı sunmaktadır. Bu da işletmeleri rekabet yarısında avantajlı hale getirebilmektedir.

#### 4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

##### 4.1. Araştırmanın Amacı

Esnek çalışma sistemlerinden özellikle kısmi süreli ve esnek süreli çalışma sistemini belirleyen bir hizmet sektörü olan çağrı merkezleri üzerinde esnek çalışma sistemlerinin gerektirdiği organizasyon yapılarını, bu yapının getirdiği sorun ve avantajları belirlemek amacıyla ampirik bir çalışma yapılması amaçlanmıştır.

##### 4.2. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma esnek çalışmanın en yoğun görüldüğü sektörlerdeki organizasyon yapılarının incelenmesi suretiyle esnekleşmenin gerekli kıldığı yapısal faktörlerin belirlenmesi, mevcut yapıların yeni çalışma biçimlerine uygun hale dönüştürülmesi açısından önem taşımaktadır.

##### 4.3. Araştırmanın Yöntemi

Esnek çalışma biçimlerinin organizasyon yapıları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla konu ile ilgili yapılan literatür taramasından sonra, Burns&Stalker'ın organizasyon yapıları ile ilgili çalışmalarından yararlanılarak geliştirilmiş bir anket formu ile gerçekleştirilmiş saha çalışmasının bulguları SPSS paket programında analize tabi tutulmuş ve sonuçlar bu doğrultuda yorumlanmıştır.

##### 4.4. Bulgular

Çalışma kapsamında ankette kullanılan 2 ölçeğin ayrı ayrı güvenilirlik testleri yapılmış ve her ikisinin de Cronbach's Alpha değerleri 0,70'in üzerinde çıkmıştır. Bu sonuca göre her iki ölçek de güvenilirlerdir.

Esnek Çalışma Ölçeği

Cronbach's Alpha	N of Items
,831	6

Organizasyon Yapısı Ölçeği

Cronbach's Alpha	N of Items
,832	9

Frekans analizi sonucunda ankete katılan çalışanların demografik dağılımları hakkında bilgiler edinilmektedir. Bölümün çalışan profili açısından değerlendirme yapılacak olduğunda kadın, 30- 34 yaş arası ve lisans mezunu çalışanların fazla olduğu görülmektedir.

Esnek çalışma ile organizasyon yapısı arasında ilişki olup olmadığını saptamak amacıyla yapılmış olan korelasyon analizi sonucunda 0,05 anlamlılık düzeyinde sig. değerinin 0,023 yani  $< 0,05$  çıkmış olması iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Pearson korelasyon katsayısının  $-,414$  çıkması orta düzeyde ters yönde bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bu sonuca göre organizasyonlarda esnek çalışmanın varlığı mekanik yapının azalmasını gerektirmektedir.

### Korelasyon

		eort	Oort
eort	Pearson Correlation	1	-,414(*)
	Sig. (2-tailed)		,023
	N	30	30
eort	Pearson Correlation	-,414(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,023	
	N	30	30

\* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

### Frekans Analizi

		Frekans	Yüzde
Geçerli	kadın	23	76,7
	erkek	7	23,3
	25 altı	3	10,0
	25-29	8	26,7
	30-34	19	63,3
	lise	2	6,7
	önlisans	11	36,7
	lisans	17	56,7
	uzman	7	23,3
	team leader	18	60,0
	supervisor	5	16,7
	1'den az	4	13,3
	1-5	25	83,3
	6-10	1	3,3
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>

### KAYNAKÇA

- Ansal, H. (1986), Esnek Üretimde İşçiler ve Sendikalar, İstanbul: Birleşik Metal İş Sendikası Yayınları.
- Başesgioğlu, M. (2003), "4857 Sayılı Kanunun Endüstri İlişkilerine Getirdikleri", Tisk İşveren Dergisi, Haziran 2003, 22-25.
- Centel, T. (2002), "İş Güvencesi ve Dünya Uygulamaları Çerçevesinde Türk Çalışma Yaşamında Esneklik Gereksinimi", Tisk İşveren Dergisi, Mart 2002.
- Clake, R. (2005), Flexible Working: The Implementation Challenge, Chartered Institute of Personnel and Development.
- Çakır, Ö.: "Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar", <http://www.isguc.org/ocakir1.htm>, (Erişim: 8 Ocak 2007).
- Çoban, T.: "Yeni AB Üyesi Ülkelerde Çalışma ve İstihdam Koşulları", [http://www.sendika.org/yazi.php?yazi\\_no=2388](http://www.sendika.org/yazi.php?yazi_no=2388), (Erişim: 7 Ocak 2007).
- Kaya, M., "Part-Time Çalışmada Cinsiyet Dağılımı", Üniversite ve Toplum, 6(3), 11.



- Küçük, F. (2004), "Esneklik ve İnsan Kaynakları", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 3(8), 89-102.
- Mutlu, S., "Esnek Çalışma Uygulamalarında Elektronik İletişim Sistemleri", [http://www.mcozden.com/ikf10\\_ecueis.htm](http://www.mcozden.com/ikf10_ecueis.htm), (Erişim: 10 Ocak 2007).
- Seyyar, A., Federal Almanya'da Esnek Çalışma Hayatı", [http://www.sosyalsiyaset.com/documents/F\\_almanyada\\_esnek\\_calisma.htm](http://www.sosyalsiyaset.com/documents/F_almanyada_esnek_calisma.htm), (Erişim: 8 Ocak 2007).
- Tuncay, C. (2004), "506 Sayılı Kanunda 4857 Sayılı Yeni İş Kanununa Paralel Değişiklikler Yapılmalıdır", Tisk İşveren Dergisi, Şubat 2004.
- TİSK: "Esneklik", <http://www.tisk.org.tr/download/yayinlar/esneklik.zip>, (Erişim: 5 Ocak 2007).
- Topcuk, Y.: "Yoğunlaştırılmış - Denkleştirilmiş Haftalarda Çalışan İşçilerin Sosyal Güvenliği", [http://www.turkhukuk sitesi.com/makale\\_378.htm](http://www.turkhukuk sitesi.com/makale_378.htm), (Erişim: 7 Ocak 2007).
- Zengingönül, O. (2003), "Sosyal Politika-Esnek Çalışma Biçimleri Paradoksunda Avrupa Birliği Örneği", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(4), 157-171.
- "Business Link: Benefits of Working Times", <http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?r.l1=1073858787&r.l3=1073931239&type=RESOURCES&itemId=1073791178&r.l2=1073858926&r.s=sc>
- Human Resources Focus: "Endüstri İlişkileri Çerçevesinde Temel Kavramlar", [http://www.humanresourcesfocus.com/konu3\\_1.asp](http://www.humanresourcesfocus.com/konu3_1.asp), (Erişim: 15 Ocak 2007).



## 29. Oturum

**Strateji Yayılım Düzeylerine Göre Şirket Performansları Farklılık Gösterir mi? Tekstil Firmaları Üzerine Bir Araştırma**

*Mehmet Ali KÖSEOĞLU, Mehmet BARCA, Kemal KARAYORMUK*

**Gelecek Odaklılık Eğiliminin Yöneticiler ve Kurumsal Performans Üzerine Etkisi**

*Biröl BUMİN, A. Kadir VAROĞLU, Salih AKYÜREK, Adnan BIÇAKSIZ*

**Türkiye Sanayi İşletmeleri Elitlerinin Strateji Geliştirme Yetkinliklerinin İşletme Stratejisi Türüne ve İşletme Performansına Etkisi**

*Mehmet BARCA, Serkan DİRLİK*

**Etik, Kurumsal İtibar ve Kurumsal Performans İlişkisini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İşletme İçinde Yapılmış Bir Araştırma**

*Halil SAYLI, Veysel AĞCA, Duygu KIZILDAĞ, Özlem YAŞAR UĞURLU*

## STRATEJİ YAYILIM DÜZEYLERİNE GÖRE ŞİRKET PERFORMANSLARI FARKLILIK GÖSTERİR Mİ? TEKSTİL FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Mehmet Ali KÖSEOĞLU**  
Menderes Elektrik Dağı-  
tım A. Ş.  
Muğla İl Müdürlüğü,  
trmaliktr@yahoo.com

**Mehmet BARCA**  
Sakarya Üniversitesi  
İİBF, İşletme Bölümü,  
mbarca@sakarya.edu.tr

**Kemal KARAYORMUK**  
Afyon Kocatepe Üniversi-  
tesi,  
İİBF, İşletme Bölümü,  
kyormuk@aku.edu.tr

### ÖZET

*Bu çalışmanın amacı, strateji yayılımı (işgörenlerin şirket stratejilerini geliştirmeye katılma, kavrama ve benimseme) düzeylerine göre şirket performanslarının farklılık gösterip göstermediğini araştırmaktır. Performans farklarını işgörenlerin strateji geliştirmeye katılım düzeyleri ile açıklamak için aynı sektörde (tekstil) faaliyet gösteren, ancak farklı performansa sahip 3 firma (bu firmaların ikisi İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) 2007 "ilk 500" ve "ikinci 500" listelerinden, üçüncüsü ise söz konusu listeler dışında kalan bir firma) seçilerek çalışanlarına strateji yayılımı anketi uygulanmıştır. Elde edilen veriler ışığında, ilk 500 ile ikinci 500 listesindeki firmalar arasında strateji yayımları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı, ancak söz konusu her iki firmanın ilk 1000'nde yer almayan firmaya göre anlamlı bir farklılık gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu sonuç, strateji yayılımı düzeyi ile performans farkları arasında pozitif bir ilişki olduğunu kısmen desteklemektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Strateji, yayılım, katılım, anlama, benimseme, tekstil, İSO.

### 1. GİRİŞ

Bu çalışma, işgörenlerin şirket stratejilerini geliştirmeye katılma, kavrama ve benimseme düzeyleri olarak tanımlanan strateji yayılımı düzeylerine göre şirket performansının değişip değişmediğini sorgulamaktadır. Strateji, esas itibarıyla, bir işletmenin nasıl başarılı olabileceğine ilişkin geliştirdiği geniş bir perspektiftir. Bu bağlamda, strateji bir işletmenin geleceğe ilişkin "başarı kuramı" olarak görülebilir. Şirketin nasıl başarılı olabileceğine ilişkin geliştirdiği soyut fikir, kendi başına başarının garantisi olamaz. Stratejinin başarısı, ancak uygulamanın içerisinde gerçekleştirilebilir. Buradaki önemli nokta, stratejik başarı kuramı veya fikri ne kadar içsel tutarlılık taşırsa taşırsın, fark yaratacak unsurlar içerirse içersin, temel yetkinlik inşasına işaret ederse etsin, işletmeyi rakiplerine karşı güçlü olarak konumlandırırsa konumlandırırsın, sonuç itibarıyla, bunların yaşama geçirilme düzeyi şirketin performans düzeyini belirleyecektir. Uygulamanın başarısı ise, uygulamayı gerçekleştiren aktörlere bağlı olacaktır. Buna göre, uygulayıcıların strateji geliştirmede ve uygulamada yer alma düzeyleri ile nihai işletme performansı arasında doğrusal bir ilişki kurmak olanaklı görünmektedir. İşletme performansına etkisi bakımından uygulayıcıların strateji geliştirme ve uygulamada yer alma düzeyleri ise, düşükten yükseğe doğru katılma, anlama ve bağlılık olarak ayrıştırılabilir. Bu çalışmada, strateji yayılımı düzeyleri ile şirket performansı arasındaki ilişkinin doğru orantılı olduğu görüşü ileri sürülerek veriler ışığında test edilmesi amaçlanmaktadır. Bu çerçevede, genel olarak strateji literatürüne ve özelde strateji kuramlarına katkı sağlamak amacıyla, (i) şirket performansının işgörenlerin strateji geliştirme ve uygulamada yer alma düzeyleri (katılma, anlama ve bağlılık) ile ilişkili olarak farklılık gösterdiği ve (ii) eğer bir farklılık söz konusu ise strateji geliştirmede yer alma düzeyleri yükseldikçe (katılımdan, anlama ve bağlılığa doğru) performansında arttığı hipotezini test etmeyi hedeflemektedir. Bu amaçla aynı sektörde faaliyet gösteren 3 firma, İSO'nun belirlediği 2007 yılında "ilk 500" ve "ikinci 500"e giren tekstil firmaları arasından birer tane ve bu listelere dahil edilmeyen diğer bir firma tesadüfi olarak seçilerek işgörenlerinin anket ile

strateji yayılım düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, çalışmada ilk olarak strateji yayılımı ele alınmış ve bu doğrultuda hipotez geliştirilmiştir. Daha sonra, elde edilen bulgular ışığında hipotez test edilerek elde edilen sonuçların uygulama için ne anlama geldiği tartışılmış ve gelecek çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

## 2. STRATEJİ YAYILIMI

Genel olarak bakıldığında stratejik yönetim, strateji geliştirme, uygulama ve değerlendirme olarak üç temel çalışmadan oluşur (Alashloo, vd,2005). Bu süreçlerde iletişim ve anlayışların paylaşılması önemlidir (Rapert, vd,2000). Strateji geliştirme sürecine orta ve alt düzey yöneticilerin katılımı (Parnell&Menefee, 2007), uygulama sürecine ise üst yönetimin katılımı ve bağlılığı (Shah,2005) başarıyı önemli derecede etkiler. Buna karşın, işgörenlerin sık sık bir işletmeden diğerine geçtiği bir ortamda tepe yöneticileri dışındaki grupların açık tartışmaları ve işgörenlerle samimi stratejik paylaşımlar rakipler için rekabet bilgisi olarak deşifre edilebileceği görüşünden hareket ile işletmelerin sırrı niteliğindeki stratejilerin işgörelere yayılmaması gerektiğini savunanlar da bulunmaktadır (Parnell,2005). Ancak, aynı sektörde birbirini izleyen işletmelerin rakiplerinin stratejilerinden bir şekilde haberdar oldukları bir gerçektir. Bundan da önemlisi, geliştirilen stratejilerin uygulanabilmesi için muhakkak işgörelere ile paylaşılması gerekmektedir. İşletme stratejisinden haberdar olmayan işgörelere geliştirilen stratejiyi amacına uygun hayata geçirmeleri beklenemez. Tersine, strateji çerçevesinde ne yaptığını ve ne yapacağını bilen işgörelere daha etkin ve verimli olacağı söylenebilir. Diğer bir ifade ile işgörelere stratejiden haberdar olma, benimseme ve ona göre hareket etme durumlarında, şirketin performansının olumlu etkileyeceği varsayılabilir. Şirket yönetimine bakıldığında, strateji yayılımı için sık sık gerçekleştirilen dikey iletişimlerle stratejik konsensüs sağlanmaya ve böylece daha yüksek net gelirler, toplam gelirler, net operasyon geliri artırılmaya çalışılır. İşletme içi farklılık ve çatışmaların giderilmesinde, ortak ilkelerin geliştirilmesi ve desteklenmesinde, stratejik bağlılığın artırılmasında ve geliştirilen bir stratejinin başarılı bir şekilde uygulanmasında bu konsensüs kritik bir rol oynar (Dess&Priem,1995). Schaap (2006), işletme stratejisini anlayan ve hemfikir olan işgörelere bilmeyenlere ve hemfikir olmayanlara göre işletme performansı için daha yüksek düzeyde bağlılık göstereceğine işaret etmektedir. Shah (2005) da strateji uygulamada başarı için, işgörelere stratejinin bütünüyle ne hakkında olduğunu ve bunun için sorumlulukların ve görevlerin neler olduğunu anlamasını, stratejistlerin sağlamak zorunda olduğunu vurgulamaktadır. Ancak, strateji geliştirme, anlama ve benimseme düzeyine göre performansın nasıl etkilendiği literatürde açık bir şekilde tartışılmamaktadır. İşletmelerin başarı farklarının nereden kaynaklandığını araştıranlar, stratejinin içeriğine ve sürecine ilişkin birçok model geliştirmişlerdir (Hrebiniak,2006). Bu modeller stratejinin nasıl uygulanacağından çok nasıl formüle edileceği konusuna odaklanmaktadır (Aaltonen&Ikavalko,2002). Ancak stratejiden beklenen başarının elde edilmesi çok iyi formüle edilmesinin yanında uygulanma sürecine de bağlıdır (Shah,2005). Başka bir deyişle işletme stratejisinin işgörelere tarafından bilinme ve benimsenme düzeyi işletmeler arası performans farklılıklarının en önemli nedenlerinden biridir. Bu bağlamda işgörelere açısından stratejinin formülasyon ve uygulanma düzeyini belirlemek amacıyla stratejik yayılım yaklaşımı geliştirilmiştir. Strateji yayılımı, işletmelerde stratejinin geliştirilmesi ve etkili bir şekilde uygulanarak örgütün bir parçası haline getirilmesi için tepe yönetimin uyguladığı faaliyetler olarak ifade edilmektedir (Parnell, vd.,2002). Diğer bir ifadeyle bu yaklaşım aynı zamanda işgörelere stratejiyi bilme ve benimseme düzeyi olarak da tanımlanabilir. İşletmelerde strateji yayılımının etkili olarak gerçekleştirilmesi iletişim kanallarının hangi yönde olduğu ve geliştiğine bağlıdır. Nitekim stratejinin uygulanmasındaki başarısızlıkların ne-

deni olarak zayıf iletişim kanallarının varlığı başta gelmektedir (Rapert, vd.,2000). Stratejinin işgörene iletilerek farkındalığının artırılması ve onu çok iyi anlaması sağlanabilir. Böylelikle işletmenin nereye nasıl gittiğini ve neler elde edeceğini bileceği için strateji gerçekleştirme hevesliliği artacaktır. Parnell&Crandall (1995) bunu daha sistematik bir hale dönüştürerek strateji yayılımının strateji geliştirme sürecine *katılım*, geliştirilen stratejileri *anlama* ve *bağlılık* olmak üzere 3 düzeyden oluştuğunu ileri sürmektedirler. Daha fazla ilerlemeden bu düzeyler aşağıda ele alınmıştır.

### 2.1. Katılım

Strateji yayılımını gösteren ilk düzey, strateji geliştirme sürecine katılımdır. Literatürde strateji geliştirme sürecine katılım düzeyini açıklayan iki yaklaşım vardır. Bu yaklaşımlardan biri yukarıdan aşağıya, diğeri de bunun tersi olan, aşağıdan yukarı yaklaşımıdır. Birçok araştırmacı her kademedeki çalışanın strateji geliştirmeye katılabileceğini/katılması gerektiği görüşündedir. Nichol (1992) strateji geliştirmenin, orta ve üst yöneticilerin bilgi ve deneyimlerinin birleştiği bir takım çalışması olarak görülmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Stratejinin öngördüğü başarıyı sağlamak için çalışanların sürece aktif katılımı önemlidir çünkü orta ve daha düşük düzeydeki yöneticilerin uygulama aşamasında belirleyici bir rol oynayacakları vurgulanmaktadır (Mintzberg& Waters,1985). Ayrıca Wooldridge&Floyd (1990) da orta kademdeki yöneticilerin strateji geliştirme sürecine dahil olmalarının performansı olumlu etkilediğini belirtmektedirler. Klasikler olarak bilinen diğer bir grup (Ansoff ve Andrews gibi) ise, genellikle, standart olmayan kararlar gerektiren stratejik fikirlerin geliştirilmesi ve tercihlerin yapılmasının üst yönetimin işi olduğu görüşündedirler. Alt kademelerdeki çalışanlara düşen bunları uygulamalarıdır. Bunlar, ayrıca, ortaya çıkan stratejik fırsatları değerlendirmek için zaman kaybetmemek, rakipleri zorlamak için stratejinin bileşenlerini gizlemek ve temel yeteneklerin taklidini zorlaştırmak için de sürecin yukarıdan aşağı işlemesi gerektiği görüşündedirler (Whittington,1993). Parnell (2003) ise spektrumun iki ucunu oluşturan bu iki yaklaşımdan uzaklaşarak stratejinin etkili bir şekilde uygulanabilmesi amacıyla, stratejilerin işletmede katkı sunabileceklerin yardımı ile tepe yöneticileri tarafından oluşturulması gerektiğini belirtmektedir. Bir çok araştırmacı, karar alma süreçlerine operasyonel fonksiyonlarda çalışanların da dahil edilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır (Chase&Hayes,1991). Bu stratejik katılım operasyonel fonksiyonlar için tahsis edilen yeterli kaynakların temin edilmesine yardımcı olur. Ayrıca operasyonlar, malzeme yatırımda ve uzun süreli yeteneklerin inşa edilmesi için bir bağlılık var olduğu zaman bir işletmenin rekabet edebilme yeteneklerinde önemli bir unsur olmaya başlar (Goldstein&Ward,2004). Parnell&Crandall'a (2001) göre katılımlı strateji oluşturma süreci kararların kalitesini geliştirmektedir ve böylelikle örgütsel etkinliğe önemli katkı sağlamaktadır. Frese, vd.(2000) de katılımlı strateji geliştirmenin performansla önemli derecede ilişkili olduğunu belirtirken, Verreyne (2006) de küçük işletmelerde katılımlı strateji geliştirmenin basit (simplicity) strateji geliştirme süreci kadar performans üzerinde etkili olmadığını ileri sürmektedir.

### 2.2. Anlama

İşgörenler, bir yandan görevlerini yerine getirmek için yapacakları işe ilişkin mümkün olduğunca çok detay bilmeye (Dickerson,2002), diğer yandan belirsizliği minimize etmek içinde daha çok bilgiye ihtiyaç duyarlar (Klein,1996). Ayrıca, işgörenler olaylar gerçekleşmeden önce değişimler konusunda bilgilendirilmeye önem verirler (Goodman & Truss,2004). Dolayısıyla stratejilerin uygulanabilmesi için sadece strateji geliştirme sürecine katılım yeterli olmayacağı söylenebilir. Bu bağlamda stratejilerin uygulanması için işgörenlerce öğrenilmesi ve buna mukabil anlaşılması gerekmektedir. Buna göre strateji yayılımının ikinci

düzeyi de “anlama” dır. Yapılan araştırmalar işletmenin daha iyi bir performansa ulaşabilmesi için bütün yöneticiler arasında işletme stratejisinin açık bir şekilde anlaşılması gerektiği vurgulanmaktadır (Meyer, 2000). İşgörenler, işletmenin stratejik niyetini net bir şekilde bilmez ve anlamaz ise belirsizliğin, başka bir ifade ile, rekabet düzeyinin yüksek olduğu bir ortamda başarılı olma olasılıklarının düşeceği söylenebilir. Dolayısıyla işgörenlerin karşılaştıkları sorunların üstesinden gelebilmeleri için stratejinin bütün parçalarını net bir şekilde anlamaları ve öğrenmeleri gerekmektedir (Meers, 2007). Shah (2005), strateji uygulamalarının başarısızlığına neden olan bariyerlerin ortadan kaldırılması için, stratejinin işgörenler tarafından anlaşılmasını en önemli çözüm önerilerinden birisi olarak değerlendirmektedir. Bu çerçevede düşünüldüğünde, işletmelerin işgörenlerin stratejiyi anlama seviyelerini yükseltmek amacıyla daha fazla çaba göstermeleri gerekmektedir. Stratejide her şey oldukça kolaydır, ancak bu, her şeyin oldukça kolay olduğu anlamına gelmemektedir (Clausewitz,1976). Strateji özü itibariyle dinamik, akışkan ve karmaşık bir yapıya sahiptir (Mukherji&Mukherji,2003). Dolayısıyla, işgörenler stratejiyi anlamakta zorlanacaklardır. Potansiyel zorlukları aşmak amacıyla işletmeler, çalışanlarının stratejiyi daha iyi anlaması için çeşitli öğretim yöntemlerini kullanmalıdırlar. Al-Ghamdi, vd. (2007) ne göre, işletmeler stratejiyi öğretmek amacıyla daha çok genel müdürün yaptığı toplantılar, çalışanların en yakın amirleri ile grup olarak toplanma, çalışanların en yakın amirleri ile bire bir toplanma, bülten ve posterlerle bilgilendirme ve son olarak e-mail ile bilgilendirme yöntemlerini kullanmaktadır. Aslında bu yöntemlerden ziyade önemli olan işgörenin öğrenme isteğinin düzeyidir. Eğer işgörenin öğrenme düzeyi düşükse stratejiyi anlamak için göstereceği çaba da düşük olacaktır. Bu bağlamda, geliştirilen bir stratejinin anlaşılması için işletmenin öğrenen örgütün karakteristik özelliklerini taşıması gerekmektedir.

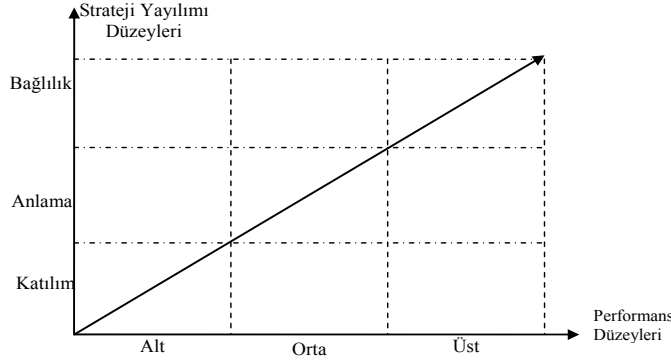
### 2.3. Bağlılık (Benimseme)

Stratejilerin uygulanarak performansa dönüşmesi için işgörenlerin sadece strateji geliştirme sürecine katılması ve geliştirilen stratejiyi çok iyi anlamasının yeterli olmayacağı söylenebilir. Çünkü stratejinin uygulanabilmesi için işgörenin geliştirilen stratejiyi benimsemesi veya bağlılık göstermesi gerekmektedir. Başka bir deyişle strateji yayılımının tamamlanabilmesi için işgörenlerin stratejiye bağlılık göstererek işlerini yapmaları gerekmektedir. Strateji yayılımının üçüncü düzeyi bağlılık, işgörenlerin stratejiyi etkili bir şekilde uygulamasındaki kararlılığını ve işletmenin bir parçası olmaya başlayıp başlamadığının düzeyini gösterir (Parnell, vd., 2002). Literatürde genel olarak örgütsel bağlılık konusu birçok ayrıntısı ile incelenmesine rağmen (Chen, 2007) daha özeldede stratejiye bağlılık konusunda ayrıntılı çalışmalar yoktur. Örgütsel bağlılık ve performansında içerisinde bulunduğu diğer değişkenler arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur (Babin & Boles, 1996). Bununla birlikte, ayrıca, Baugh & Roberts (1994) ve Ward & Davis (1995) örgütsel bağlılık ve iş performansı arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda stratejiye gösterilen bağlılığın işletme performansını dolaylı veya direkt olarak olumlu şekilde etkileyeceği ileri sürülebilir. Downs vd.(1995) ne göre örgütsel bağlılık ve iletişim tatminliği arasında anlamlı bir ilişki vardır. Dolayısıyla stratejilerin başarılı bir şekilde anlaşılabilirliği için iletişim kanalları çok önemlidir (Roy, 2001). Bununla birlikte işletme kaynaklarına ait bilgilerin örgüt dışından öğrenilmesi yönetimin güvenilirliğini sarsar (Gerard, 1986) ve bu da işgörenin örgüte ve stratejiye bağlılık derecesini önemli derecede etkiler. Başarılı bir şekilde stratejinin uygulanabilmesi için yönetim takımları arasında güçlü bir bağlılığın olması gerekmektedir. Böylelikle bağlılık derecesi yüksek olan stratejistlerin geliştirdiği stratejilerin başarılı olma olasılığı da artmaktadır (Dooley, vd. 2000). Bağlılığın en üst düzeyde olabilmesi için sadece işgörenlerin, alt ve orta düzey yöneticilerin bağlılık göstermesi başarı

için yeterli değildir. Ayrıca üst yönetimde uygulamalarında stratejiye bağlı olduklarını göstermelidir. Böylelikle işletmede strateji üzerinde bir konsensüs sağlanarak hedeflenen performansın elde edilebileceği söylenebilir.

### 3. STRATEJİ YAYILIMI VE PERFORMANS

Yukarıda anlatılanlar ışığında işgörenlerin strateji geliştirme ve uygulama sürecinde yönetime katılma, stratejik niyetlerin anlaşılması ve stratejiye gösterilen bağlılığın performansı olumlu bir şekilde etkilediği söylenebilir. Diğer bir ifade ile, aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi işletmelerin performans farklılıklarının strateji yayılımı düzeyleri ile doğru orantılı olarak oluştuğu ileri sürülebilir.



Bu çerçevede düşünüldüğünde, aynı sektörde çalışan işletmeler arasında gözlemlenen performans farkları düzeyleri (örneğin, sektör ortalamasının altında, sektör ortalaması içinde ve sektör ortalamasının üstünde) ile stratejik yayılım düzeyleri (katılım, anlama ve bağlılık) arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu varsayılabilir. Daha açık bir ifade ile sektör ortalamasının altında performans gösteren bir işletmenin strateji yayılımı ancak katılım düzeyinde gerçekleştirebildiği, orta düzeyde performans gösteren bir işletmenin katılım ve anlama düzeyinde olduğu ve son olarak sektör ortalamasının üstünde performans gösteren işletmelerinde tam olarak stratejik yayılımı gerçekleştirdiği iddia edilebilir.

### 4. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

#### 4.1. Araştırmanın Hipotezi, Kapsam ve Yöntemi

Yukarıdaki açıklamalar ışığında test edilmeye konu edilebilecek hipotez şöyle ifade edilebilir: *Aynı sektörde faaliyet gösteren şirketlerin performansları işgörenlerinin şirket stratejisini geliştirmeye katılım, geliştirilen stratejiyi anlama ve benimseme düzeylerine bağlı olarak pozitif yönde farklılık gösterecektir.*

Bu araştırmanın evreni, tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalardır. Bu firmalar, 2007 yılında İSO' nun sanayi işletmelerinin performanslarına göre oluşturduğu listelere girip girmediğine göre seçilmiştir. Bu listelere göre "ilk 500" listesine giren işletmelerin yüksek performans, "ikinci 500" listesine giren işletmelerin ilk 500'deki işletmelere göre daha düşük performans, listeye giremeyenlerinde ilk iki listede yer alamayanlara göre daha düşük düzeyde performans gösterdikleri varsayılmıştır. Buna göre seçilen 3 firma, çalışmada, sektör ortalamasının üstünde "A", sektör ortalamasının üstünde ama birinciye göre daha düşük performans gösteren "B" ve ilk iki firmaya göre çok daha düşük performans gösteren "C" olarak ele alınmıştır. Çalışmada kullanılan ölçek, işletmelerde geliştirilen stratejinin etkili bir şekilde uygulanma ve örgütün bir parçası olarak kabul edilmesi için geliştirilen strateji yayılım ölçeğinin (Parnell, 2008) Türkiye' ye göre uyarlanması ile elde edilmiştir. Anket, 3 firmanın çalışanlarına yüz yüze görüşme tekniği ile uygulanmıştır. A' ya 268 anket dağıtılmış, 180' i geri dönmüş, ancak 178 i değerlendirme kapsamına alınmıştır. B' de 164 anket dağıtılmış, ancak 130' u geri dönmüş ve 124' ü değerlendirilmiştir. C' de ise



96 anket dağıtılmış, geri dönen 63 anketin 57'si değerlendirilmiştir. Bu anketler "SPSS 14.00" de "Anova" testi ile analiz edilmiştir.

#### 4.2. Katılımcılar Hakkında Genel Bilgiler

Katılımcılara ait genel bilgiler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler								
Özellikler	A İşletmesi (n=178)		B İşletmesi (n=124)		C İşletmesi (n=57)		Toplam (n=359)	
	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Cinsiyet</b>								
Erkek	134	75,3	88	71	38	66,7	260	72,4
Kadın	44	24,7	36	29	19	33,3	99	27,6
<b>Eğitim Durumu</b>								
Orta öğretim	33	18,5	44	35,5	26	45,6	103	28,7
Lisans	121	68,0	75	60,5	30	52,6	226	63,0
Yüksek Lisans	24	13,5	5	4,0	1	1,8	30	8,4
<b>Yönetim Düzeyi</b>								
Yönetici düzeyinde değil	95	53,4	84	67,7	34	59,6	213	59,3
Alt Düzey Yönetici	53	29,8	29	23,4	14	24,6	96	26,7
Orta Düzey Yönetici	26	14,6	6	4,8	6	10,5	38	10,6
Üst Düzey Yönetici	4	2,2	5	4,0	3	5,3	12	3,3
<b>Strateji Planlama/Uygulama Konusunda Eğitim Alınması</b>								
Evet	83	46,6	54	43,5	7	12,3	144	40,1
Hayır	95	53,4	70	56,5	50	87,7	215	59,9
<b>Tanımlayıcı İstatistikler*</b>	<b>Ort.</b>	<b>SS</b>	<b>Ort</b>	<b>SS</b>	<b>Ort</b>	<b>SS</b>	<b>Ort</b>	<b>SS</b>
<b>Yaş durumu</b>	37,3	8,31	36,7	8,12	33,6	6,45	36,5	8,06
<b>Şu andaki İşletmede çalışma süresi</b>	6,5	4,62	6,1	4,90	4,5	3,40	6,0	4,60
<b>Yönetim Tecrübesi</b>	7,5	6,86	8,0	7,13	6,0	5,52	7,4	6,75
*Ort: Ortalama SS: Standart Sapma								

#### 4.3. Katılımcıların Strateji Yayılımı Hakkındaki Görüşleri

Katılımcıların strateji yayılımına ilişkin görüşler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Strateji Yayılımına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Sorular	A İşletmesi (n=178)		B İşletmesi (n=124)		C İşletmesi (n=57)		Toplam (n=359)	
	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS	Ort	SS
<b>Strateji Geliştirme/ Uygulama Sürecine Katılmaya İlişkin Sorular (α)</b>								
Yöneticilerim, şirketimizin hedefleriyle ilgili önerilerimin olup olmadığını sık sık sorarlar.	4,07	0,79	3,94	1,32	3,00	1,09	3,86	1,11
Stratejik veya politik kararların bana kadar iletilmesi sürprizdir.	3,17	0,88	3,27	1,35	4,07	1,26	3,35	1,17
Eğer strateji ile ilgili fikirlerim alınır- sa, stratejilerimiz daha etkili olur.	4,01	0,90	3,66	1,28	3,16	1,20	3,75	1,13
<b>Stratejiyi Anlamaya İlişkin Sorular (α)</b>								
Şirketimizin uygulamaya giriştiği	4,06	1,06	4,24	1,19	2,73	1,52	3,91	1,29

stratejiyi tam olarak anlarım.

Şirketimizin şu anda uyguladığı strateji ile geçen yıl uyguladığı strateji arasındaki farklılıkların neler olduğunu bilirim.	4,30	1,00	3,92	1,14	3,33	1,55	4,01	1,20
Strateji üst yönetimin sorumluluğundadır, işimi yapmak için detaylarının tümünü anlamama gerek yoktur.	2,71	1,14	3,28	1,39	2,64	1,33	2,89	1,29
Şirketimizin 5 yıl içerisinde nerede olacağını (hedeflerini) bilirim.	4,01	1,06	3,85	1,16	3,31	1,29	2,89	1,15
<b>Stratejiye Bağlılık Konusundaki Sorular (α)</b>	0,733		0,801		0,760		0,749	
Şirketimizin stratejisinin etkili bir şekilde uygulanmasında katkı olur.	3,84	1,50	3,67	1,40	2,82	1,45	3,62	1,50
Şirket stratejisinin uygulanması hakkında endişelerim yoktur, ben sadece bana verilen görevi yaparım.	3,44	1,68	3,63	1,36	2,21	1,53	3,31	1,62
Şirket stratejisinin eğer çalıştığım bölüme faydası yoksa strateji uygulamaları beni ilgilendirmez.	2,32	1,39	3,51	1,29	3,29	1,42	2,88	1,47
Şirket departmanları birlikte çalışmaktan ziyade daha çok kaynakları kullanma rekabeti eğilimindedirler.	2,15	1,27	2,88	1,51	2,22	1,32	2,42	1,40
Her çalışan ortak bir stratejinin uygulanması için çalıştığı zaman, şirketimiz daha çok başarılı oluyor.	3,85	1,56	3,16	1,42	2,43	1,37	2,39	1,57
Şirketimizde strateji geliştirme çabaları zaman kaybındır.	2,47	1,43	3,08	1,68	2,78	1,42	2,73	1,54
<b>Genel Toplam</b>	3,41	0,50	3,54	0,63	2,92	0,60	3,34	0,60
<b>Güvenilirlik Analizi (α)</b>		0,585		0,697		0,645		0,660

#### 4.4. Hipotez Analizi

Çalışmanın hipotezini analiz etmek için üç ve daha fazla grupların karşılaştırılmasında yararlanılan "Anova" testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir. Analize geçmeden önce katılımcıların strateji yayılımı için verdiği cevapların 3 işletme için ayrı ayrı ortalaması alınarak hipotez analizine geçilmiştir. Tablo 3'te görüldüğü gibi 3 işletme arasında stratejik yayılım konusunda anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu farklılıkların hangi işletmeler arasında görüldüğünü tespit etmek için Anova testinin bir sonraki basamağı olan "Post Hoc Testi" uygulanmıştır. Bu testlerden de en çok kullanılan Tukey HSD tekniği tercih edilmiştir. Bu analizlerin sonuçları da aşağıdaki tablolarda verilmiştir. Tablo 4'e göre A ile C, B ile C ve C ile hem A hem B arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Analizi bir adım daha ileri götürdüğümüzde oluşan sonuçlara göre (Tablo 5) C işletmesi ile A ve B işletmesi arasında önemli derecede anlamlı farklılık varken, A ve B işletmesi arasında çok önemli farklılıklar yoktur. Buna göre araştırmanın hipotezi "*Aynı sektörde faaliyet gösteren şirketlerin işgörenlerinin şirket stratejisini geliştirmeye katılım, geliştirilen stratejiyi anlama ve benimseme düzeyleri şirketlerin performanslarına göre farklılık göstermektedir*" kısmen kabul edilmiştir.

İşletme	N	Ort.	SS	Sig. p<0,05
A	178	3,41	,507	,000
B	124	3,54	,629	
C	57	2,92	,599	
Top.	359	3,38	,602	

İşletme	Diğer İşl.	Sig.* *p<0,05
A	B	,127
	C	,000
B	A	,127
	C	,000
C	A	,000
	B	,000

İşletme	Subset for alpha = .05	
	1	2
C	2,9271	
A		3,4192
B		3,5484
Sig.	1,000	,256

## 5. SONUÇ

Bu çalışma sonucunda işletme performanslarının strateji yayılım düzeylerine göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Araştırmaya katılan yüksek düzeyde performans gösteren firmalar (ilk 1000 arasında yer alan iki şirket) arasında strateji yayılımı konusunda anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak bu iki firmanın düşük düzeyde performans gösterdiği varsayılan ve ilk 1000 listesi dışında yer alan firmaya göre strateji yayılımının önemli derece farklılık gösterdiği görülmüştür. Diğer bir ifade ile, sektör ortalamasına göre yüksek düzeyde performans gösteren firmaların düşük düzeyde performans gösteren firmalara göre strateji yayılımını daha iyi uyguladıkları ileri sürülebilir. İlk 1000 arasında yer alan işletmelerin stratejik yayılım düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olmaması, ancak buna karşılık performansları arasında farkın gözlenmesi (birinin ilk 500'de, ikincisinin sonraki ilk 500'de yer alması) göz önüne alındığında, bundan sonra yapılacak araştırmalarda stratejik yayılımın dışındaki bazı faktörlerin de analize dahil edilmesini gerektirmektedir. Ayrıca, bu çalışmada zaman kısıtı ve firmalara ulaşamama nedenlerinden dolayı örneklemin de yeterli olması göz önüne alındığında, bundan sonraki çalışmaların bu önemli eksikliği de gidermesi gerekmektedir. Bu eksikliklerden dolayı, araştırma sonuçlarına rezervasyonlu bakmak yerinde olacaktır. İşletmelerin rekabet avantajı elde edilmesi stratejiye yüklediği anlama bağlı olduğu söylenebilir. Stratejinin planlanması ve uygulanması ayrı birer süreç olmasına rağmen bu iki süreç bir biriyle ne kadar uyumlu olursa stratejinin başarısının da o kadar çok artacağı kesindir. Bu bağlamda stratejiyi planlama ve uygulama süreçlerine katılım, stratejiyi uygulamak için anlama ve bağlılığı (benimsemeyi) arttıracaktır. Dolayısıyla strateji yayılımı işletme başarısında önemli bir paya sahip olacaktır. Yöneticiler strateji geliştirme sürecinde yukarıdan aşağı değil aşağıdan yukarı yaklaşımını benimseyerek strateji yayılımının daha sağlıklı olmasını sağlamalıdır. Bu çalışmada elde edilen diğer bir sonuç, stratejinin gizliliği

veya açık olması konusunda açıklık getirmesidir. Bu çalışmanın sonucuna göre stratejilerin açık olmasının başarıyı getireceğini ortaya çıkardığı söylenebilir. Diğer bir ifadeyle stratejinin açık olması performansı olumlu yönde etkilemektedir. Ülkemizde strateji kavramı ve bunun örgütle olan ilişkileri konusundaki çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu çalışma ülkemizde strateji yayılımını ortaya koyan ilk araştırmadır. Strateji işletmelerin geleceğini şekillendiren bir kavram olduğu için yayılımının da nasıl olacağı birçok araştırmannın konusu olabilir. Bu çalışmada işletmelerin sahiplik yapıları dikkate alınmamıştır. Bu konuyla bağlantılı olarak strateji yayılımı ve liderlik yaklaşımları arasındaki ilişki de analiz edilebilir. Ayrıca bu çalışma sadece tekstil firmalarına odaklanmıştır. Buradan hareketle gelecekte diğer sektörlerde strateji yayılımı, işletme sahiplik yapısı ve liderlik arasındaki ilişkiler araştırılabilir. Son olarak bu çalışmada dikkate alınmayan katılımcıların demografik özelliklerine göre strateji yayılımının değişip değişmediği de araştırılabilir.

### KAYNAKÇA

- Aaltonen, P. & Ikavaiko, H. (2002), "Implementing Strategies Successfully", *Integrated Manufacturing Systems*, 13(6), 415-418.
- Alashloo, F. R., Castka, P. & Sharp, J. M. (2005), "Towards Understanding the Impeders of Strategy Implementation in Higher Education (HE): A case of HE Institutes in Iran", *Quality Assurance in Education*, 13(2), 132-147.
- Al-Ghamdi, S. M., Roy, M. H. ve Ahmed, Z. U. (2007), "How Employees Learn About Corporate Strategy; An Empirical Analysis of A Saudi Manufacturing Company", *Cross Cultural Management*, 14(4), 273-285.
- Babin, B. J. & Boles, J. S. (1996), "The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stres, Performance, and Job Satisfaction", *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Baugh, S. G. ve Roberts, R. M. (1994), "Professional and Organizational Commitment among Engineer: Conflicting or Complementary?", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41(2), 108-114.
- Chase, R. B. & Hayes, R. H. (1991), "Operations' Role in Service Firm Competitiveness", *Sloan Management Review*, 33(1), 15-26.
- Chen, Y. (2007), "Relationships Among Service Orientation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in the International Tourist Hotel Industry", *Journal of American Academy of Business*, 11(2), 71-82.
- Clausewitz, C. (1976), *On War*, Edited and translated by M. Howard and P. Paret, Princeton, NJ: Princeton University Pres, first published 1832.
- Dess, G. G., ve Priem, R. L. (1995), "Consensus-Performance Research: Theoretical and Empirical Extensions", *Journal of Management Studies*, 32(4), 401-417.
- Dickerson, C. (2002), *Communications 101*, InfoWorld's CTO.
- Dooley, R. S., Fryxell, G. E. & Judge, W. Q. (2000), "Belaboring the Not-so-Obvious: Consensus, Commitment, and Strategy Implementation Speed and Success", *Journal of Management*, 26(6), 1237-1257.
- Downs, C. W., Downs, A., Potvin, T., Varona, F., Gribas, J. S. ve Ticehurst, W. (1995), "A cross-cultural comparison of relationships between organizational commitment and organizational communication", *International Communication Association Convention*, Albuquerque, New Mexico, May.
- Frese, M., Van Gelderen, M. ve Ombach, M. (2000), "How To Plan As A Small Scale Business Owner: Psychological Process Characteristics of Action Strategies and Success", *Journal of Small Business Management*, 38(2), 1-18.
- Gerard, K. (1986), "After The Merger Comes The Hard Part", *Across the Board*, 23(7), 50-54.
- Goldstein, S. M. Ve Ward, P. T. (2004), "Performance Effects of Physicians' Involvement in Hospital Strategic Decisions", *Journal of Service Research*, 6(4), 361-372.

- Goodman, J. ve Truss, C. (2004), "The Medium and The Message: Communicating Effectively During A Major Change Initiative", *Journal of Change Management*, 4(3), 217-229.
- Hrebiniak, L. G. (2006), "Obstacles to Effective Strategy Implementation", *Organizational Dynamics*, 35(1), 12-31.
- Klein, S. (1996), "A Management Communication Strategy for Change", *Journal of Organizational Change Management*, 8(2), 32-46.
- Meers, K. A. (2007), "Contextual Barriers to Strategic Implementation: An Examination of Frontline Perspectives", *Journal of American Academy of Business*, 11(2), 11-16
- Meyer, H. (2000), "Boards Take on The Heavy Lifting", *Journal of Business Strategy*, 21(4), 18-23.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985), "Of Strategies, Deliberate And Emergent", *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Mukherji A. & Mukherji, J. (2003), "Understanding Strategy: Why Is Strategy So Difficult?", *Advances in Competitiveness Research*, 11(1), 1-19.
- Nichol, R.L. (1992), "Get Middle Managers Involved in The Planning Process", *Journal of Business Strategy*, 13(3), 26-32.
- Parnell, J. A. (2008), "Strategy Execution in Emerging Economies: Assessing Strategic Diffusion in Mexico And Peru", *Management Decision*, 46(9), 1277-1298.
- Parnell, J. A., (2003), "Five Critical Challenges in Strategy Making", *S.A.M. Advanced Management Journal*, 68(2), 15-22.
- Parnell, J. A., (2005), "Strategic Philosophy and Management Level", *Management Decision*, 43(2), 157- 170.
- Parnell, J. A. & Menefee, M. L. (2007), "The View Changes at the Top: Resolving Differences in Managerial Perspectives on Strategy", *S.A.M. Advanced Management Journal*, 72 (2), 4-14.
- Parnell, J. A. & Crandall, W. (2001), "Rethinking Participative Decision Making: A Refinement of The Propensity for Participative Decision Making Scale", *Personel Review*, 30(5), 523-535.
- Parnell, J. A. ve Crandall, W. R. (1995), "The Strategic Diffusion Construct: Measuring A Strategy's Dissemination Throughout The Organization", *Proceedings of the 1995 Southeast TIMS Meeting*, Myrtle Beach, SC.
- Parnell, J. A., Carraher, S. and Holt, K. (2002), "Participative Management's Influence on Effective Strategic Diffusion", *Journal of Business Strategies*, 19(2), 161-180.
- Rapert, M., Velliquette, A. & Garretson, J. (2000), "The Strategic Implementation Process; Evoking Strategic Consensus Through Communication", *Journal of Business Research*, 55(4), 301-310.
- Schaap, J. I., (2006), "Toward Strategy Implementation Success: An Emprical Study of the Role of Senior-Level Leaders in the Nevada Gaming Industry", *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 10(2), 13-37.
- Shah, A. M., (2005), "The Foundations of Successful Strategy Implementation: Overcoming the Obstacles", *Global Business Review*, 6(2), 293-302.
- Verreynne, M. (2006), "Strategy-Making Process and Firm Performance in Small Firms", *Journal of Management and Organization*, 12(3), 209-222.
- Ward, E. A. & Davis, E. (1995), "The Effect of Benefit Satisfaction on Organization Commitment", *Compensation & Benefits Management*, 11(3), 35-40.
- Whittington, R.(1993), *What is Strategy, and Does It Matter?*, London: Routledge.
- Wooldridge, B. & Floyd, S. W. (1990), "The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance", *Strategic Management Journal*, 11(3), 231-241.

## GELECEK ODAKLILIK EĞİLİMİNİN YÖNETİCİLER VE KURUMSAL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ

**Birol BUMİN**

Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F.  
İşletme Bölümü

**A. Kadir VAROĞLU**

Başkent Üniversitesi, İ.İ.B.F.  
kvaroglu@baskent.edu.tr

**Salih AKYÜREK**

Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Ens.  
İşletme Doktora Öğrencisi  
asakyurek@yahoo.com

**Adnan BIÇAKSIZ**

Başkent Üniversitesi, SBE  
Yönt. ve Org. Doktora Öğrencisi  
abicaksiz@yahoo.com

### ÖZET

*Bu çalışmada, stratejik yöneticilerin bireysel gelecek odaklılık eğiliminin, kurumsal gelecek odaklılık davranışı ve kurumsal performans üzerine etkisi araştırılmıştır. 2008 yılında, Türkiye'nin en büyük 500 şirketi arasından, hisse-leri İMKB'de işlem gören 341 şirkete anket göndermek suretiyle veri toplanmıştır. Toplam 48 şirketten 212 yönetici cevap vermiştir. Kurumsal performans verileri, cevapçı işletmelerin 2004-2007 bilançolarından türetilmiştir. Yöneticilerin gelecek odaklılığı, iyimserlik, proaktif kişilik, iç kontrol odaklılık ve eğitim düzeyinden olumlu etkilenmektedir. Kurumun gelecek odaklı davranışları ve yöneticilerin bireysel gelecek odaklılık eğilimi, kurumsal performansını etkileyen en önemli faktörler olarak ortaya çıkmıştır.*

**Anahtar kelimeler:** stratejik yönetim, yönetici, gelecek odaklılık, kurumsal performans.

### 1. GİRİŞ

İşletmelerde sürekliliği sağlayabilmek ve entropi etkisini en aza indirebilmek için, yöneticilerin geleceğe dönük öngörülerde bulunması, bu öngörüler çerçevesinde tedbirler alması, yatırımlarda bulunması, kısacası gelecek odaklı davranışlar sergilemesi hayati önem taşımaktadır. İşletme boyutunda önem taşıyan gelecek odaklılık, kişisel anlamda da aynı derecede öneme sahiptir.

Bu çalışmada, görgül olarak şu ilişkiler araştırılmıştır: (i) Yöneticilerin bireysel gelecek odaklılık eğilimi hangi demografik, kültürel ve kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır; ve (ii) Yöneticilerin karar ve eylemleri kurumsal performansı nasıl etkilemektedir?

#### 1.1 Gelecek Odaklılık Kavramı

Çalışmanın odağı olarak ele alınan "gelecek odaklılık" kavramı, Hofstede vd.'nin (1990) kültür çalışmalarına beşinci boyut olarak eklediği Konfüçyüs dinamizmi, ve daha sonra Hofstede ve Soeters'ın (2002) "uzun/kısa döneme odaklılık" olarak adlandırdıkları kavrama karşılık gelmektedir.

Gelecek Odaklılık (GO), kişilerin geleceğe yönelik davranışları olarak tanımlanmaktadır. GO, zaman odağının üç farklı boyutundan birisi olarak açıklanmaktadır. Diğer iki boyut ise geçmiş ve şimdiki zaman odaklılıktır (Schmidt vd., 1978:71). Aspinwall (2005:205-211), düşünce ve davranış boyutunda, gelecek odaklılık ayrımını, uzun dönemdeki kazançlar için, kısa dönemdeki getirilerden/ödüllerden vazgeçme eğilimi olarak tanımlamaktadır. Simons vd. (2004:122) ise, gelecek odaklılık ayrımını kişilerin yakın hedefler ya da gelecek/uzak hedefler tarafından motive edilmesi noktasında açıklamaya çalışmıştır. Hofstede vd. (1990), gelecek odaklılığı yaşamda uzun vadeli geleceğe eğilim olarak tanımlarken bir diğer çalışmada (Hofstede ve Soeters, 2002) diğer çalışmalardan farklı olarak Konfüçyüs dinamizmi kavramından yola çıkarak, gelecek odaklılığın karşı tarafını ise, geleceğe saygı ve toplumsal

yükümlülükleri yerine getirme gibi, bugüne ve geçmişe dönük değerlerle açıklamaya çalışmıştır.

Yöneticilerin gelecek odaklılık eğilimi, belirsizlikten kaçınma, iyimserlik, proaktif kişilik, iç/dış kontrol odaklılık eğilimleri ile de ilişkilidir.

Belirsizlikten kaçınma, bir topluluğun, bilginin yetersiz olduğu veya açık olmadığı, karmaşıklığın var olduğu, değişmelerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlardan duyduğu tedirginliğin düzeyi olarak tarif edilmektedir (Hofstede, 1985). Claes vd. (2005:484-486) tarafından yapılan çalışmada, yüksek bireycilik, düşük güç mesafesi ve düşük belirsizlikten kaçınma kültürel eğilimlerinin proaktif kişilik eğilimini ve bu yöndeki davranışları kuvvetlendirdiği bulgulanmıştır.

Teber (2008) başarılı insanlarla başarısız insanlar arasındaki farkları formülize ederken gelecek odaklılık, iyimserlik, içsel motivasyon ve çözüm odaklılığı başarıyı belirleyen ve yordayan özellikler olarak belirtmektedir. Schmidt vd. (1978:72-73) ve Teahan'ın (1958) çalışmaları, iyimserlik ile gelecek odaklılık eğilimi arasında pozitif bir korelasyonun olduğunu göstermektedir.

Kontrol odağı kavramı, sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde yapılandırılmış ve bir kişilik özelliği olarak tanımlanarak ilk kez Rotter (1966) tarafından kullanılmıştır (aktaran, Basım ve Şeşen 2006:160). Kontrol odağı, belirsizlikle baş edebilme ve değişme kavramıyla ilişkilidir. Eğer birey öz denetimini gerçekleştirip yazgısına egemen olduğu inancındaysa, yani içsel kontrol odaklı ise, değişmeye daha olumlu tepki vermekte ve başarı veya başarısızlıklarını kendi davranışlarıyla ilişkilendirmektedir (Sargut, 1994:124). Sargut (1994:127)'a göre; içsellik ve dışsallık yarattığı sonuçlar açısından önemsenmesi gereken bir ayırmadır, kökleri egemen kültüre uzanmaktadır ve bir toplumun genel performansını yükseltmek, daha çok içsel denetimli insan yaratmakla mümkündür.

Bateman ve Crant (1993:104), insanların içinde buldukları sosyal ve sosyal olmayan mevcut şartları maksatlı ve doğrudan değiştirebilecek davranışlarda bulunmalarını, bu kişilerin proaktif olmaları olarak tanımlamaktadır (aktaran; Claes vd., 2005:477-478). Pek çok uygulamalı araştırmayı yeniden gözden geçiren Crant (2000: aktaran; Claes vd., 2005:478), Proaktif kişilik ve proaktif davranışın, bireysel, tim ve organizasyon bazlı etkililik için çok önemli olduğunu göstermiştir.

### **1.2 Yönetim, Liderlik, Gelecek Odaklılık ve Kurumsal Performans İlişkisi**

Hambrick ve Mason (1984) "Üst Kademe: Üst Yöneticilerin Yansıması olarak Örgüt" isimli makalelerinde, önceki dağınık yazını düzene sokarak bir "üst kademe perspektifi" ortaya koymaktadırlar. Yazarlar, stratejik yönetim alanında, "stratejik eylem aktörleri" olan yöneticilerin aslında merkezde olduğu ve olması gerektiğini vurgulamıştır. Çalışmada, özellikle "üst kademe" yöneticilerin kişisel özelliklerinin stratejik eylemleri belirlediği ve bunun da örgütsel sonuçları belirlediği ortaya konulmuştur (Hambrick, 1989; Hambrick ve Mason, 1984). Yazarlar, örgütlerde stratejik seçimlerin üst kademe yöneticilerin karakteristikleriyle ilişkili olduğunu, bunun da sonuçta örgüt performansını etkilediğini savlamıştır. Aynı doğrultuda, Hambrick (1989), stratejik liderliğin örgüt performansını etkilediğini, stratejik liderin karakteristiklerinin de (yaş, eğitim, sosyo-ekonomik yetişim, bilgi-beceri-yetenekler, kişilik, değerler ve bilişsel stiller) liderlik tarzını etkilediğini savlamaktadır.

Hambrick (1989) stratejik liderlik, ortam, örgüt biçimi/davranışı ve örgüt performansı alt kavramları arasında sayısız ilişkinin test edilebileceğini ileri sürmektedir. Bu önermelerden ikisi şöyledir: (1) Stratejik liderlik, örgüt performansını etkiler; (2) Stratejik liderliğin bazı yönleri (örneğin yönetici özellikleri), diğer yönlerini (örneğin yönetici nasıl davranır) etkiler.

Öte yandan, yapısal koşulbağımlılık kuramına yöneltilen en önemli eleştirilerden birisi, örgütlerin çevresel belirlenim altında çaresiz olmadıkları, kendi aktörleri ve eylemleri vasıtasıyla kendi çevrelerini değiştirdiklerini ileri süren “stratejik seçim” yaklaşımıdır (Child, 1997). Stratejik seçim yaklaşımında, stratejik yöneticiler ve liderler etkili, çevreyi değiştiren, örgütün performansını belirleyen aktörlerdir. Bu çalışmada, stratejik yönetim alanındaki bu önemli sav, Türkiye bağlamında sahada test edilmiştir.

### 1.3 Kurumsal Performans ve Ölçüm Metodolojileri

Çalışmanın ana amacı, yöneticilerin gelecek odaklılığının işletme performansı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu ilişkiyi incelemek üzere işletmelerin performans göstergelerinin de çalışmada incelenecek olması nedeniyle, kurumsal performans ve ölçüm metodolojileri hakkında yazının taranması ve kurumsal performans ölçme yönteminin seçilmesi gerekmiştir. Yazında kurumsal performans ölçmeye yönelik yaklaşımlar genel olarak iki grupta toplanmaktadır:

(1) Kurumsal Performansı Ölçmede Salt Finansal Yaklaşımlar: İşletmelerin mali tabloları (sonuçları) analiz edilerek performansları salt finansal terimlerle değerlendirilebilir. Mali tablolar analiz edilirken “finansal analiz teknikleri” denilen araçlardan faydalanılır. Mali tablo analizlerinde kullanılan en yaygın teknikler şunlardır: Yüzde Analizi, Trend Analizi, Eğilim Yüzdeleri Analizi, Rasyo Analizi.

(2) Kurumsal Performansı Ölçmede Karma Yaklaşımlar: Karma analiz yöntemleri, kurumsal performansın ölçümünde finansal yöntemlerin yanında, satış sonrası hizmet ve müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan sonuçları da ölçen ve performans skorlarına yansıtan yöntemleri ifade etmektedir. Örnekleri: Dengeli Skor Kartı (Balanced Scorecard) (Kaplan ve Norton, 1992), Üçlü Bilanço (Triple Bottom Line) (Norman ve MacDonald, 2003), Kalite Ödül Kriterlerine Dayalı Özdeğerlendirme Modelleri.

Bu çalışmada kullanılan kurumsal performans ölçme yöntemi, eğilim yüzdeleri analizi grubuna girmektedir. Çalışma kapsamındaki işletmelerin 2004-2007 yılları arasında kamuya açıklanan bilanço rakamlarına dayalı olarak 4 yıllık dönemdeki büyüme eğilimi oransal olarak (varlık büyüme oranı, özsermaye büyüme oranı, satış cirosu büyüme oranı ve kar büyüme oranı) tespit edilmiştir.

## 2. METODOLOJİ, ÖRNEKLEM VE VERİLER

Çalışma, Türkiye'nin 500 büyük firması içinde, hisseleri 2007 yılı sonu itibariyle İMKB'de işlem gören 341 firma üzerinde yapılmıştır. Bu 341 firmanın tamamına posta ile anket formları gönderilmiş ve yöneticiler tarafından cevaplanması istenmiştir. Toplam 48 firmadan 212 yöneticiden dönüş olmuştur. Firma bazında dönüş oranı %14'tür (48/341) ve yeterlidir.

Cevapçı 48 firma büyük işletmeleri yeterince temsil etmektedir ve bu çalışmadan elde edilen sonuçların büyük işletmelere genellenmesi sorunsuzdur. Ancak, büyüklük olarak ilk 500 firmadan uzaklaşıldıkça, elde edilen sonuçların genellenmesinde daha ihtiyatlı olmak gerekir.

Çalışmada uygulanan anket formu, bireysel ve kurumsal gelecek odaklılık eğilimi/davranışları, seçilen bireysel demografya ve görev değişkenleri, kişilik eğilimleri (iyimserlik, proaktif kişilik, iç/dış kontrol odaklılık) ve kültürel özellik (belirsizlikten kaçınma) konusunda veriler 40 sorudan ve 6 alt ölçekten oluşmaktadır.

Kurumsal performans göstergesi olarak kullanılan veriler ise, cevapçıların mensup olduğu şirketlerin kamuya açıklanan 2004-2007 yıllarındaki yıllık bilançolarından elde edilen, dört yıllık dönemde varlık büyüme oranı (yüzde) ve özsermaye büyüme oranı (yüzde) kullanılmıştır.



Çıktı değişkeni (bağımlı değişken) olarak kurumsal performans, bireysel gelecek odaklılık, geleceğe yönelik kurumsal faaliyetler, kurumsal gelecek odaklılık, yöneticilerin yaşı, görev süresi, eğitim düzeyi ve yönetim kademesi bağımsız değişkenlerini içeren bir lineer regresyon modeli ile yordamıştır.

Ayrıca, bireysel gelecek odaklılığın diğer kültürel özellikler, kişilik eğilimleri ve demografya ve görev değişkenleri ile ilişkisi de araştırılmıştır.

### 3. BULGULAR VE TARTIŞMA

Cevap veren 212 yöneticinin mensup olduğu 48 firmanın 18'i bankacılık ve sigorta (mali kurumlar), 26'sı imalat sanayi ve kalan 4'ü ise muhtelif hizmetler sektöründe faaliyet göstermektedir. Çalışmaya operatif düzeyde (müdür ve altı) 131 yönetici (% 61,8), stratejik düzeyde (Genel Müdür Yardımcısı ve üstü) ise 81 yönetici (% 38,2) katılmıştır. Eğitim düzeyi olarak, 212 cevapçının yalnız 9'u (%4,3) lise ve altı öğrenime, 133'ü lisans diplomasına (%63,3) ve 68'i de lisansüstü diplomaya (%32,4) sahiptir. Yaş ortalaması, 42,3 yıl olup, asgari 23, azami 69'dur. Buldukları kurumdaki görev süresi ortalaması ise, 154 aydır (asgari 3, azami 468 ay).

Seçilen kültürel özellik ve kişilik eğilim ölçeklerinde yöneticilerin ortalama, asgari ve azami değerleri aşağıdaki verilmiştir:

**Tablo 1.** Kültürel Özellikler ve Kişilik Eğilimlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Boyut (10 ölçeğinde)	Ortalama	Std.Sapma	Varyans
Bireysel Gelecek Odaklılık	6,117	2,429	5,904
Belirsizlikten Kaçınma	6,046	2,005	4,021
İyimserlik	6,600	1,468	2,155
Proaktif Kişilik	7,612	1,332	1,773
İç Kontrol Odaklılık	6,678	1,821	3,314

Genel olarak yöneticilerin, orta düzeyde bireysel gelecek odaklılık, iyimserlik ve iç kontrol odaklılık, orta-yüksek düzeyde proaktif kişilik sergilediği görülmüştür. Belirsizlikten kaçınma ise, yazındaki daha önceki bulgularla paralel olarak (Hofstede, 1980), Türk yöneticilerde ölçek ortasının üzerinde bulunmuştur.

Çeşitli değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde şu bulgular elde edilmiştir: yönetim kademesi arttıkça, proaktif kişiliğin ve içsel kontrol odaklılığın arttığı görülmüştür; ancak iyimserlik tüm yönetim kademeleri arasında farklılaşmamaktadır. Bu durum, işletmelerin proaktif kişilik eğilimleri sergileyen ve "içsel odaklı" kişileri yükselttiği, sorumluluk pozisyonlarına getirdiğini göstermektedir. Türk toplumunda kültürel olarak, belirsizlikten kaçınmanın batılı kültürlerle göre nispeten yüksek olduğu bilinmektedir. İyimserliğin de davranışsal olarak, olayların iyi ve beklenen yönde gelişeceği, sorunların üstesinden gelebileceği şeklinde bir içsel duygu/algı durumu olduğunu düşünürsek, düşük iyimserlik ile yüksek belirsizlikten kaçınmanın bir arada olması ve Türk toplumundaki yöneticilerde ikisinin bir arada gözlenmesi olağan karşılanmalıdır.

**Tablo 2.** Gelecek Odaklılığı Yordayan/Belirleyen Faktörler

Model	Ham Katsayı-		Standart Beta	t	Anlamlılık Düzeyi
	B	Std.			
(Sabit)	-	1,644		-,234	,815
Yönetim Kademesi	,554	,199	,209	2,783	,006

Yaş	-	,026	-,084	-,947	,345
Görev Süresi (Ay)	,004	,002	,140	1,725	,086
Eğitim Düzeyi	,170	,268	,043	,633	,527
İyimserlik	,378	,108	,228	3,482	,001
Belirsizlikten Kaçın-	-	,082	-,074	-	,277
Proaktif Kişilik	,382	,125	,209	3,051	,003
İç/Dış Kontrol Odak-	-	,091	-,027	-,390	,697

Bağımlı değişken: Bireysel Gelecek Odaklılık

Model Anlamlılık Düzeyi:  $P = 0.000$ ; Model  $R^2=0,183$ ; Düzeltilmiş  $R^2 = 0,151$

Bireysel gelecek odaklılığın diğer değişkenlere dayalı olarak yordandığı bir regresyon analizinde, yöneticilerin proaktif kişilik ve iyimserlik özellikleri arttıkça, bireysel gelecek odaklılık eğilimlerinin de arttığı görülmüştür. Ayrıca, yöneticilerin görev yaptıkları yönetim kademesi ile bireysel gelecek odaklılık eğilimlerinin pozitif ve anlamlı ilişkisi görülmüştür. Bu bulgu, görece daha yüksek bireysel gelecek odaklılık eğilimi sergileyen yöneticilerin daha üst yönetim kademelerine yükseltildikleri veya daha üst yönetim kademelerine yükseltilecek yöneticilerin gelecek odaklı karar ve uygulamalar için daha fazla fırsat ve imkan elde ettikleri şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 3.** Kurumsal Performansı Yordayan/Belirleyen Faktörler

Model	Ham Katsayılar		Standart Beta	t	Anlamlılık Düzeyi
	B	Std. Hata			
(Sabit)	-61,996	64,193		-,966	,340
Kurumsal Gelecek Odaklılık (finansal)	1,534	2,442	,087	,628	,533
Geleceğe Yönelik Kurumsal Faaliyetler	17,623	6,663	,458	2,645	,012
Bireysel Gelecek Odaklılık	7,415	4,290	,255	1,728	,091
Yaş	2,121	1,433	,323	1,480	,147
Görev Süresi	-,290	,113	-,562	-2,566	,014
Eğitim Düzeyi	-42,211	17,336	-,448	-2,435	,019

Bağımlı Değişken: Kurumsal Performans (Varlık Büyüme Oranı 2004-2007)

Model Anlamlılık Düzeyi:  $P= 0.013$ ; Model  $R^2=0,314$  Düzeltilmiş  $R^2 = 0.214$

Çalışmada, kurumsal performansın en güçlü pozitif yordayıcısı olarak geleceğe yönelik kurumsal faaliyetler (GYKF), ve ikinci en güçlü pozitif yordayıcısı olarak da yöneticilerin "bireysel gelecek odaklılık" eğilimi ortaya çıkmıştır. GYKF kurumsal performansa pozitif etkisi BGO'nun etkisinin hemen hemen iki katı kadardır. Bu çalışmada, yöneticilerin bireysel gelecek odaklılığının, kurumdaki gelecek odaklı davranışları (GYKF) sürüklediği; kurumdaki yöneticilerin bireysel gelecek odaklılığı ve o kurumdaki geleceğe yönelik faaliyetler arttıkça, "varlık büyümesi" olarak ölçülen kurumsal performansın anlamlı biçimde arttığı bulunmuştur.

Kurumsal performans yordayan diğer iki değişken yöneticilerin görev süresi ve eğitim düzeyidir; ancak bunların etkileri negatif yönlü olmuştur. Yani, yöneticilerin görev süresi ve eğitim düzeyindeki artış, kurumsal performans olumsuz etkilemektedir. Yöneticilerin şir-

ketlerdeki görev süreleri arttıkça kurumsal performans düşmektedir. Başka bir ifadeyle görev süresi arttıkça, kurumsal performansa katkı noktasında kişinin enerjisinin ve harcadığı çabanın azaldığı söylenebilir. Ayrıca, yöneticilerin eğitim düzeyleri yükseldikçe kurumsal performans düşmektedir. Özellikle lisansüstü eğitim için harcanan zamanın, yöneticilerin iş deneyimi sürecini ve dolayısıyla da kurumsal performansı olumsuz etkileyebileceği değerlendirilmesi yapılabilir. Burada Türkiye bağlamında, akademik birikim ile sektörel birikimin çok fazla örtüşmediği gerçeği, çıkan sonucun anlamlandırılmasına daha fazla katkıda bulunabilir.

Kurumsal performansı anlamlı biçimde yordayan dört faktör bir araya getirilerek yorumlanacak olursa, şu savı ileri sürmek mümkündür: “bireysel gelecek odaklılığı görelisi olarak daha yüksek, lisansüstü eğitimden ziyade görelisi daha geniş (başka firmalarda) çalışma deneyimine sahip, kurumda görelisi daha kısa süredir çalışmakta olan yönetici kadrosu oluşturulur ve bu kadro ile geleceğe yönelik kurumsal faaliyetler yürütülürse, kurumsal performansın artması beklenir.”

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın en önemli bulgusu şudur: geleceğe yönelik kurumsal faaliyetler ve yöneticilerin “bireysel gelecek odaklılık” eğilimleri kurumsal performansı olumlu ve güçlü biçimde etkilemektedir.

Bu çalışmada, Bireysel Gelecek Odaklılık, hem diğer değişkenler tarafından yordayabilir bir kurgu, hem de kurumsal performansı güçlü biçimde yordayan bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin proaktif kişilik ve iyimserlik özellikleri, bireysel gelecek odaklılık eğilimleri olumlu etkilemektedir.

Kurumsal performansın en güçlü yordayıcısı olarak “gelecek odaklı kurumsal faaliyetler” ortaya çıkmıştır. Bu faaliyetler, çevrenin düzenli izlenmesi, risk değerlendirmesi, yatırım yapılması, kurumsal vizyonun tartışılması, insan kaynağının geliştirilmesi, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine kaynak ayrılması ve teşvik edilmesi gibi somut eylemlerdir.

Yöneticinin eğitim düzeyinin ve kurumdaki görev süresinin, kurumsal performans ile negatif ilişkiye sahip çıkması, ihtiyatlı olarak ele alınması ve müteakip araştırmalarda daha kapsamlı ve ayrıntılı biçimde araştırılması gereken bir bulgudur.

Elde edilen bulgu, çıkarım ve yorumlara dayanarak, işletmelerin üst yönetimlerine, insan kaynakları yönetim departmanlarına ve genel olarak kurumsal yöneticilere uygulamaya dönük olarak şu önerileri yapmamız mümkündür:

Yönetici aday ve yönetici seçim ve alımında ve daha sonra terfilerde, iyimserlik, iç kontrol odaklılık ve proaktif kişilik eğilimi görelisi yüksek, belirsizlikten kaçınma eğilimi görelisi düşük olanlar tercih edilmelidir. Bu doğrultuda, çalışma yaşamında da gelecek odaklı davranışlar teşvik edilmeli ve ödüllendirilmelidir.

Kurumsal faaliyetler bakımından, kurumun sağkalımının ve performansının, yönetimin gelecek odaklılığı yüksek bireylerden oluşması yanı sıra, kurumda gelecek odaklı faaliyetlerin yeterli, iyi örgütlenmiş ve iyi yönetiliyor olmasına bağlı olduğu bilinmelidir. Bu faaliyetler, “törenselsel” gelecek odaklı davranışlar değil, gerçekten kurumun geleceğini ve performansını güvence altına alan somut eylemler biçiminde olmalıdır.

Bilim insanları ve araştırmacılar için de geleceğe yönelik olarak birtakım araştırma önerilerimiz olacaktır. Bu çalışma Türkiye’de en büyük 500 firma arasında yer alan, hisseleri İMKB’de alınıp satılan 341 büyük firma üzerinde yapılmıştır. Benzer çalışmaların daha küçük ölçekli işletmelerde yapılması, elde edilecek bulguların genellenmesi ve genel kurulların ortaya konulması açısından faydalı olacaktır.

Daha alt bağlamda ise, eğitim düzeyi ve kurumdaki görev süresinde artış ile kurumsal performans arasında bulgularan negatif ilişkinin tekrar tekrar teste tabi tutulması, yinelenen test sonuçları bu sonucu doğruluyorsa, bu ilişkinin mekanizmasının ve mahiyetinin aydınlatılmasına ihtiyaç vardır.

Başka bir araştırma yolu da, Türk kültürüne görel olarak yakın/uzak diğer kültürler ile karşılaştırmalı çalışmalar yapılmasıdır.

Stratejik yöneticilerin seçilen birtakım “özelliklerinin” örgüt performansını nasıl etkilediğini ortaya koyan bu çalışmanın, görgül bilgi birikimine ve kuramsal önermelerin doğrulanmasına katkı yapması umulmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Aspinwall, L. G. (2005), “The Psychology of Future-Oriented Thinking: From Achievement to Proactive Coping, Adaptation, and Aging”, *Motivation and Emotion*, 29(4), 202-234.
- Basım, H. N. ve H. Şeşen (2006), “Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket ve Yardım Etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 159-168.
- Child, J. (1997), “Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect”, *Organization Studies*, 18(1), 43-76.
- Claes, R., B. Colins, ve L. Björn (2005), “Unidimensionality of Abbreviated Proactive Personality Scales (PPS) Across Cultures”, *Applied Psychology: An International Review*, 54(4), 476-489.
- Hambrick, D. C. (1989), “Putting Top Managers Back into the Strategy Picture”, *Strategic Management Journal*, 10 (Special Issue), 5-15.
- Hambrick, D.C. ve P. A. Mason (1984), “Upper Echelons of the Organization As Reflections of Its Top Management”, *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hofstede, G. (1985), “The Interaction Between National and Organizational Value Systems”, *Journal of Management Studies*, 22(4), 347.
- Hofstede, G., B. Neuijen, D. D. Ohayv, ve G. Sanders (1990), “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative And Quantitative Study Across Twenty Cases”, *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316
- Hofstede, G.ve J. Soeters (2002), “Consensus Societies With Their Own Character: National Cultures in Japan and The Netherlands”, *Comparative Sociology*,1(1), 1-16.
- Kaplan, R. S. ve D. P. Norton (1992), “The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review*, January-February, 71-79.
- Norman, W. ve C. MacDonald (2003), “Getting to the Bottom of ‘Triple Bottom Line’”, *Business Ethics Quarterly*, March.
- Rotter, J. B. (1966), “Generalized Expectancies for Internal and External Control of Reinforcement” *Psychological Monographs*, 80, 1-28.
- Sargut, S. (1994), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: Verso Yayıncılık.
- Schmidt, W. R., H. Lamm, ve G. Trommsdorff (1978), “Social Class and Sex as Determinants of Future Orientation in Adults”, *European Journal Social Psychology*, 8, 71-90.
- Simons, J., V. Maarten, L.Willy, ve L. Marlies (2004), “Placing Motivation and Future Time Perspective Theory in a Temporal Perspective”, *Educational Psychology Review*, 16(2), 120-139.
- Teahan, J. E. (1958), “Future Time Perspective, Optimism, and Academic Achievement”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 57, 379-380.
- Teber, M. (2008), “Başarılı İnsanlarla Başarısız İnsanlar Arasındaki 7 Fark” <http://www.kisiselbasari.com/Makale.asp?ID=218>, (Erişim:Aralık 2008).

## TÜRKİYE SANAYİ İŞLETMELERİ ELİTLERİNİN STRATEJİ GELİŞTİRME YETKİNLİKLERİNİN İŞLETME STRATEJİSİ TÜRÜNE VE İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

**Mehmet BARCA**  
Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F.  
İşletme Bölümü  
Tel: (0264) 295 6262  
barcamehmet@gmail.com

**Serkan DİRLİK**  
Muğla Üniversitesi, İ.İ.B.F.  
İşletme Bölümü  
Tel: (0252) 211 1383  
serkandirlik@gmail.com

### ÖZET

*Bu çalışmada işletmelerin strateji geliştirme sürecini yöneten ve strateji seçim kararını veren sanayi işletmeleri yöneticileri veya sahipleri için stratejik yetkinlik boyutu belirlenerek bu boyutun işletme strateji türü ve algılanan işletme performansı ile etkileşimi irdelenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılanların stratejik yetkinliklerinin gerek Porter'in gerekse de Miles ve Snow'un işletme stratejisi tipolojisine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusuna varılmıştır. Ancak strateji geliştirme yetkinliği arttıkça algılanan işletme performansının arttığı görülmüştür. Porteryan bağlamda bütünleşik (karma) strateji benimseyen işletmelerin saf türde işletme düzeyi strateji benimseyenlerden işletme performansı daha yüksek olacağı önermesi araştırma bulgularınca desteklenmemekte iken, Snow ve Miles'in tipolojisinde öncü (girişimci) strateji türüne sahip olan işletmelerin diğer türlere göre algılanan işletme performansı ortalamalarının daha yüksek olacağı önermesi bulgularca desteklenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik geliştirme yetkinliği, İşletme düzeyi stratejiler, İşletme performansı.

### 1. GİRİŞ

İşletmeler, “Ne zaman müşteriler, pazar payı ve karlılık için birbirlerine karşı rekabet ederler, neden bunu bazıları diğerlerinden daha iyi yapar?” veya “Bir işletme bir başka işletmeden daha iyi performans gösterirken neler yapar?” gibi sorular strateji disiplini de eski temel sorulardır (Wright, 2004: 61). Strateji disiplini bu gibi soruları ele alır ve bugün dahi bu sorulara temel sorular gözüyle bakılır (Jones, 2000: 410). Bu temel sorulara cevap aranırken, stratejik seçimin belirlenmesi ve işletme başarısında yöneticiler ve yönetim takımı tarafından oynanan merkezi rol stratejik yönetim yazınındaki araştırma konuları içinde ilgi çekmektedir (Kor, 2003: 707). Stratejik seçim yaklaşımının yöneticiye ilişkin temel rolü göz önüne alındığında bu ilgi kaçınılmazdır. Stratejik seçim yaklaşımına göre yöneticiler eyleyen bir role sahiptir, seçimleri özerk olarak görülür ve eylemleri örgütü biçimleyen bir güç olarak değerlendirilir (Astley ve Ven, 1983: 247). Bu değerlendirme nihai olarak iki farklı kategoride konumlandırılabilir araştırma çatısının oluşumunu sağlamıştır. Bunlardan ilki “Stratejist misiniz yoksa bir yönetici mi?” (Hinterhuber ve Popp, 1992), “Yöneticiniz ne düzeyde stratejist?” (Barca, 2006) gibi sorularla strateji geliştirenlerin bazı stratejist özelliklerinin taşınmasının önemini önceleyen çatıdır. Diğer kategori ise üst yönetim ekibinin niteliklerinin önemini vurgulamaktadır. Üst yönetim ekibinin (Top Management Team) etkileri hakkında temel bilgiler üç teori aracılığıyla sağlanabilmektedir. Bunlar Kaynak Esaslı Teori (Resource Based Theory), Üst Kademe Teorisi (Upper Echelon Theory) ve Vekalet Teorisi (Agency Theory)'dir (etkilerin ampirik bulguları için bakınız: Barnes, 2003; Jensen ve Zajac, 2004; Kor, 2003). Bu araştırma bu çatılardan birincisine uygundur. Araştırmada stratejinin varlığının kendinden menkul olmadığı, onu tasarlayarak var edenlerde yattığı (Barca, 2006: 436) düşüncesinden veya ön kabulünden hareketle strateji tasarlayanların bu konudaki yetkinliklerinin seçilen strateji türüne ve işletmenin performansını nasıl etkilediğine cevap aranmıştır. Araştırmada kullanılan *elit* kavramı ile örgütlerde stratejik seçim

kararlarını veren veya strateji geliştirme sürecine katılan işletme sahip ve yöneticileri kastedilmektedir.

## 2. ARAŞTIRMA MODELİ VE ÖNERMELERİNİN GELİŞİMİ

Araştırmanın amacı, strateji tasarlayan ve geliştirenlerin strateji geliştirme yetkinliklerinin, işletme stratejisi türüne ve performansına etkilerini ortaya koymaktır. Bu bağlamda, ayrıca, işletme stratejisi türü ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi betimlemek de amaçlanmaktadır. Bu çerçevede, araştırmanın temel soruları; (i) Strateji geliştirme yetkinliğinin seçilen işletme strateji türüne etkisi nedir?, (ii) Strateji geliştirme yetkinliğinin işletme performansına etkisi nasıldır? ve (iii) Strateji türüne göre işletme performansı nasıldır?, şeklinde ifade edilebilir.

Araştırmanın bağımsız değişkeni strateji geliştirme yetkinliğidir. Yetkinlik, yetkin olma durumu olarak tanımlanmaktadır. Yetkin ise gerekli olgunluğa erişmiş, olgun, kamil, mükemmel anlamlarında kullanılmaktadır (Türkçe Sözlük, 2005: 2176). Yönetimsel davranış açısından yetkinlik, profesyonel ve yönetimsel mevkilerde etkili olabilmek için bireyler tarafından gereksinim duyulan yeteneklerin, davranışların, tutumların ve bilginin birbirleriyle ilişkilendirilen bir seti olarak ifade edilmektedir (Slocum ve Hellriegel, 2008: 4). Araştırmada benimsenen strateji geliştirme yetkinliği, işletme sahip ve yöneticilerinin stratejiye ilişkin (i) perspektiflerinin stratejinin bilimsel, tutarlı ve yukarıdan aşağıya yaklaşımla geliştirilen bir karakter göstermesi konusundaki kabul durumlarını, (ii) strateji geliştirme sürecindeki yaklaşım türlerindeki çeşitliliği ve (iii) farklı stratejik yönetim araçlarını benimseme ve kullanma kapasiteleri olarak ifade etmektedir.

Stratejik perspektif stratejik yönetim yazınında önem atfedilen bir konudur. Mintzberg vd. (1988) stratejiyi tanımlarken stratejinin bir plan, bir taktik, bir model, bir pozisyon olarak tanımlamasının yanında bir perspektif olduğuna da işaret etmişlerdir. Stratejik perspektif konusunda yazın incelendiğinde farklı kategorilerde sınıflandırmalar yapılmaktadır. Örneğin Whittington (2001: 1) stratejiyi dört genel perspektife göre sınıflandırmaktadır. Bunlar klasik yaklaşım, evrimsel yaklaşım, süreçsel yaklaşım ve sistemik yaklaşımdır. Whittington'un bu dört yaklaşımına karşı, yazında daha ayrıntılı sınıflandırmalar vardır. Örneğin Mintzberg vd.'nin (1990) on stratejik düşünme okulu daha ayrıntılı bir kategorileştirme sunmaktadır. Bu okullar tasarım, planlama, pozisyon, girişimcilik, bilişsel, öğrenme, güç, kültür, çevre ve biçimleşme okullarıdır. Bu ve bunun gibi yazında belirtilen perspektifler strateji geliştirme süreci modelleri olarak değerlendirilmekte (Hart ve Banbury, 1994) ve stratejiyi (alternatiflerini de ortaya koyarak) formüle etmede ve seçmede temel yönlendirici modeller olarak değerlendirilmektedir. Parnell ve Menefee (2007) çok fazla sayıda yönetici perspektifi boyutları olduğunu ifade etseler de, çalışmalarında üç boyuta odaklanmışlardır. Bunlar, (1) bilim veya sanat olarak strateji, (2) tutarlı (consistency) veya esnek bir süreç olarak strateji ve (3) yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarı yaklaşım olarak strateji şeklindedir. Bu boyutlar stratejinin uygulanması sonucu elde edilen çıktılar göz önüne alınarak değerlendirildiğinde yönetici perspektifinin stratejinin bir bilim olarak algılanması gerekliliği yadsınamaz bir durumdur. Stratejik yönetim sürecinin bir örgütteki önemli kararların alınması için nesnel, mantıksal, sistematik bir yaklaşım ve bu süreçte belirsiz koşullar altında etkin kararlar verilebilmesi için nicel ve nitel bilginin organize edilmesine girişmek olarak tanımlanabilmesi (David, 2007: 7) stratejiye ilişkin belirtilen seçenek için stratejinin bir bilim olduğu konusundaki perspektifi olumlamaktadır. Stratejiyi bilimsel bir sürecin neticesinde ortaya çıktığını kabul etmek stratejinin belirlenerek bunu uygulamada istikrarlılığının sağlanması bir bakıma stratejinin tutarlılıkla izlenmesi gereken bir süreç olduğuna işaret etmektedir. Kuşkusuz stratejik yönetim dinamik bir süreçtir fakat bu di-

namiklik süreç sonrasında ortaya çıkan seçimlerin belli bir tutarlıkla/kararlıkla yerine getirilmesini veya izlenmesini zorunlu kılar. Üçüncü perspektif olan yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya doğru süreç ile strateji geliştirme perspektifidir. Strateji geliştirme sürecinde üst kademenin yanında diğer yönetim seviyelerinde bu sürece katılmaları aşağıdan yukarı bir süreci ifade etmektedir. Stratejik seçim yaklaşımı, yöneticiye verilen roller ve yönetim yazınında yöneticilerin sahip oldukları yeteneklerin önem düzeyleri göz önüne alındığında strateji yukarıdan (üst yönetimden) aşağıya (alt kademelere) doğru süreç olduğu kabulünü daha gerçekçi kılmaktadır. Araştırmanın stratejik yetkinlik değişkeninin ikinci bileşeni strateji geliştirme süreçlerindeki yaklaşım türüdür. Bu değişken strateji geliştirme süreci yeteneği olarak da ifade edilebilir (Hart ve Banbury, 1994: 253). Strateji geliştirme yetkinliğinin ilk unsuru olan stratejiye ve stratejinin nasıl oluşması gerektiğine ilişkin perspektifi ele alırken bu unsur strateji geliştirme veya formüle etme sürecindeki aktörlerin yaklaşımları ve rollerinin durumunu ifade etmektedir. Hart (1992), yukarıda da bahsedildiği gibi yazındaki farklı strateji geliştirme tiplerini bütünleştirmeye çalışmıştır. Hart (a.g.e.) yöneticilerin rollerinin karşılaştırılmasına ve strateji geliştirme sürecinde örgüt üyelerinin oynadığı rollere dayanarak beş tipteki ortaya koymuştur. Bunlar; kumanda, sembolik, rasyonel, transaktif ve üretken türlerdir. Hart ve Banbury (1994), bu türlerin performans ile ilişkilerini ampirik olarak sınımlamışlardır. Araştırma bulgularına göre işletmelerin çoklu strateji geliştirme türüne sahip olmaları ile performansları arasında pozitif ilişki vardır. Stratejik yetkinliğin üçüncü bileşeni stratejik yönetim araçlarını benimseme konusundaki yeterliliğidir. İşletme stratejilerinin formüle edilmesini ve uygulanmasını sağlayan birçok araç mevcuttur (Badal, 2005: 365). Stratejik yönetim sürecinin her evresinde bu araçlar kullanılmaktadır. Stratejik yönetim yazınında bu araçların işletme performansına etkilerini ortaya koyan çok fazla araştırmanın var olduğunu söylemek abartı olmaz.

Araştırmada strateji geliştirme yetkinliğinin etkisinin inceleneceği bağımlı değişkenlerden biri işletme düzeyi stratejidir. İşletme stratejisi veya işletme düzeyi strateji terimi tek bir işletme için yönetsel oyun planını ifade etmektedir (Thompson ve Strickland, 2001: 54). Kurumsal (Corporate) düzey stratejiler esasen çeşitli alanlarda çok sayıda geniş faaliyetleri olan çeşitlendirilmiş girişimlerin yönetimi ile ilişkilendirilmişken, işletme düzeyi stratejiler seçildiği pazar(lar)da tek işletme biriminin rekabet edebilirliğini farklı biçimlerle ilişkilendirilir (Burnes, 1996: 157). İşletme stratejisi işletmelerin nasıl rekabet üstünlüğü elde edebilecekleri ile ilgilidir (Slater ve Olson, 2000: 813-814). Miles ve Snow'un (1978) ve Porter'ın (1980) tipleri stratejik yönetim ve stratejik pazarlama yazınında iki hakim işletme stratejisi çerçevesidir (Hambrick, 2003; Slater ve Olson, 2000: 813-814). Miles ve Snow (1978) organizasyonların ürün-pazar nüfuz alanlarını belirleme ve yaklaşım tarzlarında (girişimcilik problemi) ve yapı ve süreçleri kurmada (yönetsel ve teknik problem) başarıyı yakalamaları için bu nüfuz alanlarında alternatif yolları ifade eden ayrıntılı bir çerçeve geliştirmiş bulunmaktadır. Porter (1980) girişimcilik problemini firmanın nasıl değer yarattığının (örneğin farklılaştırma veya düşük maliyet) ve onun pazar miktarı ve kapsamının nasıl tanımlandığının (örneğin odaklanmış veya pazar genişliğinde) bir ürünü olarak görülmesi gerektiğini önermiştir (Slater ve Olson, 2000: 813-814).

Miles ve Snow (1978) dört strateji türü tanımlamışlardır:

- **Savunmacılar:** Bu strateji türüne sahip olanlar içsel dengeyi ve yalnızca imalatın sınırlı bir kısmında ürünler üreterek verimliliği sağlamaya çabalarlar. Dar hedefte yöneltilmişlerdir fakat bütün pazarın çok yoğun bir istekle savundukları belirli bir kısmıyla ilgilidirler. Böyle örgütler sıkı kontrol, yoğun iş bölümü ve yüksek derecede biçimsellik ve merkezileşme ile karakterize edilirler.

- *Girişimciler:* Bunlar hemen hemen savunmacıların karşıtıdır. Yeni ürünler geliştirmek ve yeni pazarlarda yer almak için içsel esnekliği sağlamayı amaçlarlar. Dinamik çevrede etkili bir biçimde faaliyet gösterebilmek için gevşek yapıya, düşük yoğunlukta iş bölümüne ve biçimselliğe, ve yüksek derecede adem-i merkezileşmeye sahiptirler.
- *Analizciler:* Bu örgüt türündekiler önceki her iki türdekilerin en iyisinden yararlanmak için çabalarlar. Risk minimizasyonu ve kar maksimizasyonu amaçlarlar. Yeni pazarlara yalnız girişimcilerin yaşama kabiliyetlerini gösterdiklerinden sonra giriş yaparlar. Onların içsel düzenlemeleri makul ölçüde merkezleşmiş kontrol, mevcut faaliyetler üzerinde sıkı kontrol fakat yeni girişimler üzerinde daha az kontrol ile karakterize edilirler.
- *Tepkiciler:* Bu strateji artakalan bir stratejidir. Bu türdeki örgütler diğer üç stratejiden düzensizce bir tanesini bir seçip sonra bırakıp diğerini seçerek izlemeleri nedeniyle tutarsız ve dengesiz biçimler sergiler. Genellikle, tepkiciler çevresel gelişmelere uygun olmayan bir biçimde cevap verirler, başarısızlıkla faaliyet gösterirler ve gelecek için belirgin bir stratejiye kendilerini adanmadıkları için güvençsizdiler.

Miles ve Snow'un (1978) tipolojisi üzerine yapılan araştırmalarda, genellikle, tepkici tür dışarıda bırakılmıştır (Örneğin Zahra ve Pearce, 1990; Daft ve Weick, 1984; Delery ve Doty, 1996; Hambrick, 1981, 1983 ve Shortell ve Zajac, 1990).

Porter (1980: 35-39) beş sektörel güç ile başa çıkabilmek ve rakiplere karşı rekabet gücü elde etmek için potansiyel olarak başarılı olacak üç genel strateji önermektedir. Bunlar; (i) toplam maliyet liderliği, (ii) farklılaştırma ve (iii) odaklanma stratejileridir. Toplam maliyet liderliği stratejisi; kalite, hizmet ve diğer alanlar ihmal edilmese de, rakiplere kıyasla düşük maliyetler temelinde işletmenin kendini konumlandırması çabasını ifade eder. Maliyet liderliği stratejisi en düşük maliyette müşterilerce kabul edilebilecek özelliklerde ürün ve hizmet üretimini sağlayan eylemler bütünüdür. Farklılaştırma stratejisi, firmanın sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır. Son jenerik strateji belirli bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi pazar üzerine odaklanmaktadır. Odaklanma iki şekilde olabilir: Odaklanmış maliyet liderliği stratejisi, işletmelerin belirli müşteri gruplarına odaklanmış olduğu durumlarda, odaklanmış farklılaştırma stratejisi de işletmelerin farklılaştırma stratejisini belirli müşteri grubuna odaklamış olarak dar bir pazara uygulanması durumunda söz konusudur. Ayrıca, bütünlük veya karma (stuck-in-the-middle) rekabet stratejisinden de söz etmek olanaklıdır. Bütünlük rekabet stratejisi, işletmelerin, jenerik rekabet stratejilerini (maliyet liderliği ve farklılaştırma) veya odaklanmış stratejilerden iki veya daha fazlasını aynı anda veya birbirine yakın aralıklarla uyguladığı durumlarda söz konusu olmaktadır (Porter, 1980). Kısaca, üç jenerik stratejiye (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) dayanarak işletme düzeyinde beş tür stratejiden söz edilebilir (Hitt vd., 2007: 108).

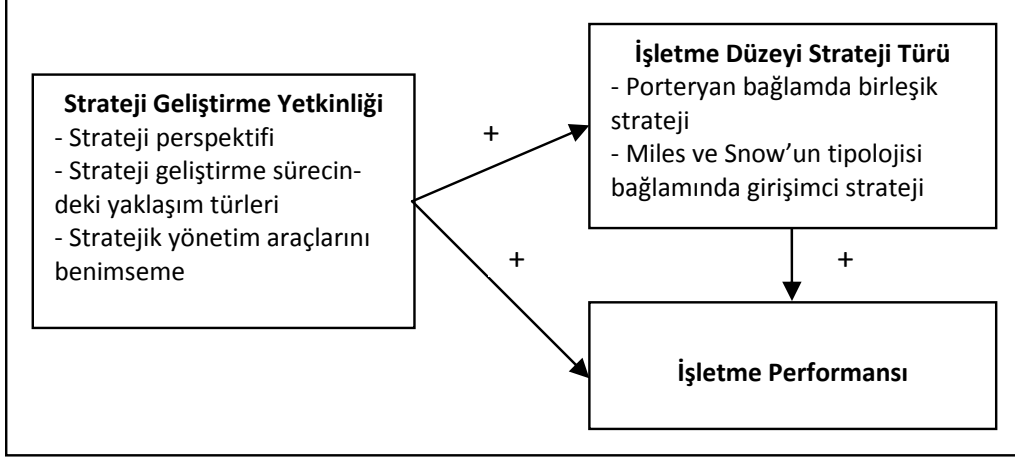
Araştırmanın bağımlı değişkenlerinden bir diğeri, işletme performansıdır. Bu değişkenin strateji geliştirme yetkinliğinin örgütsel çıktılara etkisi konusundaki durumu belirlemek için kullanılmıştır. Araştırmada kabul edilen işletme performansı tanımı, işletmenin stratejisini geliştirenlerin o stratejiden ekonomik olarak beklentilerinin karşılama düzeyinin algılanmasıdır.

Araştırmanın temel olarak üç önermesi şöyle ifade edilebilir:

- *Önerme 1.* Strateji geliştirme yetkinliği yükseldikçe işletme stratejisi türü Porteryan bağlamda birleşik strateji, Miles ve Snow'un tipolojisi bağlamında girişimci strateji türü olma eğilimindedir.
- *Önerme 2.* Strateji geliştirme yetkinliği arttıkça işletme performansı artar.



- **Önerme 3.** Strateji türü Porteryan bağlamda birleşik strateji olan işletmelerin saf strateji türüne göre, strateji türü Miles ve Snow tipolojisine göre girişimci strateji türü olan işletmelerin diğer türlere göre işletme performansları daha yüksektir.
- Araştırmada yukarıda belirtilen sınanacak önermelere ilişkin araştırma modeli aşağıdaki gibidir:



**Şekil 1.** Araştırma Modeli

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi surveydir. Veri toplama aracı ankettir. Araştırmanın anakütlesi İstanbul Sanayi Odası (İSO) 2007 yılı Türkiye'nin 1000 büyük sanayi kuruluşudur. Popülasyonunu 1000 olan bir anakütle büyüklüğünü % 5 hata payı ile temsil eden örneklem sayısı 278'dir (Saunders vd., 2000: 156). Araştırmada strateji geliştirme sürecine katılan işletme yöneticilerden veri toplanmıştır. Araştırmaya katılan yöneticiler en az üç yıldır işletmede aynı yönetim kademesinde bulunan yöneticilerdir.

Stratejik yetkinlik değişkeni için şu ölçekler kullanılmıştır: Yönetici veya işletme sahiplerinin strateji perspektifleri Parnell ve Menefee (2007) tarafından geliştirilen ölçek ile stratejik perspektif skoru hesaplanmıştır. Bu ölçek 6 boyutta her bir boyutu ölçen 4 ifadeden toplam 24 maddeden oluşmaktadır. Stratejik perspektif boyutları şöyledir: sanat, bilim, tutarlılık, esneklik, üst yönetimden alt yönetime yönelim ve son olarak alt yönetimden üst yönetime yönelimdir. Bu araştırmada bilim, tutarlılık ve yukarıdan aşağıya yönelim boyutları kullanılmıştır. Araştırmanın stratejik yetkinlik değişkeninin ikinci unsuru olan strateji geliştirme süreci yeteneği için Hart ve Banbury (1994)'nin strateji geliştirme süreci türleri ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte 5 boyutu ölçen 17 madde bulunmaktadır. Bu beş boyut türü şöyledir: Kumanda, sembolik, rasyonel, transaktif ve üretken türlerdir. Stratejik yetkinliğin üçüncü unsuru olan stratejik yönetim araçlarını benimseme değişkeni için üç adet yabancı (David, 2007; Hitt vd., 2007; Thompson ve Strickland, 2001), iki adet de ulusal (Ülgen ve Mirze, 2007; Eren, 2005) yazından seçilen stratejik yönetim kitaplarında yer alan stratejik yönetim araçları seçilmiştir. Bu araştırmada seçilen araçlar 13\* adettir. İşletme sahip ve yöneticilere mevcut olarak uyguladıkları stratejilerinin gelişiminde bu araçlardan ne düzeyde yararlandıkları sorulmuş ve bu ölçeğin skoru o işletmenin stratejik yönetim araçlarını

\* Kritik Başarı Faktörleri Analizi, Beş Güç Analizi (Endüstri Yapısı Analizi), Değer zinciri Analizi, SWOT Analizi, Stratejik Pozisyon ve İş Değerlendirme Matrisi, Performans Güçleri Analizi, Denge Analizi, Boston Danışma Grubu İşbirimleri Portföy Yönetim Matrisi, Hofer İşbirimleri Portföy Yönetim Matrisi, Yönlendirici Politika Matrisi, Rowe Modeli, PIMS Analizi ve son olarak Dengeli Değerlendirme Çizelgesi.

benimseme derecesi olarak kabul edilmiştir. Stratejik yetkinlik için belirtilen üç unsurdaki ifadeler Likert Tipi 7'li derecelendirme ölçek ile ölçülmüştür. Her üç ölçek sonucu elde edilen metrik verinin ortalama skoru bu araştırmada strateji geliştirme yetkinliği skoru olarak kabul edilmiştir. İşletme stratejisi türü için Porter'in (1980) jenerik stratejilerine ilişkin tanımlamalar kullanılmıştır. Her bir stratejinin tanımı verilerek, işletmelerden mevcut olarak uyguladıkları stratejileri tanımlara uygun içerikte ise seçmeleri istenilmiştir. Benzer şekilde Miles ve Snow'un strateji tipolojisi içinde tanımlamalar verilmiş işletmenin hangi tipolojiye en uygunsu onu seçmeleri istenmiştir. Zahra ve Pearce (1990), Daft ve Weick (1984), Delery ve Doty (1996), Hambrick (1981, 1983) ve Shortell ve Zajac'ın (1990) çalışmalarına dayanarak tepkici türü araştırmalarında dışarıda bırakmışlardır (Sabherwal ve Chan, 2001). Bu çalışmada da belirtilen çalışmalara dayanılarak tepkici örgüt türü dışarıda bırakılmıştır. İşletme performansı değişkeni için, Parnell ve Menefee (2007) tarafından kullanılan 4 ifaden oluşan ölçek işletme stratejisinin işletmeye ekonomik olarak katkısı anlamında başarımına ilişkin değerlendirme şeklinde yine 7'li likert tipi ölçek vasıtasıyla ölçülmüştür. Kullanılan araştırmada ölçüm aracının Alpha değeri 0.829'dur.

#### 4. BULGULAR

Araştırmaya katılan işletme sayısı 33'tür. Bu işletmelerden 17 tanesinden elektronik posta aracılığıyla, 4 tanesi ile posta aracılığıyla ve kalan 12 tanesi ile İzmir ilindeki İstanbul Sanayi Odası 2007 en büyük 1000 işletme araştırmasında yer alanlarla yüz yüze görüşülerek anket soruları cevaplandırılmıştır. Araştırmaya katılanların ortalama toplam çalışma hayatı süresi 20,9 yıl, şuanda ki çalıştıkları işletmede toplam çalışma süreleri 9,75 yıl ve ortalama yaşları 44,21'dir. Araştırmaya katılanların 30'u erkek, 3'ü bayandır. 33 kişiden üçü lisansüstü, diğerleri lisans düzeyinde eğitim görmüşlerdir. Araştırma verileri üzerine öncelikle normallik testi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Normallik testi sonuçlarına göre araştırma verileri normal dağılıma uymamaktadır. Bu yüzden araştırmada yapılan çok değişkenli analizler parametrik olmayan testlerle yapılmış ve ilişkiler incelenmiştir. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucu strateji perspektif ölçeği Alpha değeri 0.793, strateji geliştirme sürecindeki yaklaşım türleri için kullanılan ölçeğin Alpha değeri 0,848, stratejik yönetim araçları için kullanılan ölçeğin Alpha değeri 0,873 ve algılanan işletme performansı için kullanılan ölçeğin Alpha değeri 0,830'dur. Araştırmada ortalama stratejik yetkinlik skoru hesaplanmıştır. Bu skor strateji perspektifinin bilim, tutarlılık ve üst yönetimden alt yönetime yaklaşım olarak strateji boyutlarının ortalaması ile, strateji geliştirme süreci yaklaşım türleri ortalaması ve stratejik yönetim araçlarını kullanma ve benimseme durumlarının ortalaması alınarak bu ortalamalarında ortalama değeri olarak kabul edilmiştir.

Araştırmanın birinci önermesi için Porteryen bağlamda karma stratejilere sahip olanlar ile olmayanların ve Miles ve Snow'un tipolojisi bağlamında öncü stratejiye sahip olanlar ile olmayanlar arasında stratejik yetkinlik açısından farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Bunun için parametrik olmayan hipotez testlerinden Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre Porteryen bağlamda karma stratejiye sahip olanlar ile olmayan işletmeler arasındaki farklılık testinde anlamlılık değeri (0,828) 0,05'ten büyük olduğu için anlamlı bir fark söz konusu değildir. Miles ve Snow'un tipolojisi bağlamında öncü stratejiye sahip olan işletmeler ile sahip olmayanlar arasında stratejik yetkinlik açısından farklılık olup olmadığını belirlemek için de Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Farklılık testinde anlamlılık değeri (0,405) 0,05'ten büyük olduğu için anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Yapılan analizler neticesinde araştırmanın birinci önermesi bu örneklem bağlamında desteklenmemektedir. Araştırmanın ikinci önermesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz çıktısı Tablo 1.'de görülmektedir.

**Tablo 1.** Strateji Geliştirme Yetkinliği\*Performans Basit (İkili) Korelasyonu

		Strateji Geliştirme Yetkinliği	Algılanan İşletme Performansı
Strateji Geliştirme Yetkinliği	Pearson Korelasyonu	1	.511(**)
	Sig. (2-tailed)		.002
	N	33	33
Algılanan İşletme Performansı	Pearson Korelasyonu	.511(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.002	
	N	33	33

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde (2-kuyruklu) anlamlı.

Analiz çıktısından görüleceği üzere strateji geliştirme yetkinliği arttıkça algılanan işletme performansı artmaktadır. İlişki orta düzeyde pozitif bir ilişkidir. Yapılan analiz neticesinde araştırmanın ikinci önermesi araştırma örneklemini bağlamında desteklenmektedir.

Araştırmanın üçüncü önermesinin sınanması amacıyla Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Porteryan bağlamda bütünleşik (karma) strateji benimseyen işletmelerin saf türde işletme düzeyi strateji benimseyenlerden işletme performansı daha yüksek olur önermesini sınamak amacıyla yapılan analizde bu önermenin desteklenmediği bulgulanmıştır. Test istatistiği sonuç değerine göre anlamlılık değeri (0,985) 0,05'ten büyük olduğu için bütünleşik strateji benimseyenler ile benimsemeyenler arasında algılanan işletme performansı açısından anlamlı bir fark söz konusu değildir. Miles ve Snow'un tipolojisi bağlamında girişimci strateji türüne sahip olan işletmeler ile olmayan işletmelerin algılanan işletme performansları karşılaştırıldığında test istatistiği anlamlılık değeri (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için iki grup arasında anlamlı bir fark olduğu bulgulanmıştır. Farklılığın nedeni Tablo 2.'de görülmektedir.

**Tablo 2.** Sıralar

	Miles ve Snow Tipolojisi	N	Sıra Ortalamaları
Algılanan İşletme Performansı	Girişimciler	9	26.56
	Savunmacı ve Analizciler	24	13.42
	Toplam	33	

Tablodan görüleceği üzere girişimci strateji türüne sahip olan işletmelerin algılanan işletme performansı ortalaması diğerlerinden daha yüksektir.

##### 5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın ilk sınırlılığı temsil gücü olmamasıdır. Bu nedenle araştırma verilerine oldukça temkinli yaklaşılmasında fayda vardır. Bir diğer sınırlılık işletmelerde strateji geliştirme sürecine katılan tüm yöneticiler için ortalama bir yetkinlik skoru hesaplanmaması olarak ifade edilebilir. Ayrıca araştırmada genel olarak algılanan performans durumu işletme performansı olarak değerlendirilmiştir.

##### 6. SONUÇ

Araştırmada işletmelerin strateji geliştirme sürecini yönetenlere ilişkin bir strateji geliştirme yetkinliği belirlenmesi amaçlanmış olup, bu yetkinlik boyutunun işletme stratejisi türü ve işletme performansı ile etkileşimini irdelemek temel olarak odaklanılan husustur. Araş-

tırma sonuçlarına göre araştırma önermelerinden birinci önerme desteklenmemektedir. Belirlenen stratejik yetkinliğin işletme düzeyi strateji seçimine etkisi olmadığı bu araştırmadaki örneklem bağlamında görülmektedir. Araştırmanın ikinci önermesi desteklenmiş olup üçüncü önerme ise kısmen desteklenmiştir. Fakat ikinci önermede performans yöneticilerin algıladıkları performans olması ve araştırma örneklem kitlesinin ana kütlede normal dağılıma uygun olarak seçilme kriterini taşımadığı için bu yetkinlik performans ilişkisine temkinli yaklaşılmasında fayda görülmektedir. Araştırmanın üçüncü önermesinde işletmelerin Porteryan bağlamda stratejinin bütünleşik ve saf tür olması ile işletme performansı konusunda anlamlı bir farklılık gözükmemekte iken Miles ve Snow'un tipolojisiindeki öncü (girişimci) stratejiye sahip olanların diğerlerine göre daha iyi performans ortalamasına sahip oldukları görülmektedir.

Araştırmanın uzgörüsü temsil gücü olan örneklem sayısına ulaşılması ve sektör farklılıklarını göz önüne alarak modeldeki değişkenlerin etkileşimini irdelemektir. Ayrıca ilerisi için İstanbul Sanayi Odası en büyük 1000 işletme verilerinden hareketle 10 yıllık dönemde en iyi aktif karlılığı ve en iyi öz sermaye karlılığı olan işletmeler ile en kötü olan işletmelerin belirtilen stratejik yetkinliklerde durumları ve işletme stratejisi türleri irdelemesi amaçlanmaktadır.

#### **KAYNAKÇA**

- Allen, R. S. ve M. M. Helms (2006), "Linking Strategic Practices And Organizational Performance To Porter's Generic Strategies", *Business Process Management Journal*, 12(4), 433-454.
- Andrews, R., G. A. Boyne ve R. M. Walker (2006), "Strategy Content and Organizational Performance: An Empirical Analysis", *Public Administration Review*, Jan. Feb., 52-63.
- Astley, W. G. ve A. H. Van de Ven (1983), "Central Perspectives and Debates in Organization Theory", *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 245-273.
- Badal, A. (2005), "Using Interdisciplinary Thinking to Improve Strategy Formulation: A Managerial Perspective", *International Journal of Management*, 22(1), 365-375.
- Barca, M. (2006), "Yöneticiniz Ne Düzeyde Stratejist?", 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 435-440.
- Barnes, J. E. (2003), "Top Management Experience and Firm Performance: A Comparison of the Resource Based View and Upper Echelon Theories", New Brunswick, New Jersey, Basılmamış Doktora Tezi.
- Burnes, B. (1996), *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*, London: Pitman.
- Daft, R. L. ve K. E. Weick (1984), "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- David, F. R. (2007), *Strategic Management: Concepts and Cases*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Delery, J. E. ve D. H. Doty (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universal, Contingency and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Eren, E. (2005), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Hambrick, D. C. (1981), "Environment, Strategy, and Power within Top Management Teams", *Administrative Science Quarterly*, 26, 253-276.
- Hambrick, D. C. (1983), "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow Strategic Types", *Academy of Management Journal*, 26(1), 5-26.
- Hambrick, D. C. (2003), "On the Staying Power of Defenders, Analyzers, and Prospectors", *Academy of Management Executive*, 17(4), 115-118.
- Hart, S. L. (1992), "An Integrative Framework for Strategy Making Processes", *Academy of Management Review*, 2, 337-351.
- Hart, S. L. ve C. Banbury (1994), "How Strategy Making Process Can Make A Difference", *Strategic Management Journal*, 15, 251-269.

- Hinterhuber, H. H., W. Popp (1992), "Are You A Strategist or Just A Manager?", *Harvard Business Review*, 70(1), 105-113.
- Hitt, M. A., R. E. Hoskisson ve R. D. Ireland (2007), *Management of Strategy*, China: Thomson South-Western.
- Jensen, M. ve E. J. Zajac (2004), "Corporate Elites and Corporate Strategy: How Demographic Preferences and Structural Position Shape the Scope of Firm", *Strategic Management Journal*, 25(6), 507-524.
- Jones, G. (2000), "Perspectives on Strategy", Ed. S. S. Horn, *The Strategy Reader*, UK: Blackwell Business.
- Kor, Y. (2003), "Experience-based Top Management Team Competence and Sustained Growth", *Organization Science*, 14(6), 707- 719.
- Lo, C. M. ve J. R. Wang (2007), "The Relationship Between Defender and Prospector Business Strategies and Organizational Performance in Two Different Industries", *International Journal of Management*, Vol. 24, No.1, 174-183.
- Miles, R. E., C. C. Snow, A. D. Meyer ve H. J. Coleman (1978), "Organizational Strategy, Structure and Process", *Academy of Management Review*, July, 546-562.
- Miles, R. E., ve C. C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand, ve J. Lampel (1998), *Strategy Safari*, New York: The Free Press.
- Mintzberg, H., J. B. Quinn ve R. M. James (1988), *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*, London: Prentice-Hall.
- Parnell J. A. ve M. L. Menefee (2007), "The View Changes at the Top: Resolving Differences in Managerial Perspectives on Strategy", *Sam Advanced Management Journal*, Spring, 4-14.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Robbins, S. (1990), *Organization Theory: Structure, Design and Application*, USA: Prentice-Hall, Inc.
- Sabherwal, R. ve Y. E. Chan (2001), "Alignant Between Business and IS Strategies: A Study of Prospectors, Analyzer and Defenders", *Information Systems Research*, 12(1), 11-33.
- Sanayi (2007), "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2006", *İstanbul Sanayi Odası Dergisi*, 497.
- Sanayi (2007), "Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2006", *İstanbul Sanayi Odası Dergisi*, 498.
- Saunders, M. N. K., P. Lewis ve A. Thornhill (2000), *Research Methods for Business Students*, England: Pearson Education Limited.
- Shortell, S. M. ve E. J. Zajac (1990), "Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity", *Academy of Management Journal*, 33(4), 817-832.
- Slater, S. F. ve E. M. Olson (2000), "Strategy Type and Performance: The Influence of Sales Force Management", *Strategic Management Journal*, 21, 813-829.
- Slocum, J.W. ve D. Hellriegel (2008), *Fundamentals of Organizational Behavior*, US: South-Western, Div of Thomson Learning.
- Thompson, A. ve A. J. Strickland (2001), *Strategic Management: Concepts and Cases*, New York: McGraw-Hill.
- Türkçe Sözlük (2005), *Türk Dil Kurumu Yayınları*, Yayın No: 549, 10. Baskı.
- Ülgen, H. ve S. K. Mirze (2007), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Whittington, R. (2001), *What is Strategy – and Does It Matter?*, London: Thomson Learning.
- Wright, R. P. (2004), "Top Manager's Cognitions of the Strategy Making Process: Differences Between High and Low Performing Firms", *Journal of General Management*, 30(1), 61-78.
- Zahra, S. A. ve J. A. Pearce (1990), "Research Evidence on the Miles-snow Typology", *Journal of Management*, 16(4), 751-768.

## ETİK, KURUMSAL İTİBAR VE KURUMSAL PERFORMANS İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK İLK 500 İŞLETME İÇİNDE YAPILMIŞ BİR ARAŞTIRMA

**Halil SAYLI**

Afyon Kocatepe Üniversitesi  
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
sayli@aku.edu.tr

**Veysel AĞCA**

Afyon Kocatepe Üniversitesi  
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
agca@aku.edu.tr

**Duygu KIZILDAĞ**

Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F.

**ÖZLEM YAŞAR UĞURLU**

Gaziantep Üniversitesi İ.İ.B.F.

### ÖZET

*Etik ve kurumsal itibar, farklılaşan iş ortamında ve yeni rekabet şartlarında önemli bir farklılaşma aracı olarak görülmeye başlanmıştır. Farklılaşma aracı olarak Etik ve kurumsal itibar, sürekli ve güvenilir ilişkiler kurma ve yüksek performans elde etme konusunda da temel iş değerlerinden biri haline gelmektedir. Etik ve kurumsal itibar, 2000'li yıllarda yeniden yoğun bir şekilde hem bilimsel çevrede ve hem de iş dünyasında gündeme gelmiş ve incelenmeye başlanmıştır. Bu çalışma ile, ampirik özellikli bir araştırma olarak konuya farklı bir katkı sunmaya çalışmaktadır.*

*Araştırmada etik, kurumsal itibar ve kurumsal performans arasında bir ilişki aramakla birlikte İMKB üyesi olanlar ve olmayanlar arasında bir farklılaşma var mı? Sorusu cevaplandırılmaya çalışılmaktadır. Bu soruyu cevaplama amacı ile İlk 500 İşletme içinde araştırma yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre itibar üzerinde etik ilkelerin önemli bir belirleyici olduğu belirlenmiştir. Performans faktörü olarak finansal göstergelere dayalı işletme performansı ile kurumsal itibar arasında anlamlı ilişki çıkmazken, kalite ve müşteri memnuniyetiyle kurumsal itibar arasında anlamlı ilişkiler görülmektedir. Bununla birlikte İMKB'ye kayıtlı olan ve olmayan işletmeler arasında anlamlı farklılıkların ortaya çıkmadığı görülmüştür.*

**Anahtar Kelimeler:** Etik, kurumsal itibar, kurumsal performans

### 1. GİRİŞ

2000'li yıllarda iş dünyasında meydana gelen etik dışı olaylar, yolsuzluk ve usulsüzlüklerin kamuoyunda hızlı bir şekilde yayılmaya başlaması, müşterilerin dikkatlerinin etik değerler ve kurumsal itibar konuları üzerine yoğunlaşmasına neden olmuştur. Bu nedenle, müşteriler "güvenilirlik" konusunda oldukça duyarlı hareket etmekte ve güvenilir ve kredibilitesi yüksek işletmelere yönelme eğilimi göstermektedirler.

Etik ve kurumsal itibar ile ilgili uygulamalar, hedef kitlelere değer sunmak ve böylelikle rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler için etkili bir yol haline gelmektedir.

### 2. ETİK

Son yıllarda, etik yaklaşımın ön plana çıkması ve ona olan ihtiyacın şiddetlenmesi, sıradan gerçekleşen bir durum değildir. Yönetim ve iş hayatındaki etik değerlere aykırı davranış ve uygulamaların artması, usulsüzlük, yolsuzluk ve yozlaşmaların yaygınlaşması bir etik boyutun gerekliliğini tüm çıplaklığıyla hissettirmiştir (Balkır,2005:204). Örgütsel etik, örgüt içinden ve dışından kaynaklanan sorunların çözümünde, örgüt ve işgörenlerin gereksinim duydukları çerçeveyi oluşturur. Bu çerçeve, işgörenleri etik ilkelere uygun davranmada güdüleyici bir etkiye sahiptir ve aynı zamanda örgüt kültürünü de önemli ölçüde etkileyerek, örgüt içinde ve dışında bireylerin gerçekleştirmesi istenen davranışları tanımlar (Aydın, 2002:141). Bu davranışların etik ilkelere uygunluğu işletmenin iç ve dış çevrede tutarlı ve güvenilir ilişki oluşturmasını sağlar. Bu ilişki, iç çevrede işgören ve örgüt arasında yüksek derecede uyum, örgüte bağlılık ve yüksek performans eğilimine neden olur (Finegan ve Theriault, 1997: 711). Aynı zamanda bu durum, yüksek etik değerlere sahip donanımlı

işgörenleri ve yönetimi, daha tutarlı davranma ve stratejik hedefleri gerçekleştirme çabalarına yönlendirecektir (Mizuo, 1998: 66). İşletme karar ve davranışlarının etik ilkelere uygunluğu onların “*ahlaklı kuruluş*” *temiz kuruluş*” (Berkman, 2007: 419) olarak iç ve dış çevredeki imajlarını destekleyecek ve kurumsal itibarlarının artmasına neden olacaktır.

### **3. KURUMSAL İTİBAR**

Fombrun kurumsal itibarı; bir şirketin geçmiş eylemlerini ve farklılığını ortaya koyan, gelecekteki bakış açısını tanımlayan, ebedi temsili olarak değerlendirir. (Carmeli ve Tishler, 2005:10). Bu temsil ile işletmeler, kamuoyunda güven ve saygınlık kazanırlar (Weiss vd.1999). İşletmelerin piyasada saygınlık kazanması, onların piyasa değerlerini arttırmakta ve onları bir cazibe merkezi haline getirmektedir. (Williams ve arkadaşları (2005). İyi bir itibara sahip olmak, kısa dönemli kâra odaklanmaktansa uzun dönemli bir vizyona göre davranmayı gerekli kılar (Tucker ve Melewar, 2005: 387). Dolayısıyla, bir şirketin kurumsal itibarının iyi olması, o şirketin uzun dönemli başarılarında oldukça önemli bir rol oynar.

### **4. KURUMSAL PERFORMANS**

İşletmeler stratejik yaklaşım ile uzun süreli ilişki kurma, bu ilişkileri sürdürme ve geliştirme çabası içine girerler. Sürdürülebilir bir başarı yakalamanın, nitelikli iç ve dış kaynaklara ulaşabilmenin en etkin yöntemi güvenilir ve sürekli ilişkiler geliştirmektir. Yöneticilerin etik davranış, tutum ve kararları işletmelerin bu ilişkileri kurmalarında ve geliştirmelerinde en önemli etkenlerden birisidir. Weaver, (1999) çalışmasında; tepe yönetiminin, kurumsal etik normlara bağlılığı arttırması ile işletmenin performansı üzerinde hızlandırıcı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Etik ve sorumlu davranmanın farkında olan işletmeler, pragmatik yaklaşımlardan ziyade yansıtıcı yaklaşımları tercih etme eğilimindedirler. İşletmelerin, günümüz yüksek etkileşim ortamında tercih ettikleri pragmatik yaklaşımları, uzun dönemde onları zor durumda bırakacak sonuçlarla karşılaşmalarına neden olmaktadır (Pruzan, 2004:64). Bu nedenle pragmatik yaklaşım, yansıtıcı yaklaşım ile bir araya getirildiği taktirde, kurumsal bilincin gelişmesine neden olacak ve böylelikle daha üstün bir kurumsal itibar ile şirket performansı elde edilecektir

## **5. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ**

### **5.1. Araştırmanın Amacı:**

Bu araştırma temelde; etik, kurumsal itibar ve kurumsal performans arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda, İlk 500 işletme içinde bulunan ve İMKB üyesi olan ve olmayan işletmelerin etik, kurumsal itibar ve kurumsal performans açısından karşılaştırılması ve farklılıklarının ortaya konulması da çalışmanın amacı arasındadır.

### **5.2. Araştırmanın Kapsamı:**

Araştırma, Türkiye de İlk 500 işletmede İMKB üyesi olan ve olmayan işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. İlk 500 işletme içinden basit tesadüfi-örneklem ile seçilmiş 250 işletmeye anketler gönderilmiş ve 100 anketin geri dönüşü sağlanmıştır. Bunlardan 91 tanesi eksiksiz doldurulduğu için araştırmaya dahil edilmiştir.

### **5.3. Araştırmanın Yöntemi:**

Araştırmada, nicel yöntem tercih edilmiş ve verilere ulaşmada standardize anket aracı kullanılmıştır. Anket formu 40 sorudan oluşmaktadır. Ölçek, Abraham Carmeli ve Asher Tishler. “Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Emprical Investigation of Industrial Enterprises” isimli, Corporate Reputation Review, dergisinde yayınlanan makalesinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Anket formu 4 kısımdan oluşmaktadır. 1. kısımda, kontrol değişkenlere yönelik sorular (11), 2. kısımda; yazılı etik ilkelere yönelik sorular (5), 3 kısımda; algılanan kurumsal itibara

yönelik sorular (8), 4. kısım da ise; kalite, müşteri memnuniyeti, finansal performans, pazar payı ve müşteri siparişleri boyutları itibarıyla çok boyutlu işletme performansına yönelik sorular (7) yer almaktadır. Anket formunda yapılandırılmış ikili ve Likert tipi 5'li ölçek kullanılmıştır. Etik ilkelere yönelik ölçeğin alpha değeri 0,916, algılanan kurumsal itibara yönelik ölçeğin alpha değeri 0,768, işletme performansına yönelik ölçeğin alpha değeri ise, 0,843 olarak belirlenmiştir.

#### **5.4. Araştırmanın Soruları:**

Etik, kurumsal itibar ve kurumsal performans arasında bir ilişki var mı? Temel sorusundan hareketle aşağıdaki alt sorular cevaplandırılacaktır.

Etik ilkelere uygun hareket etme ile işletmelerin itibarları arasında bir ilişki var mı?

İşletmelerin algılanan itibarları ile algılanan performansları arasında bir ilişki var mı?

Etik ilkelere uygun hareket etmenin firma itibarını arttırması açısından İMKB üyesi olan ve olmayan işletmeler arasında bir farklılık oluşturuyor mu?

#### **5.5. Araştırma Verilerinin Analizi:**

##### **5.5.1. Araştırma Örneklerinin Özellikleri**

Araştırma kapsamında İstanbul Sanayi Odasının 2007 yılı büyüklük sıralamasına göre 91 adet işletme yer almaktadır. Bu işletmelerin %27'si 15 yıl; %21'i 20 yıl; yaklaşık %52'si de 20 yıldan uzun bir süredir faaliyet göstermektedir. İşletmelerin %25'i tekstil sektöründe, %12'si plastik ve kimya sektöründe, %22'si gıda sektöründe, %14'ü makine sanayinde, %10 otomotiv sektöründe ve %17'si de diğer sektörlerde faaliyet göstermektedirler. İşletmelerin 32 tanesinin hisseleri borsaya kayıtlıken 59 tanesi kayıtlı değildir. Araştırmada yer alan işletmelerin 76 tanesinde yazılı etik ilkeler mevcut iken, 15 tane sinde yazılı etik ilkeler mevcut değildir.

##### **5.5.2. Araştırma Bulgularının Analizi**

###### **5.5.2.1. Etik ilkelere uygun hareket etme ile işletmelerin itibarları arasında bir ilişki var mı?**

Araştırmada yer alan değişkenlere yönelik aritmetik ortalamalar, standart sapmalar ve aralarındaki korelasyonlar incelenmiştir. Buna göre, etik ilkelerin varlığıyla kurumsal itibar arasında bire bir kuvvetli bir pozitif ilişki görülmektedir. Ayrıca finansal göstergelere dayalı işletme performansı ile kurumsal itibar arasında anlamlı bir ilişki çıkmazken, kalite ve müşteri memnuniyeti ile kurumsal itibara arasında %95 güven aralığında anlamlı ilişkiler görülmektedir. Bu sonuçlara göre çalışmada yer verilen "etik ilkelere uygun hareket etme ile işletmelerin itibarları arasında bir ilişki var mı?" sorusuna cevap olarak bu iki değişken arasında pozitif yönlü bire bir anlamlı bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür.

###### **5.5.2.2. İşletmelerdeki Etik İlkeler, Algılanan İtibar ve Performans İlişkilerinin Analizi**

Etik ilkeler, ürün/hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin algılanan itibar üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaya yönelik çoklu regrasyon analizi sonuçları incelendiğinde, ( $R=0,498$ ,  $R^2= 0,242$ ,  $p<.0,01$ ) ilişki anlamlı çıkmaktadır. Regrasyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, algılanan itibar üzerinde sadece "etik ilkelerin" ( $\beta=0,42$ ) önemli belirleyiciliğe sahip olduğu görülmektedir. Bu anlamlılık kendisini korelasyon analizi sonuçlarında da göstermişti.

###### **5.5.2.3. Etik ilkelere uygun hareket etmenin firma itibarını arttırması açısından İMKB üyesi olan ve olmayan işletmeler arasında bir farklılık oluşturuyor mu?**

Çalışmada yer alan değişkenler bakımından İMKB'ye kayıtlı olan ve olmayan işletmelerin farklılaşp farklılaşmadığını gösteren t-testi sonuçları yer almaktadır. Değişkenlere yönelik ortalamalar ve standart sapma değerleri arasındaki farkların anlamlılığı için yapılan t-testi



sonuçlarına göre İMKB'ye kayıtlı olan ve olmayan işletmeler arasında anlamlı farklılıkların ortaya çıkmadığı görülmektedir.

#### 5.5.2.4. İtibar algısı açısından İMKB üyesi olan ve olmayan işletmeler arasında bir farklılık var mı?

İMKB'de yer alan ve olmayan işletmeler bakımından etik ilkeler ve algılanan itibar arasındaki ilişkileri ortaya koyan çoklu regrasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Her iki grup işletme bakımından, etik ilkelerle algılanan itibar arasında anlamlı pozitif ilişkiler ortaya çıkmıştır. Ancak, standardize edilmiş regrasyon katsayılarına ( $\beta$  değerlerine) baktığımızda İMKB'ye üye olan işletmeler bakımından bu iki değişken arasındaki ilişki daha güçlü görülmektedir. Yinede bu sonuçlara göre etik ilkelere uygun hareket etmenin işletme itibarını artırması açısından İMKB üyesi olan ve olmayan işletmeler arasında anlamlı farklılıkların olmadığını söylemek mümkündür. Diğer taraftan İMKB'ye üye olan işletmelerde ürün/hizmet kalitesiyle algılanan itibar arasında anlamlı ilişki çıkarken; İMKB'ye üye olmayanlarda anlamlı ilişki çıkmamıştır.

**Tablo 4.** İşletmelerin İMKB'ye kayıtlı olup olmamalarına göre Etik ilkeler ve İtibar Arasındaki İlişkiye Yönelik Standardize Regrasyon Analizi Sonuçları

Seçenekler	Toplam Örneklem (n=91) $\beta$ Değerleri	İMKB'ye üye olanlar (n=32) $\beta$ Değerleri	İMKB'ye Üye olmayanlar (n=59) $\beta$ Değerleri
Bağımsız Değişkenler			
Etik İlkeler	,421**	0,46**	0,32*
Ürün/Hizmet Kalitesi	,101	0,24*	0,13
Müşteri Memnuniyeti	,184	0,10	0,20
R <sup>2</sup>	0,49	0,47	0,52
Ayarlanmış R <sup>2</sup>	0,24	0,22	0,27
F- değeri	12,08	8,234	2,655
p-Anlamlılık Düzeyi	0,000	0,001	0,068

\*\* $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı ; \* $p < 0,10$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

#### 5.5.2.5. Kurumsal itibar algısının firma performansını artırması açısından İMKB üyesi olan ve olmayan işletmeler arasında bir farklılık var mı?

Tablo 5'de İMKB'de yer alan ve olmayan işletmeler bakımından algılanan itibarla işletme performansı arasındaki ilişkileri ortaya koyan çoklu regrasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Standardize edilmiş regrasyon katsayılarına ( $\beta$  değerlerine) göre her iki grup işletme bakımından algılanan itibarla işletme performansı arasında anlamlı pozitif ilişkiler ortaya çıkmamıştır. Diğer taraftan İMKB'ye kayıtlı işletmelerde ürün/hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetiyle işletme performansı arasında pozitif ilişkiler görülürken; İMKB'ye kayıtlı olmayan işletmelerde sadece müşteri memnuniyetiyle işletme performansı arasında anlamlı pozitif ilişki görülmektedir. Ancak bütün bunlar kurumsal itibar algısının işletme performansını artırması açısından İMKB üyesi olan ve olmayan işletmeler arasında farklılıkların olduğunu göstermemektedir.

**Tablo 5.** İşletmelerin İMKB'ye kayıtlı olup olmamalarına göre Algılanan İtibar ve Performans Arasındaki İlişkiye Yönelik Standardize Regrasyon Analizi Sonuçları

Seçenekler	Toplam Örneklem (n=91) $\beta$ Değerleri	İMKB'ye üye olanlar (n=32) $\beta$ Değerleri	İMKB'ye Üye olmayanlar (n=59) $\beta$ Değerleri
Bağımsız Değişkenler			
Algılanan İtibar	0,07	0,10	0,09
Ürün/Hizmet Kalitesi	0,22*	0,35**	0,12
Müşteri Memnuniyeti	0,19	0,19*	0,23*
R <sup>2</sup>	0,35	0,48	0,23
Ayarlanmış R <sup>2</sup>	0,23	0,23	0,07
F- değeri	4,093	5,527	0,567
p-Anlamlılık Düzeyi	0,002	0,002	0,688

\*\*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı ; \*p<0,10 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

## SONUÇ

Araştırmada etik, kurumsal itibar ve kurumsal performans arasında bir ilişki varmı? Sorusu cevaplandırılmaya çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, itibar üzerinde etik ilkelerin önemli bir belirleyici olduğu belirlenmiştir. Performans faktörü olarak finansal göstergelere dayalı işletme performansı ile kurumsal itibar arasında anlamlı ilişki çıkmazken, kalite ve müşteri memnuniyeti ile kurumsal itibar arasında anlamlı ilişkiler görülmektedir. Bununla birlikte İMKB'ye kayıtlı olan ve olmayan işletmeler arasında anlamlı farklılıkların ortaya çıkmadığı görülmüştür.

İşletmelerin güvenilir ve sürekli ilişkiler kurması özellikle yüksek performanslar göstermeleri açısından oldukça önemli hale geldiği hem literatürdeki diğer çalışmalarda ve hem de bu çalışmada bir kez daha görülmektedir. İşletmelerin kendilerine karşı olan güveni sarsacak herhangi bir eylemde bulunmaları, onların itibarlarını olumsuz etkileyecektir. Bu durum işletmelerin hem piyasa değerlerini düşürecek ve hem de müşterilerin kaçmasına neden olacaktır. Bu nedenle, yüksek performans göstererek sürekli büyüme çabası içinde olan işletmeler piyasalarda kendi itibarlarını sarsacak herhangi bir durumdan kaçınma konusunda daha duyarlı olmak zorundadırlar.

## KAYNAKÇA

- Aydın, İ. P. (2002), Yönetimsel, Mesleki ve Örgütsel Etik, 3.Baskı, İstanbul: Pegem Yayınları.
- Balkır, G. (2005), "İşverenin Yönetim Hakkının Kullanılmasında Etik Sınırlar", 2.Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildirisi, <http://www.etiksempozyumu.sakarya.edu.tr/etik/2.2/Balkir.pdf>,
- Basdeo, D. K., Smith, K. G., Grimm, C. M., Rindova, V. P. and Derfus, P. J. (2006), "The Impact of Market Actions on Firm Reputation". Strategic Management Journal, 27, 1205-1219.
- Berkman, Ü. (2007), "İş Ahlakı ve İşletmelerin Toplumsal Sorumluluğunun Gelişimi ve Yakın Geleceği", Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 419.
- Carmeli, A. ve A. Tishler (2005), "Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises", Corporate Reputation Review, 8(1), 13-20.
- Cooper, T. L. (2004), "Big Questions in Administrative Ethics: A Need for Focused, Collaborative Effort", Public Administration Review, 64(4), 395-407.

- Freund, A. (2006), "Work and Workplace Attitudes on Social Workers: Do They Predict Organizational Reputation?", *Business and Society Review*, 111(1), 67-87
- Fombrun, C. ve Shanley, M. (1990), "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academic Management Journal*, 33, 233-258.
- Finegan, J., ve Theriault, C. (1997), "The Relationship Between Personal Values and the Perception of the Corporation's Code of Ethics", *Journal of Applied Social Psychology*, 27(8), 708-724.
- Mizuo, J. (1998), "Business Ethic and Corporate Governance In Japanese Corporations", *Business and Society Review*, 102/103, 65-79
- Pruzan, P. (2001), "Corporate Reputation: Image and Identity", *Corporate Reputation Review*, 4(1), 50-64.
- Sayli, H., Uğurlu, Ö. Y. (2007), "Kurumsal itibar ve yönetsel Etik ilişkisinin Analizine Yönelik bir Değerlendirme", *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 12(3).
- Thomas, D. E. (2007), "How Do Reputation and Legitimacy Affect Organizational Performance?" *International Journal of Management*, 24(1), 108-116.
- Torlak, Ö. (2006), *Pazarlama Ahlakı*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tucker, L. ve T. C. Melewar (2005), "Corporate Reputation and Crisis Management: The Threat and Manageability of Anti-corporatism", *Corporate Reputation Review*, 7(4), 377-387.
- Weiss, A. M., A. Anderson, D. J. MacInnis (1999), "Reputation Management as a Motivation for Sales Structure Decisions" *Journal of Marketing*, 63(4), 74-90.
- Weaver, G. R., L. K. Trevino, P. L. Cochran (1999), "Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices" *Academy of Management Journal*, 42(5), 539-552.
- Weiss, Allen M., A. Anderson, D. J. MacInnis (1999), "Reputation Management as a Motivation for Sales Structure Decisions" *Journal of Marketing*, 63(4), 74-90.
- Williams, R. J., M. E. Schnake ve W. Fredenberger (2005), "The Impact of Corporate Strategy on a Firm's Reputation", *Corporate Reputation Review*, 187-200.
- "Corporate Reputation", [www.harrisinteractive.com/services/reputation.asp](http://www.harrisinteractive.com/services/reputation.asp).



## 30. Oturum

**Örgütsel Alanın Dönüşümü ve Örgüt Yapılarına Etkisi: Türkiye’de Televizyon İşletmeleri**

*Nihat ERDOĞMUŞ, Sevim KOÇER*

**Türkiye’de Bir Örgütsel Form Olan Özel Ortaöğretim Okullarının Kurumsallaşması**

*Mehmet ÇAKAR*

**Yönetim Alanında Türkiye’deki Akademisyenlerin Uluslararası Yayın Performansı: 2000-2006 Dönemine Bir Bakış**

*Eda AKSOY, Rahşan ÇETREZ, Başak ÇİZMECİ*

**Farklı Kurumsal Mantıkların Türk Yükseköğretim Kurumlarındaki İktisatçı, İşletmeci ve Siyaset Bilimcilerin Yayın Performansı Üzerindeki Etkisi, 2000-2008**

*Çetin ÖNDER, Rana KASAPOĞLU ÖNDER*

## ÖRGÜTSEL ALANIN DÖNÜŞÜMÜ VE ÖRGÜT YAPILARINA ETKİSİ: TÜRKİYE'DE TELEVİZYON İŞLETMELERİ

**Nihat ERDOĞMUŞ**  
Kocaeli Üniversitesi İİBF  
İşletme Bölümü  
erdogmus@kocaeli.edu.tr

**Sevim KOÇER**  
Kocaeli Üniversitesi  
İletişim Fakültesi  
sevimkocer2004@yahoo.com

### ÖZET

*Türkiye’de televizyon işletmeleri örgütsel alanı değişik faktörlerin etkisiyle dönüşmektedir. Bu dönüşüm sahiplik yapısı, içerik yapılanması ve örgüt yapısını etkilemektedir. Bu bildiride örgütsel alandaki dönüşümün örgüt yapılarına etkisi üzerinde durulmaktadır. Çalışmada örgütsel alanın dönüşümü ve bu dönüşümün örgüt yapılarına etkileri, Endüstriyel Organizasyon Teorisi, Yeni Kurumsal Teori, Beraber Evrim Teorisi ve Şebeke Örgüt Teorisi çerçevesinde analiz edilmektedir. Çalışma Türkiye’de ulusal çapta yayın yapan özel televizyon işletmelerini kapsamaktadır. Televizyon işletmeleri örgüt yapısı, başlangıçta fonksiyon temelli iken, zamanla kanalların stüdyo programları yapması ile matris örgüt yapısına ve son olarak da şebeke örgüt yapısına dönüşmüştür. Televizyon işletmelerinde şebeke örgüt yapılarının yaygınlaşmasında, televizyon işletmelerinin temel yeteneklerinde uzmanlaşması ve dış kaynak kullanımına yoğun olarak başvurması etkili olmuştur. Sonuç olarak Televizyon işletmeleri örgütsel alanının dönüşümü, televizyon işletmeleri örgüt yapılarında normatif eşbiçimliliğe sebep olduğu bulunmuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal teori, örgütsel alan, eşbiçimlilik, televizyon işletmesi.

### 1. GİRİŞ

Televizyonun Türkiye’ye gelişi, devlet aracılığı ile kamu hizmeti yayıncılığı yapmak amacı ile olmuştur. 1990’ların başında sermaye grupları altında özel televizyon yayıncılığı yurtdışından uydular aracılığı ile başlamıştır. Bu dönemin baskın özellikleri; baskın konumdaki medya grupları arasındaki ortaklıklar, grupların bünyesinde finans kuruluşu olması, devlet müdahalesi ile alanın yıkıcı dönüşüm geçirmesi, tematik ve yerel kanal sayısında artış, televizyon sahiplerinin diğer sanayi ve hizmet sektöründeki girişimlerinin olması ve özelleştirilen kamu kuruluşlarının büyük kısmının baskın konumdaki medya sahiplerine geçmesidir.

Küreselleşme, yeni iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve kuralsızlaşma süreci ile televizyon işletmeleri örgütsel alanı dönüşüme uğramaktadır. Televizyon işletmelerinde ticari yayıncılık sistemi tüm dünyada yaygınlaşmakta; devletin televizyon yayıncılığı alanındaki sıkı düzenlemeleri gevşetilmekte; sahiplik düzenlemelerindeki sınırlamalar kalkmakta ve televizyon alanında yoğunlaşmalar yaşanmaktadır. Bu bildirinin amacı Türk televizyon işletmesi örgütsel alanında yaşanan dönüşüm ve bu dönüşümün örgüt yapılarına etkilerini tarihi bir süreçte incelemektir. Bu konuda Leblebici ve arkadaşlarının ABD’de radyo endüstrisindeki, Windeler ve Sydow’un Alman televizyon endüstrisi incelemeleri örnek olarak verilebilir.

Bu çalışma ile, Türkiye’de ulusal çapta yayın yapan özel televizyon işletmelerinin içinde bulunduğu örgütsel alanın örgütlenmesi, örgütsel alanda yaşanan kurumsal değişim ve televizyon işletmeleri örgüt yapılarındaki etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bildiride öncelikle Türkiye’de özel televizyon işletmelerinin örgütsel alanında yaşanan dönüşümün analizine çerçeve oluşturmak amacıyla Endüstriyel Organizasyon Teorisi, Yeni Kurumsal Teori, Beraber Evrim Teorisi ve Şebeke Örgüt Teorisi ele alınmıştır. Daha sonra bu kuramsal çerçeve ışığında kuruluşundan günümüze tarihsel süreçte özel televizyon işletmele-

rinin örgütsel alanının dönüşümü ve örgüt yapılarına etkileri analiz edilmiştir. Bildiri bu analizler ışığında sonuç ve öneriler ile sona ermektedir.

## 2. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Bildirinin temel problemi; televizyon işletmeleri örgütsel alanının dönüşümü ve bu dönüşümün örgüt yapılarına etkisini incelemek olarak ifade edilebilir. Çalışmada alt problemler veya cevap aranan sorular şunlardır:

1. Özel televizyon işletmeleri örgütsel alanı nasıl örgütlenmektedir ve baskın konumdaki aktörler kimlerdir/nelerdir?
2. Özel televizyon işletmelerinin gelişimi sürecinde yaşanan kritik dönemler kurumsal değişimi nasıl etkilemiştir?
3. Özel televizyon işletmeleri örgütsel alandan kaynaklanan baskı nedeniyle ne tür dönüşüme uğramaktadır?
4. Örgütsel alandaki dönüşüm süreci sonrasında televizyon işletmeleri örgüt yapıları nasıl şekillenmektedir?

Bu çalışma televizyon işletmelerinin tarihsel gelişimini incelenmesi dolayısıyla durum saptayıcı bir çalışmadır. Çalışmada kuramsal çerçeve ışığında örgütsel alandaki dönüşüm ve bu dönüşümün örgüt yapılarına etkileri incelenmektedir. Çalışmada örgütsel alanın dönüşümü ve bu dönüşümün örgüt yapılarına etkilerinin, Endüstriyel Organizasyon Teorisi, Yeni Kurumsal Teori, Beraber Evrim Teorisi ve Şebeke Örgüt Teorisi ile açıklanabileceği ispat edilmeye çalışılmaktadır. Çalışma nitel bir araştırma olduğu için, sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırma ve anlama yaklaşımı benimsenmiştir. Araştırmada problemi oluşturan değişkenleri birbirinden bağımsız olarak incelemek yerine değişkenlerin birlikteliği kabul edilmektedir. Buna göre değişkenlerin birbirini etkilediği ve bu birlikteliğin ilgili değişkene gerçek anlam kazandırdığı varsayılmaktadır. Analiz kapsamına Türkiye'deki özel mülkiyete dayalı ticari yayın yapan, ulusal çapta kapsama alanına sahip televizyon işletmeleri dahil edilmiştir. Veri toplama sürecinde, sektörde çalışan uzman kişilerle yapılan yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler, gözlem ve örgütsel dökümanların incelenmesi teknikleri kullanılarak veri toplanmıştır. Bu çalışmada veriler betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Veriler önce sistematik ve açık bir biçimde betimlenmiş; daha sonra yapılan bu betimlemeler açıklanmış ve yorumlanmış, neden-sonuç ilişkileri irdelenecek bazı sonuçlara ulaşılmıştır.

## 3. ÖRGÜTSEL ALANIN DÖNÜŞÜMÜ: KURAMSAL ÇERÇEVE

Bildirinin birinci bölümünde televizyon işletmelerinin örgütsel alanında yaşanan dönüşümün analizine çerçeve oluşturmak amacıyla Endüstriyel Organizasyon Teorisi, Yeni Kurumsal Teori, Beraber Evrim Teorisi ele alınmıştır.

### 3.1. Endüstriyel Organizasyon Teorisi

Endüstriyel Organizasyon Teorisi, "SCP" Paradigması çerçevesinde değerlendirilmektedir. Bu paradigma, piyasa yapısı, yönetim ve performans arasında hayati bir ilişki bulunduğunu; piyasa yapısının firmanın yönetimini; firmanın yönetiminin de endüstri performansını etkilediğini savunmaktadır. Piyasa yapısını tanımlayan değişkenler; piyasanın tekelleşme derecesi (Söylemez, 1998), pazarda bulunan ürün farklılaştırmasının derecesi, endüstride giriş engelleriyle yüzleşen firma oranı, bir firma endüstriyi terk etmek istediğinde çıkışta karşılaşılabilecek engeller, dikey olarak birleşmiş firma oranı ve holdingleşmedir (Wirth ve Bloch, 1995). Firmanın yönetim unsuru; fiyat davranışı, ürün stratejisi, reklam stratejisi, yatırım stratejisi, AR-GE ve ortak stratejilerin uygulanmasını içermektedir. Firma yönetimi piyasa yapısına bağlı olarak performansı etkileyecek olan bu değişkenleri kullanmaktadır. Firmanın performans unsurlarının başında karlılık gelirken, diğer unsurlar dağıtımda ve üretimde

etkinlik, teknolojik gelişmeler, adaletin ve kültürel hedeflerin sağlanmasıdır. Endüstriyel Organizasyon Teorisi verimli çıktı ve kaynak yapılanması üzerine geniş bir şekilde yoğunlaşarak endüstrinin yeniden üretim ve kalkınmasına katkı yapan bir örgütü vurgulamaktadır (Windeler ve Sydow, 2002).

### 3.2. Yeni Kurumsal Teori

Yeni Kurumsal Teori'nin temel tezi; örgütlerin yapı ve süreçlerinin içinde buldukları kurumsal çevreye uyumları sonucunda biçimlendiğidir. Kurumsal çevre; kuralları, normları, inançları ve efsaneleri içeren bir çevredir. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için sadece teknik anlamda verimli olmaları yetmemekte; bu çevredeki kurumlara uyarak kendilerini meşru kılmaları gerekmektedir. Aynı örgütsel alanda yaşayan örgütler benzer kurumlara uymak zorunda olduklarından dolayı yapısal açıdan eşbiçimli hale gelmektedirler (Özen, 2007: 241). Kurumsal Teoride belirli bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme vardır. Buna göre aynı sektörde faaliyet gösteren örgütler benzer çevresel baskılarla karşı karşıya kalacak ve çevrenin beklenti ve zorlamalarına paralel bir yapı ve işleyiş özelliği kazanacaklardır. Böylece eşbiçimlilik ortaya çıkacaktır (Arslan ve Aydın, 226). Kurumsal eşbiçimli olmak için yaşanan değişim üç mekanizma aracılığı ile açıklanmaktadır. Bu mekanizmaların ilki; meşruluk problemlerini ve politik etkiyi dengeleyen zorlayıcı eşbiçimliliktir. İkinci mekanizma; belirsizliğe karşı verilen standart yanıtlarla sonuçlanan taklitçi eşbiçimliliktir. Üçüncü mekanizma; profesyonelleşme ile ilgili olan kuralcı eşbiçimliliktir (Dimaggio ve Powell, 1991: 67).

### 3.3. Beraber Evrim Teorisi

Beraber Evrim Teorisi'ne göre beraber evrimin olması için dinamik bir bağlam içinde faaliyet gösteren içsel aktörler gereklidir. Aktörlerin heterojen, uyum/öğrenme, bağlantılı olma, etkileşimli olma ve karşılıklı birbirini etkileyebilme özellikleri bulunmalıdır (McKelvey, 2002: 4). Örgütler, endüstriler ve çevreler beraber evrim geçirmektedir (Lewin, vd.1999: 536). Beraber evrim sistemine göre; örgütler bir tarihi bağlam içinde çalışmaktadır. Beraber evrimde bir değişkendeki değişim, diğer bir değişkende oldukça büyük bir değişim üretebilmektedir (Anderson, 1999: 217). Örgütler sistematik olarak çevrelerini etkilemektedir; temelde diğer örgütlerden oluşan örgütsel çevre sonra örgütleri etkilemektedir. Bu tekrarlayan etkileşim karşılıklı bağımlılıkla ve nedensellik döngüsü ile sonuçlanmaktadır. Her bir firma diğerini etkilemekte ve sonra diğerinin davranışından da etkilenmektedir. (Lewin ve Volberda, 1999: 527). Beraber Evrim Yaklaşımı, aktörlerin bazı şeyler için (kaynaklar, ilgi, baskın konumda olma, fikirler, insanlar, alan gibi) rekabet ettiğini varsaymaktadır (McKelvey, 2002: 4). Beraber evrim, örgüt içinde (mikro beraber evrim) ve örgüt ile örgütün içine yerleştiği çevre arasında (makro beraber evrim) olmak üzere çoklu seviyede olmaktadır. Örgütün rakipleri ile olan beraber evrimi; mikro evrim sürecine bağlıdır. Karşılıklı etkileşim unsuru, örgütün çevresinden etkilendiği gibi; kendisinin de çevresini etkilediğini anlatmaktadır (Tivnan, 2005: 1015). Pozitif geri besleme, örgütü arzulanan durumdan uzaklaştırmakta ve örgütün evrimleşmesini etkileyen düzenin oluşmasını sağlamaktadır (Houchin ve Maclean, 2005:151).

## 4. TELEVİZYON İŞLETMESİ ÖRGÜTSEL ALANININ DÖNÜŞÜMÜ VE ÖRGÜT YAPILARINA ETKİSİ

Yukarıda özetlenen kuramsal çerçeve ışığında, bundan sonraki bölümde televizyon işletmesi örgütsel alanın dönüşümü ve bu dönüşümün örgüt yapılarına etkisi incelenmektedir. Bu bölümde önce örgütsel alanın unsurları kısaca tanımlanmakta, sonra sahiplik yapısı ve içerik yapılanması bakımından değişim ele alınmaktadır.



#### 4.1. Televizyon İşletmesi Örgütsel Alanının Unsurları

Türkiye’de televizyon işletmesi örgütsel alanı incelendiğinde temel tedarikçiler olarak yapım şirketleri, reklam ajansları, haber ajansları, cast ajansları görülmektedir. Televizyonlar için temel kaynak programlardır. Ürünün tüketicileri reklam verenler ve izleyicilerdir. Düzenleyici aktörler olarak devlet mekanizması (hükümet, düzenleyici üst kurullar, yasama organı, yargı organı, yerel yönetimler vb.) ve sivil toplum örgütleri yer almaktadır. Benzer ürün ve hizmet üreten diğer örgütler olarak diğer özel ve kamu televizyon kanalları, yabancı televizyon kanalları, radyolar, gazeteler vs. yer almaktadır. Türkiye’de televizyon işletmesi örgütsel alanı içine medya gruplarının sahip olduğu diğer firmaları da katmak gerekmektedir. Yapım şirketleri ve program satın alınan fuarlar; kanallara program sağlayarak önemli aktörler olarak örgütsel alanda konumlanmaktadır.

#### 4.2. Sahiplik Yapısı Bakımından Örgütsel Alanın Dönüşümü

Televizyonun Türkiye’ye gelişi, devlet aracılığı ile kamu hizmeti yayıncılığı yapmak amacı ile olmuştur. TRT televizyonları, kamu hizmeti yayıncılığında öncü bir kurum olan BBC’yi model alınmıştır. 1990’ların başında sermaye grupları altında özel televizyon yayıncılığı yurtdışından uydular aracılığı ile başlamaktadır. Bu dönemin baskın özellikleri; baskın konumdaki medya grupları arasında ortaklıkların bulunması, grupların bünyesinde mutlaka bir finans kuruluşunun olması, devlet müdahalesi ile alanın yıkıcı dönüşüm geçirmesi, tematik ve yerel kanal sayısında artış olması, televizyon sahiplerinin sanayi ve hizmet sektöründe girişimlerinin olması; özelleştirilen kamu kuruluşlarının büyük kısmının medya sahiplerine geçmesidir. Finans sektöründe yaşanan sıkıntılar sonrasında devletin finans sektörüne müdahalesi ile doğrudan bu grupların medya alanındaki yatırımları etkilenmiş, medya kuruluşları el değiştirmiştir.

#### 4.3. İçerik Yapılanması Bakımından Alanın Dönüşümü

İçerik yapılanması bakımından alanın dönüşümü, kanalların program yapısı ve yayın akışlarının incelenmesi ile tespit edilmektedir. Türkiye’de özel televizyon işletmeleri altyapıları tamamlanmadan kuruldukları için kuruluş yıllarında program sağlamada yabancı kaynaklara ağırlık verilmiştir. Özel televizyon kanalları, kendilerini TRT’ye rakip olarak gördüklerinden ve izleyicileri etkilemek istediklerinden dolayı dizi, eğlence, spor ve magazin ağırlıkta program türlerini tercih etmiştir. Özel kanallar, reklam pastasından büyük pay almak için kanallar arasında dizi, magazin, haber programları ve yapımları ile özdeşleşen ünlü yapımcılar transfer etmiştir. Aynı kanalda çalışan popüler sanatçı veya yapımcının birkaç programı birden yaptığı görülmektedir. Sanatçı hem dizide, hem magazin eğlence programında rol alırken; gazeteci- yapımcı bir grup çalışan; hem ana haber bülteni hem de haber-tartışma programı yapmaktadır. 1990’lı yılların ortalarında yerli dizilerde dönemin parlakan ses sanatçıları başrollerde yer almaktadır. Ses sanatçılarının oynadığı dizilerin isimleri sanatçının o dönemde popüler olan parçasının adı verilerek müzik piyasası ile yakınsama yoluna gidilmektedir. 2000’li yıllara gelindiğinde genel olarak yayın akışlarında dizilerde yerli yapım, filmlerde yabancı orijin ağırlıktadır. Son dönemde popüler kanallarda program türlerinden müzik ve çocuk programlarında azalış olmaktadır. Televizyon program üretim pratiklerinde iletişim alanında yaşanan yakınsamanın etkileri görülmektedir. Yakın dönemde popüler televizyon programlarından olan yarışma türünde artık GSM hatlarından seyircilerin mesaj göndermeleri sonucu yarışmacıların elenmesi ve izleyicinin (tüketicinin) doğrudan program içeriğine müdahalesi sağlanmaktadır.

#### 4.4. Örgüt Yapısı Bakımından Alanın Dönüşümü

Televizyon işletmeleri örgüt yapısı, başlangıçta fonksiyon temelli iken, zamanla kanalların stüdyo programları yapması ile matris örgüt yapısına ve son olarak da şebeke örgüt yapı-

sına dönüşmüştür. Televizyon işletmelerinde şebeke örgüt yapılarının yaygınlaşmasında televizyon işletmelerinde temel yeteneklerinde uzmanlaşma, dış kaynak kullanımının yoğun yapılması etkili olmuştur.

#### **4.4.1. Televizyon İşletmelerinin Temel Yeteneklerinde Uzmanlaşma**

Televizyon işletmelerinin temel yeteneği; kurumsal alt sistem ve teknik alt sistem olarak tanımlanmaktadır (Macmillian ve Tampoe, 2004:191). Televizyon işletmelerinin kendi personeli ve stüdyosunu kullanarak yaptıkları programlar içyapım; dışarıdan aldıkları programlar ise dışyapımdır. İçyapımlar beşeri ve teknik varlıklarının uyumu ile ortaya çıkarken; dışyapımlar tedarikçileri olan yapım şirketleri ve uluslararası pazar temsilcileri ile yönettikleri bağlantılar ve koordinasyon yeteneğinin sonucu sağlanmaktadır. Ana haber bültenleri, açıktoturumlar televizyonların teknik alt sistemini ürettiği ürünlerdir. Yapım şirketlerine yaptırdıkları diziler, yarışma, eğlence programları kurumsal alt sistemlerinin sonucu olan ürünlerdir. Televizyon işletmeleri sadece iç yapımları ile değil ayrıca dış yapımları ile de rekabet etmektedir.

#### **4.4.2. Televizyon İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı**

Televizyon işletmelerinin tamamında kafeterya, yemekhane, güvenlik, temizlik, servis taşımacılığı gibi ikincil hizmetler dış kaynak kullanımı yoluyla edinilmektedir. Yardımcı şebeke olarak dış kaynak kullanımında büyük ölçekli işletmeler, geleneksel hiyerarşik yapıları ve kontrol odaklı yönetim tarzından vazgeçerek şirketlerin merkezden uzaklaşmasına izin vermektedir. Örneğin Merkez Yayın Holding'in örgüt yapısında teknik işler için ayrı bir işletme kurulmuş, televizyon kanalları bünyesindeki teknik hizmetler bu birimlere aktarılmıştır. Çukurova Grubunun internet sayfasında yer alan şirketler profilinde Eksen, Mepaş, Zedpaş firmalarının Show TV ile; Doğan Haber Ajansı, Galaxy Teknik, D Production firmalarının Kanal D ile arasında yardımcı şebeke ilişkisi kurulmaktadır. Televizyon işletmesi tedarikçi firmalar (yapım şirketleri ile uzun yıllar süren dizi yapımı nedeni) ile stratejik ittifak oluşturarak uzun dönemli dış kaynak kullanımına gitmektedir. Televizyon işletmeleri rakipleri ile ittifak oluşturarak yaptığı dış kaynak kullanımında; belirli bir proje için hem kaynaklarını birleştirmekte, hem de riski azaltmaktadır. Medya sektöründe bu tür ortaklıklar yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Örneğin reklam pazarlama alanında Show TV ve ATV, Zedpaş adlı bir şirket kurmuştur (Adaklı, 2006: 256).

#### **4.4.3. Televizyon İşletmelerinde İşlevlerin Ayrışması**

Büyük gruplar bünyesinde faaliyette bulunan televizyon işletmelerinin işletme, teknik, reklam ve insan kaynakları gibi destek işlevlerini işletme dışında yer alan üst birimlerden alırken, temel işlevlerinden olan programcılık işlevini de bağımsız yapım şirketlerine devretmektedir. Televizyon işletmeleri sürekli program ihtiyacını bu şirketlerden temin ettiğinden bu şirketler ile bir tür şebeke ilişkisi içinde bulunmaktadır.

#### **4.4.4. Televizyon İşletmesi Şebeke Örgüt Yapısı**

Televizyon işletmeleri bir grup bünyesinde yer aldığı için grubun haber ajansı, yapım şirketi, reklam pazarlama şirketi ve teknik hizmet sağlayan şirketleri ile dahili şebeke ilişkisi içindedir. Televizyon işletmeleri, grup dışında bulunan haber ajansları, yapım şirketleri, cast ajansları ve teknik hizmet sağlayan şirketler ile uzun vadede ilişkiler içinde olduklarından dolayı bu şirketler ile istikrarlı şebeke ilişkisi içinde çalışmaktadır.

Televizyonlar için sitcom yapan yapım şirketleri kendi aralarında proje şebekeleri oluşturmaktadır. Bu şebekede tedarikçi olarak; yazarlar, yönetmenler, çeşitli sanatsal (yaratıcı) ve teknik hizmet sağlayıcıları, senaryo danışmanları, cast ajansları, kuaförler, ışık uzmanları, mekan araştırmacıları vardır. Proje ekibi üyeleri normalde yapımcı veya işbirliğine katılacak olan yapım şirketi tarafından seçilmektedir (Sydow ve Staber, 2002:219). Artık reklam

veren içerik üretiminde de söz sahibidir. Bu şebeke içinde aynı yapımcı aynı kanala pek çok proje üretirken farklı kanallara da proje üretmektedir.

Televizyonlar riski dağıtmak, yeniliklerden faydalanmak, işlem maliyetini düşürmek amacıyla yapım şirketlerine proje yaptırmaktadırlar. Televizyon yöneticileri esneklik ve istikrar için, çıkarları ve araştırma yapmak için şebeke içinde arabulucu gibi işlev yapmaktadır (Manning, 2005: 411). Televizyon işletmeleri son yıllarda programcılık işlevini büyük oranda yapım şirketlerine devretmiştir. Dizilerden, haber programlarına ve kadın kuşağı programlarına değin artan sayıda program ihtiyacını bağımsız yapım şirketlerinden edinmektedir. Bu durum televizyon işletmelerinin temel yeteneklerinin de zaman içinde yapım şirketlerine devrettiğini göstermektedir. Televizyon işletmeleri aracı işletme gibi davranarak ürünlerini farklı şirketlere yaptırmaktadır.

### 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Endüstriyel Organizasyon Teorisi kavramları ile Türk özel televizyon işletmesi örgütsel alanında sahiplik yapısında yaşanan dönüşümü açıklamakta fayda vardır. Buna göre özel televizyon işletmesi örgütsel alanında orta yoğunlukta bir piyasa yapısı vardır. Bu yapı içinde televizyon kanallarından alanda baskın konumda olan beş kanal reklam gelirinin çoğunu elinde tutmaktadır. Böylelikle üretimin büyük girişimlerde örgütlenmesi ile küçük ve orta ölçekli firmalar güçlkle ayakta kalmaktadır. Medya örgütsel alanında piyasa yapısından firma yönetimine doğru bir etki vardır. Orta yoğunluklu bir piyasanın varlığı, kanalların içtanıtım mekanizması, grup gazeteleri ve internet siteleri aracılığı ile yoğun bir reklam ve tanıtım uygulamalarına neden olmaktadır. Kanallar, yeni program formatlarını denemek, erişimde çeşitliliğe gitmek (kablolu, dijital platformlar aracılığı ile, uydu ve internet yolu ile) gibi üründe farklılaşma stratejileri uygulamaktadırlar. Baskın konumdaki televizyon kanalları ortak reklam pazarlama şirketleri kurmakta, bu yolla fiyat karteli oluşturmaktadır.

İçerik yapısında örgütsel alanda yaşanan dönüşüm Yeni Kurumsal Teorisi kavramları ile değerlendirdiğimizde yayın akışı ve program türü seçiminde, meslek mensupları ve devlet düzenlemelerinden kaynaklanan zorlayıcı, normatif ve rekabetçi eşbiçimlilik olduğu tespit edilmiştir. Aynı türler, benzer formatlar tüm kanallarda yaygın şekilde uygulanmaktadır. Program türü tespiti ve yayın akışı oluşum sürecinde yayıncı, reklam veren, rating ölçüm kurumları ve yapım şirketinin karşılıklı etkileşimi ile beraber evrim geçirmektedir. Ratingi yüksek programlar yayında kalırken, ratinge düşük programlar yayından kalkmaktadır. Ratingi yüksek türler, diğer kanallar tarafından tercih edilmektedir. Rating mekanizması aynı zamanda televizyonların reklam tarifelerinin belirlenmesi, yapım şirketine yapacağı ödemenin belirlenmesinde ölçü olmaktadır. Yapım şirketleri de sanatçılarla rating anlaşması yapmakta, böylece yapacağı ödemeyi belirlemektedir. Rating oranları bir tür performans ölçüm aracı olarak, hem üretici mekanizma hem de bir söndürme mekanizması görevi görmektedir.

Televizyon işletmeleri örgüt yapısı, başlangıçta fonksiyon temelli iken, zamanla kanalların stüdyo programları yapması ile matris örgüt yapısına ve son olarak da şebeke örgüt yapısına dönüşmüştür. Televizyon işletmelerinde şebeke örgüt yapılarının yaygınlaşmasında, televizyon işletmelerinin temel yeteneklerinde uzmanlaşması ve dış kaynak kullanımına yoğun olarak başvurması etkili olmuştur. Bu sektörde genel kabullerin aksine temel yeteneğin dışarıya verildiği tespit edilmiştir. Bir televizyon işletmesi temel yeteneği olan programcılık işlevini yapım şirketlerine devretmekte ve reklam veren ve sponsorları aracılığı ile finanse ettiği yapımların yayıncılığını yapmaktadır. Televizyon işletmeleri üretim yapısı; içyapımdan şebeke örgüt yapıları içinde proje üretimine doğru dönüşmektedir. Bu değişim-

min sonucu lider televizyon işletmelerinde insan kaynakları, finansman, reklam vb. destek işlevleri televizyon işletmeleri bünyesinden çıkarılmış; tüm grup medya işletmelerine hizmet verecek biçimde grup merkezinde yapılandırılmıştır.

Televizyon işletmesi ve örgütsel alanı ile olan etkileşimi; beraber evrim sürecinin saf seleksiyon ve kısmen yönetilen seleksiyon üretici mekanizmaları tarafından üretilmektedir. Yayıncı ve yapımçı firma arasındaki etkileşim rating-reklam veren- reklam ajansı- sponsor-sosyo kültürel etkiler gibi pek çok değişken tarafından etkilenmektedir. Televizyon yöneticisinin dışsal değişkenleri yönetme veya kontrol etme gibi proaktif eylemlerinden ziyade; durumu kurtarmaya yönelik tepkisel eylemleri söz konusudur. Sonuç olarak televizyon işletmeleri örgütsel alanının dönüşümü, televizyon işletmeleri örgüt yapılarında normatif eşbiçimliliğe neden olmuştur.

### KAYNAKÇA

- Adaklı, G. (2006), Türkiye’de Medya Endüstrisi Neoliberalizm Çağında Mülkiyet ve Kontrol İlişkileri. Ankara: Ütopya.
- Anderson, P. (1999), “Complexity Theory and Organization Science”, *Organization Science*, 10(3), 216-232.
- Arslan, R. ve Aydın, Serdar. (2007), “İşletmelerde Eşbiçimliliğin Yönetim Bilgisinin Yayılımı Üzerindeki Etkileri”, Ed. Mustafa Kurt ve Serkan Bayraktaroğlu, Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler, Ankara: Gazi Kitabevi, 221-244.
- Dimaggio, P. J. ve Powell W. W. (1991), “The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field”, Eds. Walter W. Powell ve Paul J. Dimaggio, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Pres, 63-83.
- Houchin, K. ve D. Maclean. (2005), “Complexity Theory and Strategic Change: An Empirically Informed Critique”, *British Journal Of Management*, 16, 149-166.
- Leblebici, H., Salancik, G. R., Copay, A. ve King, T. (1991), “Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry”, *Administrative Science Quarterly*, 36, 333-363.
- Lewin, A. Y., Long, C. P. ve Carroll, T. N. (1999), “The Coevolution of New Organizational Forms”, *Organization Science*, 10 (5), 535-550.
- Lewin, A. Y. ve Volberda, H. W. (1999), “Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms”, *Organization Science*, 10(5), 519-534.
- Manning, S. (2005), “Managing Project Networks As Dynamic Organizational Forms: Learning from the TV Movie Industry”, *International Journal of Project Management*, 23 (5), 410-414.
- Mckelvey, B. (2002), “Managing Coevolutionary Dynamics”, the 18th. EGOS Conference, Barcelone, Spain, July 4-6.
- Özen, Ş. (2007), “Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar”, Ed. Sargut, S. ve Özen, Ş., *Örgüt Kuramları*, Ankara: İmge Kitabevi.
- Powell, W. W. ve Dimaggio, P. J. (1991), “The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field”, Eds. Powell, W. W. ve Dimaggio, P. J., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Pres.
- Serim, Ö. (2007), *Türk Televizyon Tarihi 1952-2006*, İstanbul: Epsilon.
- Söylemez, A. (1998), *Medya Ekonomisi ve Türkiye Örneği*, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.
- Sydow, J. ve Staber, U. (2002), “The Institutional Embeddedness of Project Networks: The Case of Content Production in German Television”, *Regional Studies*, 36 (3), 215–227.
- Volberda, H. W. ve Lewin, A. Y. (2003), “Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firm: From Evolution to Co-evolution”, *Journal of Management Studies*, 40 (8), 2111-2136.
- Windeler, A. ve Sydow, J. (2002), “Project Networks and Changing Industry Practices- Collaborative Content Production in the German Television Industry”, *Organization Studies*, 36(3), 215-227.

## TÜRKİYE'DE BİR ÖRGÜTSEL FORM OLAN ÖZEL ORTAÖĞRETİM OKULLARININ KURUMSALLAŞMASI

**Mehmet Çakar**  
Başkent Üniversitesi,  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
İşletme Bölümü,  
mcakar@baskent.edu.tr

### ÖZET

*Çalışmada Türkiye'de yüksek derecede kurumsallaşmış eğitim örgütsel alanında bulunan özel ortaöğretim kurumlarının yayılımı incelenmiştir. Türkiye'de özel ortaöğretim kurumlarının yayılımının, yoğun şekilde kurumsallaşmış bir örgütsel alan olan eğitim alanında yeni kurumsalcı tezlerin önermelerinin aksine teknik çevrenin gerekliliklerine uygun olarak örgütsel performans değişkenlerine bağlı olduğu ortaya çıkmıştır. Kamu'ya ait okulların performans düşüklüğü ile eğitim bütçesinin azalan seyri ise diğer belirleyicilerdir. Çalışmanın sonuçları kurumsal kuramın örgütsel performans konusuna olan yaklaşımını revize ederken kurumsal bir aktör olan devletin eğitim bütçesinin yıllar içinde gösterdiği düşüş trendinin de "çözülme" kavramını işaret eden şekilde özel ortaöğretim kurumlarının yayılımını etkilediği belirlenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsallaşma, kurumsal mantık, yayılım, çözülme.

### 1. GİRİŞ

Bu çalışmanın sorunsalı Türkiye'de özel okul formunun teknik çevrenin gerekliliklerine uygun olarak bu okulların verdikleri eğitimde başarılı olmaları nedeniyle mi ülkede yayılım sağladığı yoksa özel okulların teknik gerekliliklerden ziyade kurumsal çevrenin gerekliliklerine uygun olarak, daha çok mit olarak işlev görerek mi yayılım sağladığının ortaya konulmasıdır. Başka bir deyişle Türkiye'de özel okul formunun yayılımı ile bu okulların gösterdikleri başarı paralel mi gitmektedir? Diğer yandan başarı yoksa özel okulların mit olma durumu var mıdır? Bu durumda özel okullar öğrencinin başarısını etkilemediği halde neden bu kadar yayılmaktadır? Öte yandan özel okullar diğer okul türlerine göre daha fazla başarı gösteriyorsa, başarı dışında hangi faktörler özel okulların kurumsallaşmasını etkilemektedir?

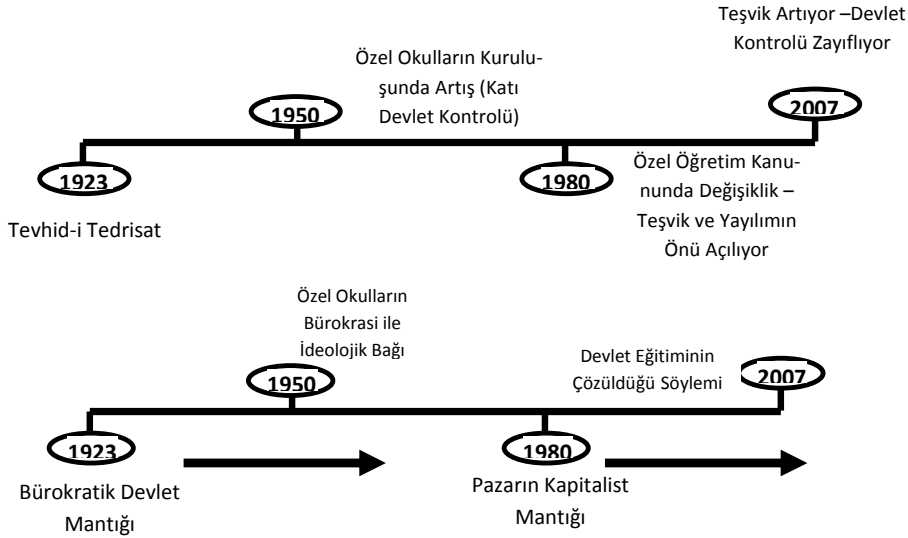
Türkiye'de özel öğretim kurumlarının tarihsel süreçteki gelişimi incelendiğinde birbiriyle çelişik kurumsal mantıkların eğitim sistemin içerisinde birlikte var olduğu görülmektedir. Dirençler ve uzlaşımlar modern yaşamda toplumsal düzenin içinde birlikte var olabilen yapılarıdır. Bu anlamda modern yaşam içinde çelişkileri barındıran bir bütünler topluluğudur. Friedland ve Alford (1991), kurumsal mantığı "sosyal eylemi kategorize eden ve ona bir anlam yükleyen dünya görüşü" olarak tanımlamaktadırlar. Toplumsal bağlam örgütlerin davranışlarını şekillendiren birbirleriyle çelişik kurumsal mantıkları barındırmaktadır. Bu mantıklar temel olarak kapitalizm, demokrasi, bürokrasi ve ailedir. Kurumsalcılar için toplumsal düzenin çelişik mantıklardan oluştuğunu kabul etmek kültürü de parçalı olarak kabul etmeyi gerektirir (Saatçioğlu, 2004). Bu anlamda farklı örgütler farklı mantıkları menfaatlerini korumak ve sürdürmek için kullanabilirler.

Kurumsal mantıkların çelişkili olması, çelişkiler noktasında açık çatışmanın gözlemlenebilir doğasının anlaşılabilirliği düşüncesini doğurmaktadır. Nitekim kurumsalcı çalışmalar meşru örgütsel formlar ve pratiklerin meşruiyetinin yaratılması, değiştirilmesi ve yok edilmesi hususunda açık çatışmaya değinen çalışmalar yapmışlardır (Brint ve Karabel, 1991; DiMaggio ve Powell, 1991; Flstein, 1991). Diğer taraftan birbiriyle çatışan kurumsal mantıkların varlığı toplumda eşitsizliğin yaratılmasına neden olmaktadır. Özellikle de kapitalist

bakış açısının kurumsal mantığı olan piyasa mantığı ile modernleşme sürecinin sembolü olan ulus-devlet yapısının kurumsal mantığını oluşturan bürokratik devlet kurumsal mantığı birbirleriyle çelişmektedir.

Benzer şekilde çelişen kurumsal mantıkları barındıran eğitim alanında, Cumhuriyet öncesi dönemde eğitim sisteminin Osmanlı Devleti bünyesinde çok başlı olarak işlev gösterdiği görülmektedir (Akyüz, 1989; Koçer, 1970). Biririnden farklı yapı ve müfredatı sahip okullar ülkede varlıklarını sürdürmüşlerdir (Haydaroğlu, 1993; Özbek, 2000). Cumhuriyet dönemi ile beraber Eğitimde Birlik Yasası'nın çıkmasıyla eğitim sistemi tek bir merkezden yönetilmeye başlanmıştır (Demircan, 1988). Bu süreçte müfredatlar ortak bir paydada birleştirilerek Cumhuriyet'in niteliklerine uygun hale getirilmiştir. Katı devlet kontrolünün özel okullar üzerinde uygulandığı bu dönemde genel hatları itibariyle serbest teşebüse özel okulların önü kapatılmıştır. Bu dönemin Friedland ve Alford'un (1991) tipolojisine göre bürokratik devlet mantığı ile örtüştüğü görülmektedir.

Cumhuriyet Dönemi süreci içerisinde çeşitli ayrışmalar görülmekle birlikte Eğitimde Birlik Yasası genel itibariyle uygulanmıştır. 1980 sonrası dönemde ise ülkenin dünya ekonomik sistemine eklemlenmesi ile beraber hem yabancı hem de Türk müteşebbislerin önündeki özel okul açmalarına engel olan şartlar kaldırılmış, hatta ülkede kaliteli eğitimin yaygınlaştırılması amacıyla kolaylaştırmak için özel okul açmak isteyenlere vergi indirimi dahil olmak üzere pek çok kolaylık tanınmıştır.



**Şekil 1.** Türk Eğitiminde Kurumsal Süreçler

Türkiye’de özel okulların tarihine ve hukuksal altyapısına bakıldığında 1980’li yıllara kadar özel eğitim kurumlarının yaygınlaşmasının devlet tarafından dikkatli bir biçimde izlendiği görülmektedir. Türk vatandaşlarının özel okul açmaları önüne herhangi bir engel konulmazken, açılmaları da özellikle desteklenmemekte, açılmış olanların ise denetimleri sıkı tutulmaktadır. 1980 sonrasında neo liberal politikaların uygulanması ülkedeki kurumsal mantığın cumhuriyet ideolojisi ile vücut bulan bürokratik devletin kurumsal mantığından pazarın kurumsal mantığına dönüşmesine yol açmıştır. Pazarın kurumsal mantığının ideolojik olarak da desteklenmesi medyada eğitime, sağlıktan ulaşımına pek çok kamu hizmetinin kurumsal tabanının değişmesine yol açmıştır.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu çalışmanın temel sorunsalı Türkiye’de özel okul formunun teknik çevrenin gerekliliklerine uygun olarak bu okulların verdikleri eğitimde başarılı olmaları nedeniyle mi ülkede yayılım sağladığı yoksa özel okulların teknik gerekliliklerden ziyade kurumsal çevrenin gerekliliklerine uygun olarak, daha çok mit olarak işlev görerek mi yayılım sağladığının ortaya konulmasıdır. Bu soruların cevapları, çalışmanın temel yaklaşım biçimi olan yeni kurumsal kuram içerisinde hareketle cevaplanmaya çalışılacaktır.

Yeni kurumsal kuramda, kurumsallaşma konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde yeni örgütsel form ve pratiklerin yayılımının kurumsallaşma ile ilişkilendirildiği çalışmalar (DiMaggio ve Powell, 1991; Tolbert ve Zucker, 1983) göze çarpmaktadır. Örneğin, Tolbert ve Zucker’ın (1983) çalışmasında devletin uygulamaya koyduğu sivil yönetim reformu ile şehir yönetimlerinin ve örgütsel formun bu uygulamalara paralel olarak değiştiğini diğer taraftan reformun kurumsallaşmadığı yani meşru olarak kabul edilmediği bölgelerde ise aşamalı değişimler olduğunu ortaya koymaktadır. Yayılım ancak bilişsel olarak yeni şehir yönetim uygulamaları kurumsallaştıkça gerçekleşmektedir. Bu çalışmaların temel argümanı kurumsal yeniliklerin ilk aşamada performansa dayalı nedenlerden dolayı kullanımının yayıldığı ancak yayılımın daha sonraki aşamalarında gerçek performans yerine meşruiyet kazanmak adına uygulamaların yürürlüğe konulduğudur (DiMaggio ve Powell; 1983; 1991). Kurumsal kuramda örgütlerin çevresi iki şekilde kavramsallaştırılmaktadır. Bunlar teknik çevre ve kurumsal çevredir. Örgütün temel işlerinin yapılması için uyulması gereken temel koşullar örgütün teknik çevresini oluşturur. Teknik çevrede işler koordine edilir, akılcılık ve performans düşüncesi ön plandadır. Kurumsal çevre ise zaman içinde oluşmuş normlar, beklentiler ve inançlardan oluşan ve örgüt için neyin doğru neyin yanlış olduğunun tayin edildiği çevredir. Örgütler kurumsal kuramda sosyal varlıklar olarak kavramsallaştırıldığından dolayı kurumsal çevrenin beklentilerine uymayı ve böylece meşruiyetlerini sürdürmeyi amaçlamaktadırlar. Örgütler bir kez aynı örgütsel alanda varlıklarını sürdürmeye başladıklarında çeşitli mekanizmalar yoluyla birbirlerine daha fazla benzerler. Örgütler amaçlarını değiştirebilirler veya yeni pratikler geliştirebilirler ve yeni örgütler alanda faaliyet göstermeye başlayabilir. Uzun dönemde örgütler daha etkin olabilmek için uygulamalarında yeniliklere gidebilirler. Bu noktada erken dönemde yenilikleri uygulayanlar performans kaygısıyla teknik verimliliği arttırmak için harekete geçenlerdir. Diğer yandan bu tür yenilikler Selznick’in deyişiyle “işin teknik gerekliliklerinin ötesinde değerle dolu” olan bir hal alabilir (DiMaggio ve Powell, 1991: 65). Bu anlamda yeniliklerin yayılımında öyle bir noktaya gelinir ki yenilikler teknik gerekliliklerden ziyade kurumsal meşruiyeti tesis edebilmek için uygulanır hale gelir. Kurumsallaşma bahsedilen şekilde, bir uygulamanın yerleşik bir hal alması şeklinde kavramsallaştırılabilir.

Yayılım bir yeniliğin zaman içerisinde iletişim kanalları sayesinde sosyal sistemin bireylerine benimsetilme süreci olarak tanımlanmaktadır (Rogers, 1995). Bir yeniliğin yayılımının zamanının uzunluğu çeşitli faktörlere bağlıdır. Örneğin bir yeniliği benimsemek o yeniliğin özelliklerinin algılanmasıyla doğru orantılıdır. Yenilik eğer verimli sonuçlar doğuruyorsa yeniliği benimsemek isteyenler daha kısa zamanda uygulamaya geçeceklerdir. Tersine şekilde yenilik hakkındaki özellikler açık şekilde algılanmadığında benimseme zamanı uzayacaktır. Rogers’a (1995) göre bir yeniliğin kazandırdığı fikirlerden çok, onun sağladığı faydanın sosyal prestijini, ekonomik ve güvenilirlik derecesini ifade eden “görelî avantajı” daha önemlidir.

Kurumsal kuram bağlamında yapılan örgütsel yapı ve uygulamaların yayılımını inceleyen çalışmalara bakıldığında, örgütsel bir uygulamanın yayılımının o uygulamanın kurumsal-

laşma düzeyini gösterdiği ifade edilmektedir (Tolbert ve Zucker, 1983; Strang ve Meyer, 1993; Guler, Guillien ve McPherson, 2002). Başka bir deyişle bir uygulama ne kadar yayılmış ise o kadar kurumsallaşmıştır.

Strang ve Meyer (1993) çalışmalarında yayılım için gerekli olan kurumsal koşulları incelemişlerdir. Yazarlara göre yayılım eğer aktörler benzer kültürel özelliklere sahipse hızlanmaktadır. Yayılımın derecesi önce ve daha sonra uygulamayı yürürlüğe koyanların etkileşimlerinin seviyesine göre farklılık göstermektedir. Örneğin coğrafi bir bölge için düşünelsek o bölgede yayılımı mevzu bahis olan bir uygulamanın daha önce bir modelinin bulunuyor olması o bölgede yeni uygulamanın yayılımını kolaylaştırmaktadır.

Strang ve Meyer (1993) yayılım meselesinin içinde belirli rasyonaliteleri bulduğunu belirtmektedirler. Burada kastettikleri genel bir yayılma gösteren uygulamanın özelliklerinin dikkate alınmasıdır, şöyle ki, uygulamaların yayılımının kabul edilip yürürlüğe konulması bu uygulamanın alternatifi olana kıyasla daha etkili olduğunun düşünülmesindedir. Başka şekilde ifade edersek, eğer bir uygulama öncekine veya alternatifine göre teknik anlamda daha verimli olarak görülüyorsa uygulamanın yayılımı daha kolay olacaktır.

Özen (2007: 28) 1990'lı yıllardaki kurumsal değişim çalışmalarında sorulan temel sorunun örgütsel alandaki aktörlerin eylemlerini, niyetlerini ve hatta usulliklerini nasıl değiştirecekleri olduğunu belirtmektedir. Kurumsal anlayışın değişiminin nasıl olacağı sorusunun cevabı Oliver'ın (1992) çalışmasında belirttiği *çözülme (deinstitutionalization)* kavramıdır. Burada "çözülme" oturmuş bir kurumsal uygulamanın meşruiyetinin aşınması sürecine referansla kullanılmaktadır. Örgütün çevresinde veya örgütte siyasal, işlevsel ve sosyal baskılar mevcut uygulamaların çözülmesine neden olabilmektedir (Özen,2007: 29). Örgütsel uygulamanın başarısızlığının artması kurumsallaşmış uygulamanın değişmesine neden olurken, verimlilik ve etkililik ölçütlerinin değişmesi meşruiyeti azaltıcı bir işlev görebilmektedir.

Türkiye'de özel ortaöğretim kurumlarının tarihsel süreçteki gelişimi ve kurumsallaşması düşünüldüğünde, yeni kurumsalcı kuramdan hareketle bu okulların gösterdikleri performandan ziyade kurumsal süreçlere uygun olarak yayıldıkları düşünülebilir. Diğer yandan yeni bir örgütsel uygulama veya yeniliğin yayılımı için bu uygulamanın başarılı olarak görülmesi gerekmektedir. Meselenin diğer bir boyutu ise Türkiye'de kamunun verdiği eğitimin kalitesinin niteliğidir. Yeni bir örgütsel yapının yayılımı için gösterdiği başarı ne kadar gerekliyse kendisinden önceki geçerli formun da o kadar başarısız olması gerektiği düşünülebilir. Çözülme kavramı ise bu noktada anahtar bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle 1980 sonrası milli eğitime yön veren siyasi karar vericilerin meseleye genel yaklaşımı, kamu eğitiminin finansmanına devletin yetişemediği ve böylece özel okulların yaygınlaştırılması gerektiği yönünde gelişmiştir. Buradan hareketle:

**Önerme 1:** Türkiye'de özel ortaöğretim okul formu sağladığı başarı nedeniyle yayılmaktadır.

**Önerme 2:** Türkiye'de özel ortaöğretim formunun yayılmasında kamu ortaöğretim kurumlarının gösterdikleri başarı da etkilidir.

**Önerme 3:** Türkiye'de özel ortaöğretim kurumlarının yayılımında devletin kamu eğitimine olan katkısı etkilidir.

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada 1993-2007 arasında 15 yıllık süreci kapsayan 28 il verisinden oluşan bir panel veri seti kullanılmıştır. Seçilen 28 il toplam 7 coğrafi bölgeden 4 adet il seçilerek oluşturulmuştur. Bölgelerden nüfus yoğunluğuna göre en büyük ve en küçük 2'şer il veri setine dahil edilmiştir. Örgütsel başarı kriteri olarak üniversite giriş matematik ve türkçe ham puanları ve lisans bölümlerine öğrenci yerleştirme sayıları kullanılmıştır. Ham puanlar yıllar-



ra göre soru sayıları farklılaştığı için istatistiki olarak normalleştirilmiştir. Bu veriler için Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi'nin (ÖSYM) yıllık olarak yayınladığı "Orta Öğretim Kurumlarına Göre Öğrenci Seçme Sınavı Sonuçları" raporlarından yararlanılmıştır. Bu raporlardan özel lise, yabancı dille eğitim yapan (YDE) özel lise, özel fen lisesi ve devlet lisesi türlerine ait veriler alınmıştır. Diğer değişkenler olan illerin gelişmişlik düzeyi kişi başına gayri safi yurt içi hasıla rakamlarından olmak üzere TÜİK yayınlarından alınmış ve 2001 yılı sonrası verisi rapor olarak yayınlanmadığı için büyüme rakamlarından yararlanılarak 2007 yılına kadarki bölümü ekonometrik olarak türetilmiştir. Bir diğer kullanılan değişken olan Milli Eğitim Bakanlığı bütçe rakamları Bakanlık raporlarından alınmıştır. Bu çalışmada kullanılan veri seti 28 yatay kesit birimini kapsamakta, zaman serisi olarak 15 yıl ve toplamda 10525 hücreden oluşmaktadır. Analizde kullanılan bağımlı değişken toplam özel okul sayısıdır. Bağımsız değişkenler ise MEB bütçesi, illerin gelişmişlik düzeyi, özel lise, YDE özel lise, özel fen lisesi ve liselerin ÖSYS test başarıları ve bu okul türlerinin yıllara göre il bazında lisans bölümlerine öğrenci yerleştirme sayısıdır.

#### 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Panel veri analizi regresyonu sonucunda bağımlı değişken olan toplam özel okul sayısını belirleyici olan bağımsız değişkenler ve anlamlılık düzeyleri sırasıyla Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Panel Veri Regresyonu Sabit-Etki Tahminleri

	<i>Katsayı</i>	<i>Ölç. Hata</i>	<i>t-oranı</i>	<i>p-değeri</i>	<i>Anl.</i>
Sabit	1,09687	0,166939	6,5705	0,00001	***
ÖzelLiseYerleşen	0,271766	0,152616	1,7807	0,07597	*
OzelYDEYerleşen	-0,184103	0,165132	-1,1149	0,26579	
OzelFenYerleşen	0,970592	0,231111	4,1997	0,00004	***
LiseYerleşen	-2,15039	0,720532	-2,9844	0,00307	***
MEBBütçe	-0,0394276	0,00924851	-4,2631	0,00003	***
ÖzelLiseMatSkor	-0,0148181	0,0697602	-0,2124	0,83193	
OzelLiseTurkSkor	-0,0465795	0,063542	-0,7331	0,46410	
YDEMatSkor	0,239736	0,0648028	3,6995	0,00026	***
YDETurSkor	-0,0278848	0,032228	-0,8652	0,38760	
OzFEMatSkor	-0,0717384	0,084538	-0,8486	0,39678	
LiseMatSkor	-0,994617	0,189528	-5,2479	0,00001	***
Gelismislik	7,13152e-05	4,39898e-05	1,6212	0,10603	

\*\*\*" 0.01 anlamlılık düzeyi ile gösterilmiştir

**R-kare** 0,959870, **Ayarlamalı R-kare** 0,954670, **P-değeri (F)** 6,9e-187, **Akaike ölçütü** 96,72687, **Hannan-Quinn Bilgi Ölçütü** 157,7941, 341 gözlem kullanılarak bulunan sabit-etki tahminleri, 28 yatay-kesit birimi kapsandı, zaman-serisi uzunluğu enaz 2, ençok 15, bağımlı değişken: I\_BağımlıDegisken

Panel veri analizi özel okulların 7 coğrafi bölgeden 28 ilde 15 yıllık süreçteki sayılarındaki artışta  $p \leq 0.001$  anlamlılık seviyesinde (1) özel fen liselerinin lisans programlarına mezunlarını yerleştirme sayısındaki artışın, (2) devlet liselerinin ise üniversite lisans programlarına kendi mezunlarını yerleştirme sayısındaki azalışın, (3) yabancı dille eğitim yapan özel liselerin matematik skorlarındaki artışın, (4) devlet liselerinin mezunlarının matematik skorla-

rındaki azalışın ve, (5) MEB bütçesindeki azalışın etkili olduğu göstermektedir. İllerin gelişmişlik düzeyi bu modelde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

## 5. SONUÇ

Araştırmanın bulguları Türkiye’de özel ortaöğretim kurumlarının yayılımının, yoğun şekilde kurumsallaşmış bir örgütsel alan olan eğitim alanında yeni kurumsalcı tezlerin önermelerinin aksine teknik çevrenin gerekliliklerine uygun olarak özel okulların ve devlet okullarının performans başarısı üzerine temellendiğini göstermektedir. Çalışmanın bulguları değerlendirildiğinde özel okul tiplerinin gösterdikleri hem puan hem de mezunlarını üniversite lisans bölümlerine yerleştirme başarısının özel okulların yayılımını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Diğer yandan devlet okullarının gösterdikleri düşük puan başarısı ve mezun yerleştirme azlığı ise alternatif bir form olarak yorumlanabilecek özel okulların yayılımını olumlu yönde etkilemektedir.

Kurumsal kuram yazınında Tolbert ve Zucker’ın (1983) çalışmalarında yeni oluşan bir örgütsel alanda zaman içerisinde teknik çevresel güçlerin yerini kurumsal süreçlere bıraktığını ifade etmelerine karşın bu çalışmanın bulgularına benzeyen şekilde, Kraatz ve Zajac (1996) çalışmalarında yine yüksek düzeyde kurumsallaşmış eğitim alanında performans kriterlerinin kurumsal yayılımın temel belirleyicisi olduğunu göstermişlerdir. Ayrıca bu çalışmanın bulguları kurumsal bir aktör olan devletin eğitim bütçesinin yıllar içinde gösterdiği düşüş trendinin de aslında devlet liselerinin eğitim başarısına olan olumsuz etkileri nedeniyle özel okulların yayılımını etkilediği şeklinde yorumlanabilir. Nitekim eğitim alanında son yıllarda yapılan düzenlemeler ve yapılan resmi açıklamalar kamu eğitimini finanse etmenin zorlukları ve özel öğretim kurumlarının yaygınlaşmasının gereğine odaklanmaktadır. Bu yaklaşım bize Oliver’ın (1992) çözülme kavramının Türkiye’de eğitim alanında da geçerli olduğunu göstermektedir.

## KAYNAKÇA

- Akyüz, Y. (1989), Türk Eğitim Tarihi Başlangıçtan 1988’e, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 160.
- Brint, S. ve J. Karabel (1991), “Institutional Origins and Transformations: The Case of American Community Collages”, Ed. W. Walter Powell ve J. Paul DiMaggio, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: Chicago University Press, 337-361.
- Demircan, Ö. (1988), *Dünden Bugüne Türkiye’de Yabancı Dil*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- DiMaggio, P. J. ve W. W. Powell (1983), “Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- DiMaggio, P. J. ve W. W. Powell (1991), “Introduction”, Ed. W. Walter Powell and J. Paul DiMaggio, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: Chicago University Press, 1-41.
- Fligstein, N. (1991), “The Structural Transformation of American Industry: An Institutional Account of the Causes of Diversification the Largest Firms, 1919-1979”, Ed. W. Walter Powell ve J. Paul DiMaggio, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: Chicago University Press, 311-337.
- Friedland, R. ve R. Alford (1991), “Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions”, Ed. W. Walter Powell ve J. Paul DiMaggio, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: Chicago University Press, 232-266.
- Guler, I., M. F. Guillien ve J. M. Mcpherson (2002), “Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates”, *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 207-232.
- Haydaroğlu, İ. P. (1993), *Osmanlı İmparatorluğunda Yabancı Okullar*, Ankara: Ocak Yayınları.
- Koçer, H. A. (1970), *Türkiye’de Modern Eğitimin Doğuşu*, Ankara: Uzman Yayınları.

- Kraatz, M. S., ve J. E. Zajac (1996), "Exploring the Limits of New Institutionalism: The Causes and Consequences of Illegitimate Organizational Change", *American Sociological Review*, 61, 812-836.
- Oliver, C. (1992), "The Antecedents of Deinstitutionalization", *Organization Studies*, 13(4), 563-588.
- Özbek, N. (2000), *Türkiye'deki Yabancıların Öğrenim ve Öğretim Özgürlüğü*, Ankara: Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yayınları.
- Özen, Ş. (2007), "Kurumsal Kuram", Ed. S. Sargut ve Ş. Özen, *Örgüt Kuramları*, Ankara: İmge Kitapevi, 237-331.
- Rogers, E. M. (1995), *Diffusion of Innovations*, NY: The Free Press.
- Saatçioğlu, A. (2004), "Güç, Sınıf Çatışması ve Ayrımcı Örgütsel Biçimlerin Kurumsallaşması", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 4(1), 102-130.
- Strang, D. ve J. M. Meyer (1993), "Institutional Conditions for Diffusion", *Theory and Society*, 22(4), 487-511.
- Tolbert, P. S. ve L. Zucker (1983), "Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform 1880-1935", *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39
- Zucker, L. G. (1977), "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence", *American Sociological Review*, 42, 726-743.

## YÖNETİM ALANINDA TÜRKİYE'DEKİ AKADEMİSYENLERİN ULUSLARARASI YAYIN PERFORMANSI: 2000-2006 DÖNEMİNE BİR BAKIŞ

**Eda AKSOY**

Sabancı Üniversitesi,  
Yönetim Bilimleri Fakültesi  
edaaksoy@su.sabanciuniv.edu

**Başak ÇİZMECİ**

Sabancı Üniversitesi,  
Yönetim Bilimleri Fakültesi  
cizmeci@su.sabanciuniv.edu

**Rahşan ÇETREZ**

Sabancı Üniversitesi,  
Yönetim Bilimleri Fakültesi  
rahsanc@su.sabanciuniv.edu

### ÖZET

*Bu çalışma Yüksek Öğretim Kurumu'nun 2000 yılından sonra akademik yükselme ve uluslararası bilimsel yayınları teşvik kapsamında yaptığı düzenlemelerin Türkiye'deki bilimsel yayın faaliyetlerini nasıl etkilediğini incelemek üzere tasarlanmıştır. Çalışma içerik analizine dayanmakta, veri temelini ise Türkiye'deki üniversitelerin işletme bölümlerinde çalışan akademisyenlerin 2000-2006 yılları arasında ABI Inform Global ve Social Sciences Citation Index uluslararası veritabanlarındaki dergilerde yer alan yönetim organizasyon konulu makaleleri oluşturmaktadır. Bulgular, zaman içinde uluslararası yayınların arttığına ancak üniversitelerin farklı kurumsal geçmişlerinin bu performansın niceliği ve niteliğini önemli şekilde etkilediğine işaret etmektedir. Üniversite kökeni özellikle evrenselci varsayımların yaygınlığı, Türkiye ortamı ile bağ kurma ve bilgi üretmeye yaklaşım konularında etkisini göstermektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim ve organizasyon, akademik yazın, Türkiye.

### 1. SORUNSAK

Yüksek Öğretim Kurumu'nun (YÖK) oluşturulmasını takiben akademisyenlerin bilgi üretim faaliyetlerine birtakım düzenlemeler getirilmiş, özellikle 2000 yılından sonra oluşturulan yeni kriterlere göre öğretim üyelerinin kariyerlerinde yükselebilmeleri için seçkin ulusal ve uluslararası akademik yayınlar yapmalarının önemi artmıştır. Bu araştırmanın esas amaçlarından biri 2000 yılından sonra uluslararası dergilerde yapılan akademik yayınlarda bu düzenlemelerin etkisinin görülüp görülmediği ve bu etkilerin farklı kurumsal geçmişleri olan üniversitelerdeki yansımalarını incelemektir. Ayrıca, uluslararası yönetim yazınında başta Amerika olmak üzere gelişmiş ülkelerde üretilen bilgilerin diğer ortamlara sorgusuz aktarılmasının artarak eleştirildiği bu dönemde (örn., Tsui, 2004), Türkiye'de yapılan yayınlarda Türkiye ortamı ile ne kadar bağ kurulduğuda incelemenin bir başka konusunu oluşturmaktadır.

### 2. KATKI

Türkiye'de son yıllarda bilimsel yayın sayısında hızlı bir büyüme olduğu, ancak bu gelişmenin yayınlardaki kalite artışına aynı oranda yansımadağı görülmektedir (YÖK, 2007; Gülgöz Yedekçioğlu ve Yurtsever, 2002). Burada sunulan çalışma yönetim ve organizasyon alanında üretilen uluslararası bilimsel yayınların, 2000 yılından sonra yeniden düzenlenen akademik yükselme kriterleri çerçevesinde, içerik ve yöntem açısından nasıl şekillendiğini ortaya koymaktadır. Türkiye'de farklı anlayış, uygulama ve yapılanmaya sahip üniversitelerin oluşturduğu bir yüksek öğretim sistemi mevcuttur (Üsdiken, 1996). Bu çalışmanın bulguları, üniversitenin kurumsal modeli ile yönetim organizasyon alanında ortaya koyduğu akademik katkının niteliği arasında güçlü bir bağ olduğuna işaret etmektedir. Söz konusu araştırmanın Türkiye'deki yönetim yazınının mevcut durumuna ışık tutarak

akademik standartlarda gerçekleştirilen kurumsal düzenlemelerin etkilerinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacağı düşünülmektedir.

### 3. KAPSAMI

Çalışmada etkileri incelenen iki öge üniversitelerin kurumsal modelleri ve zamandır. Değişkenlerden üniversitelerin kurumsal modeli, makalenin Türk yazarlarından ilkinin (burada "Türk", Türkiye'deki üniversitelerde çalışan tüm öğretim üyeleri şeklinde tanımlanmıştır) makalenin yayımlandığı tarihte bağlı bulunduğu üniversitenin kurumsal modeli kaydedilerek ölçülmüştür. Bu kapsamda üniversiteler "Avrupa modeli kökenli devlet üniversiteleri", "Amerikan modeli kökenli devlet üniversiteleri" (Boğaziçi, ODTÜ, ve Hacettepe), "yeni devlet üniversiteleri" (1982'den sonra kurulanlar) ve "vakıf üniversiteleri" olarak dört kategoride gruplandırılmıştır. Zaman değişkeni için 2000-2006 dönemi belirlenmiş ve bu yıllar arasında Türkiye kaynaklı yönetim yazınına oluşturan akademik yayınların içerik analizleri yapılmıştır. Araştırma sorusuna bağlı olarak bu değişkenlerin akademik yayınları etkileyebileceği inceleme boyutları belirlenmiş ve her biri için tanımlamalar ve sınıflandırmaya esas teşkil edecek kategoriler oluşturulmuştur.

İnceleme boyutlarından ilki "çalışmanın yapıldığı ortamın ele alınışı" olarak belirlenmiş ve Türkiye ortamının araştırma sorusu ve tasarımındaki rolü, çalışmanın temel aldığı yazının ne denli yerel ağırlıklı olduğu ve kullandığı kuram ve yöntemlerin ne kadar evrenselci varsayımlara dayandırıldığı ile ölçülmüştür.

İçerik analizinde değerlendirilen diğer boyut söz konusu makalenin "bilgi üretmeye yaklaşımı" olarak belirlenmiş ve bu çerçevede makaleler üç gruba ayrılmıştır. "İlkeler yaklaşımı"na dayalı makalelerde savların temeli kişisel bilgi ve tecrübelerle dayandırılmıştır. "Vak'a yöntemi"ni kullanan makalelerde özgün olaylar incelenmiştir. "Doğa bilimleri modeli"ni takip eden makalelerde görgül bulgular incelenerek genel kaidelere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada doğa bilimleri modelini takip eden görgül makalelerin yöntemsel niteliği 'çalışmanın tasarımı', 'ölçüm güvenilirliği ve geçerliği' ve 'veri analizinin gelişmişliği' boyutlarında incelenmiştir.

Akademisyenlerin doktoralarını hangi ülkelerde aldıkları ve eğer varsa yabancı ortak yazarın hangi ülkeden olduğunun yanı sıra her makalenin hangi tür dergide yayımlandığı, "Sosyal Bilimler Atıf Endeksi (Social Sciences Citation Index, SSCI) listesinde yer alan" ya da "diğerleri" olarak kodlanmıştır. Ayrıca toplam referans ve Türkçe referans sayısı bilgileri de yukarıdaki kodlamaları geçerleme amacıyla çalışmaya dâhil edilmiştir.

### 4. YÖNTEMİ

Araştırma örneklemini; ABI Inform Global uluslararası veritabanına kayıtlı, örgütsel davranış, örgüt kuramı, insan kaynakları yönetimi ve strateji konularında, 2000-2006 yılları arasında yayınlanmış yönetim organizasyon alanı makaleleri ile Web of Science veritabanında işletme ve yönetim alt alanlarında listelenen dergilerdeki yayınlar oluşturmuştur. Bu makalelerin içerisinden sadece Türkiye'deki üniversitelerin işletme fakülteleri veya bölümleri bünyesinde çalışan öğretim üyelerine ait olanlar kapsama alınmıştır. Neticede elde edilen toplam 99 makalenin 55'inin Social Science Citation Index'te (SSCI) yer alan dergilerde yayınlanmış olduğu görülmüştür. Her makale iki hakem tarafından içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Yapılan kodlamalar için ayrıca hakemler arası güvenilirlik katsayıları hesaplanarak her kriter için .70 - .90 arası mutabakat oranına ulaşılması sağlanmıştır.

Araştırmada ortama ait kurumsal ve kültürel faktörlerin ne ölçüde dikkate alındığını yansıtan ölçüm ile makaledeki Türkçe referans sayısı arasında anlamlı bir korelasyon bulunmuştur ( $r = .54, p < .05$ ). Görgül makalelerin yöntemleri açısından gelişmişlik düzeyini yansıtan

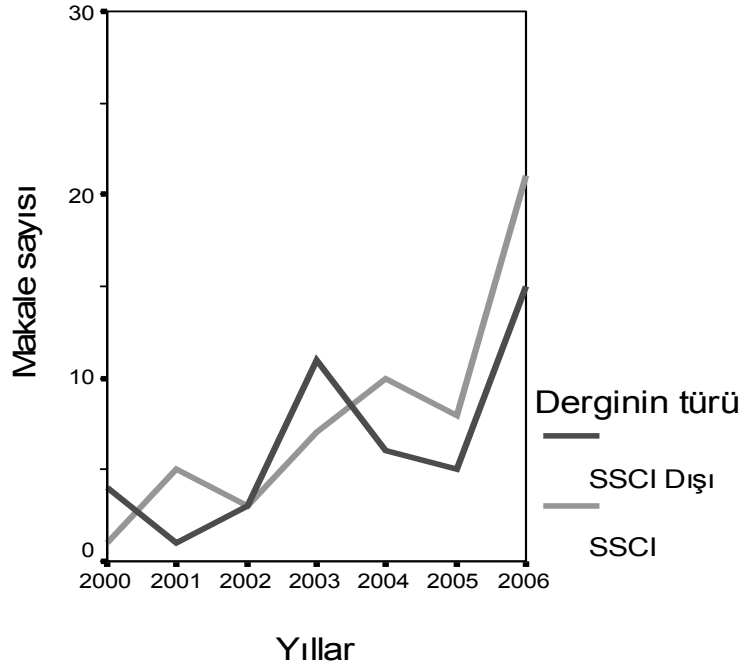
ikinci ölçüm ise makalelerdeki toplam referans sayısı ile korelasyon göstermektedir ( $r = .26$ ,  $p < .10$ ). Söz konusu ilişkiler, bu ölçümlerin geçerliğini desteklemektedir.

Elde edilen veriler arasındaki ilişkiler mümkün olduğu yerlerde ki-kare ve tek yönlü varyans analizleriyle incelenmiş, ancak bazı değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde örneklem sayısı yetersizliğinden dolayı ki-kare analizleri gerçekleştirilememiştir.

## 5. SONUÇLAR

### 5.1 Yıllara Göre Dağılımlar

İncelenen dönemde yayımlanan makalelerin sayısında, özellikle de 2003 yılından sonra, artış olduğu görülmektedir (bkz. Grafik 1). Bu dönemde SSCI listesinde yer alan ve almayan dergilerdeki yayınların takriben benzer bir artış eğilimi gösterdiği görülmektedir.



**Grafik 1.** Farklı dergi türlerindeki yayınların yıllara göre dağılımı

İncelenen dönemde yayımlanan makalelerde üniversitelerin farklı kurumsal modellerinin yıllara göre dağılımına bakıldığında Avrupa modeli kökenli devlet üniversiteleri haricinde diğer tüm üniversite gruplarında yayımlanan makale sayısının arttığı, ancak Avrupa modeli kökenli devlet üniversitelerinde ise bir miktar düşüş olduğu görülmektedir (bkz. Tablo 1).

**Tablo 1.** Yayınların Farklı Kurumsal Modellerdeki Üniversitelerde Yıllara Göre Dağılımı

Üniversitelerin kurumsal modelleri	Yıllar							Toplam
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	
Avrupa modeli kökenli devlet (%)	3 (11.1)	0 (0.00)	3 (11.1)	9 (33.3)	5 (18.5)	2 (7.4)	5 (18.5)	27
Amerika modeli kökenli devlet (%)	0 (.0)	4 (20.0)	2 (10.0)	0 (.0)	3 (15.0)	2 (10.0)	9 (45.0)	20
Yeni devlet (%)	0 (.0)	0 (.0)	0 (.0)	2 (14.3)	2 (14.3)	3 (21.4)	7 (50.0)	14
Vakıf (%)	2 (5.3)	2 (5.3)	1 (2.6)	6 (15.8)	6 (15.8)	6 (15.8)	15 (39.5)	38
<b>Toplam (%)</b>	<b>5 (5.1)</b>	<b>6 (6.1)</b>	<b>6 (6.1)</b>	<b>17 (17.2)</b>	<b>16 (16.2)</b>	<b>13 (13.1)</b>	<b>36 (36.4)</b>	<b>99</b>

## 5.2. Üniversitelerin Farklı Kurumsal Modellerine Göre Dağılımlar

Avrupa modeli kökenli devlet üniversitelerindeki akademisyenlerin yayınlarını ağırlıklı olarak SSCI dışı dergilerde yaptıkları görülmektedir (bkz. Tablo 2). Vakıf üniversitelerindeki akademisyenler ise ağırlıklı olarak SSCI'da yer alan dergilerde makalelerini yayımlamaktadırlar. SSCI'da yayımlamada ikinci sırayı ise Amerikan modeli kökenli devlet üniversiteleri almaktadır.

**Tablo 2.** Yayınların farklı kurumsal modellerdeki üniversitelerde dergi türlerine göre dağılımı

Dergi türü	Üniversitelerin Farklı Kurumsal Modelleri				Toplam
	Avrupa modeli kökenli devlet	Amerikan modeli kökenli devlet	Yeni devlet	Vakıf	
SSCI (%)	9 (16.4)	15 (27.3)	5 (9.1)	26 (47.3)	55
SSCI dışı (%)	18 (40.9)	5 (11.4)	9 (20.5)	12 (27.3)	44
<b>Toplam (%)</b>	27 (27.3)	20 (20.2)	14 (14.1)	38 (38.4)	99

Makalelerde kullanılan bilgi üretim yöntemleri incelendiğinde doğa bilimleri modelinin tüm üniversitelerdeki yayınların çok büyük kısmını oluşturduğu görülmektedir (bkz. Tablo 3). Ayrıca ilkeler yaklaşımı ve vak'a yöntemini kullanan makalelerin üniversite grupları arasında sadece Avrupa modeli kökenli devlet üniversitelerindeki akademisyenlerce üretildiği tespit edilmiştir.

**Tablo 3.** Yayınların farklı kurumsal modellerdeki üniversitelerde bilgi üretme yaklaşımına göre dağılımı

Bilgi üretme yaklaşımı	Üniversitelerin Farklı Kurumsal Modelleri				Toplam
	Avrupa modeli kökenli devlet	Amerikan modeli kökenli devlet	Yeni devlet	Vakıf	
İlkeler yaklaşımı (%)	4 (80.0)	1 (20.0)	0 (.0)	0 (.0)	5
Vak'a yöntemi (%)	2 (100.0)	0 (.0)	0 (.0)	0 (.0)	2
Doğa bilimleri modeli (%)	20 (22.0)	19 (20.9)	14 (15.4)	38 (41.8)	91
<b>Toplam (%)</b>	26 (26.5)	20 (20.4)	14 (14.3)	38 (38.8)	98

Makalelerde çalışmanın yapıldığı ortamın ele alınışı ile ilgili olarak yapılan analizlerde Avrupa modeli kökenli devlet üniversitelerinden çıkan yayınların yerel, kültürel ve örgütsel ortama karşı daha az duyarlılık gösterdiklerini işaret etmektedir (bkz. Tablo 4). Diğer üç üniversite grubunun ortalama skorları ise benzerlik göstermektedir. Gruplar arası farklılıklar istatistiksel olarak sınırda anlamlı bulunmuştur ( $F(3, 94) = 2.58, p = .06$ ).

**Tablo 4.** Yayınların farklı kurumsal modellerdeki üniversitelerde çalışmanın yapıldığı ortamın ele alınışına göre dağılımı

		Üniversitelerin farklı kurumsal modelleri				Toplam	F
		Avrupa modeli kökenli	Amerikan modeli kökenli	Yeni devlet	Vakıf		
Ortamın ele alınışı	Ort.	1.08	1.50	1.50	1.55	1.41	2.58*
	SD	.48	.76	.76	.80	.73	

Not. \*  $p < .10$ .

Araştırma yönteminin gelişmişliği açısından bakıldığında (sadece görgül makaleler için) farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı olmamakla beraber yine Avrupa modeli kökenli devlet üniversitelerinden çıkan yayınların ortalaması diğer üç üniversite grubuna göre daha düşüktür (bkz. Tablo 5). En yüksek skorun Amerikan modeli kökenli devlet üniversitelerinde ve ikinci en yüksek de vakıf üniversitelerinde olduğu görülmektedir. Yeni devlet üniversitelerinin ortalaması ise Avrupa modeli kökenli ve Amerikan modeli kökenli devlet üniversiteleri gruplarının takriben ortasına denk gelmektedir.

**Tablo 5.** Yayınların farklı kurumsal modellerdeki üniversitelerde araştırma yönteminin gelişmişliğine göre dağılımı

		Üniversitelerin Farklı Kurumsal Modelleri				Toplam	F
		Avrupa modeli kökenli	Amerikan modeli kökenli	Yeni devlet	Vakıf		
Araştırma yönteminin gelişmişliği	Ort.	7.00	8.47	7.50	8.13	7.83	1.54
	SD	2.13	1.87	3.06	2.24	2.31	

Türkiye'deki yönetim organizasyon yazınına bakıldığında genel olarak uluslararası işbirlikleri ile yazılan makale sayısının diğerlerine göre daha az olduğu ortaya çıkmaktadır (bkz. Tablo 6). Mevcut yabancı işbirliklerinin dağılımında ise vakıf üniversitelerin diğer üniversite gruplarına göre daha fazla öne çıktığı görülmektedir. En az sayıda uluslararası işbirliğine giden grup ise yeni devlet üniversiteleri olmuştur.

**Tablo 6.** Yayınların farklı kurumsal modellerdeki üniversitelerde uluslararası işbirliklerine göre dağılımı

Yabancı ortak yazar	Üniversitelerin Farklı Kurumsal Modelleri				Toplam
	Avrupa modeli kökenli	Amerikan modeli kökenli	Yeni devlet	Vakıf	
Yok (%)	19 (28.4)	13 (19.4)	13 (19.4)	22 (32.8)	67
Var (%)	8 (25.0)	7 (21.9)	1 (3.1)	16 (50.0)	32
<b>Toplam (%)</b>	27 (27.3)	20 (20.2)	14 (14.1)	38 (38.4)	99

İncelenen dönemdeki yayınların birinci Türk yazarlarının doktora derecelerini hangi ülkelerde elde ettiklerine bakıldığında en fazla sayıda yabancı kaynaklı doktora sahibi akademisyenin yeni vakıf üniversitelerde çalıştığı görülmektedir (bkz. Tablo 7). Bunu sayıca Amerika modeli kökenli devlet üniversiteleri takip etmektedir. Avrupa modeli kökenli devlet



üniversitelerinde ise Türkiye’de doktora yapmış akademisyen sayısının ağır bastığı göze çarpmaktadır.

**Tablo 7.** Yayınların farklı kurumsal modellerdeki üniversitelerde birinci Türk yazarların doktora kökenlerine göre dağılımı

Birinci Türk yazarın doktora kökeni	Üniversitelerin Farklı Kurumsal Modelleri				Toplam
	Avrupa modeli kökenli	Amerikan modeli kökenli	Yeni devlet	Vakıf	
Bilinmiyor (%)	3 (60.0)	2 (40.0)	0 (.0)	0 (.0)	5
İngiltere (%)	0 (.0)	6 (40.0)	3 (20.0)	6 (40.0)	15
Kuzey Amerika (%)	2 (8.3)	7 (29.2)	0 (.0)	15 (62.5)	24
Türkiye (%)	22 (40.0)	5 (9.1)	11 (20.0)	17 (30.9)	55
<b>Toplam (%)</b>	27 (27.3)	20 (20.2)	14 (14.1)	38 (38.4)	99

### 5.3. Uluslararası Akademik İşbirliklerinin Etkisi

Yurt dışında çalışan akademisyenler ile ortaklaşa yapılmış çalışmaların (yabancı ortak yazarlı makaleler), sadece Türkiye’deki akademisyenler tarafından yapılanlara kıyasla daha yüksek oranda SSCI’da yer alan dergilerde yayımlandığı görülmektedir ( $\chi^2 (1, N = 100) = 7.61, p = .01$ ) (bkz. Tablo 8).

**Tablo 8.** Yayınların farklı dergi türlerinde yabancı ortak yazarın varlığına göre dağılımı

Derginin türü	Yabancı ortak yazar		Toplam
	Yok	Var	
SSCI (%)	31 (82.2)	24 (17.8)	55
SSCI dışı (%)	37 (56.4)	8 (43.6)	45
<b>Toplam (%)</b>	68 (68.0)	32 (32.0)	100

Yabancı ortak yazarın varlığının ortamın ele alınışı ve kullanılan araştırma yöntemlerinin gelişmişliğine etkisine bakıldığında yabancı yazarın olduğu makalelerde araştırma yöntemlerinin daha gelişmiş olduğu, ancak yerel meselelere ilgisizliğin daha fazla olduğu görülmekle birlikte, gruplar arası farkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır.

### 5.4. Sonuçların Değerlendirilmesi

Araştırmadan elde edilen sonuçlar incelendiğinde ilk olarak söz konusu zaman dilimi içerisinde yapılan uluslararası yayın sayısının (hem SSCI hem de SSCI dışı olmak üzere) bir artış eğilimi gösterdiği görülmektedir. Bu anlamda yeni akademik standartların etkisinin yavaş da olsa görülmeye başlandığı söylenebilir.

Üniversiteler arası yayın farklarına bakıldığında, Avrupa modeli kökenli üniversitelerdeki akademisyenlerin genel olarak diğerlerine nazaran daha “geleneksel” tarzdaki (yani yerel

konulardan kopuk olarak yurt dışından gelen yazının aktarılması ve ileri seviyeli analiz yöntemleri içeren görgül araştırmaların azlığı ile tanımlanan) yayın biçimlerini sürdürme eğiliminde oldukları görülmektedir (Üsdiken ve Wasti, 2004). Ağırlıklı olarak SSCI dışı dergilerde yayın yapan bu akademisyenlerin yayınlarında yerel konulara ilgisizlik daha fazla ve kullanılan araştırma yöntemleri daha az gelişmiştir. Ayrıca bu üniversitelerdeki akademisyenlerin çoğunluğunun doktora derecelerini Türkiye’de almış olmalarına karşın Türkiye’deki yerel bağlama karşı daha az ilgi göstermeleri dikkate değerdir. Diğer yandan yurt dışında doktora yapmış olan akademisyenlerin azlığının bu üniversitelerdeki akademisyenleri uluslararası akademik işbirlikleri kurma olanakları açısından da kısıtladığı görülmektedir.

Yeni kurulmuş olan vakıf üniversitelerinde ise daha farklı bir tablo görülmektedir. Buralarda hem Türkiye hem de yurt dışı kökenli doktora sahibi akademisyenlerin hem SSCI, hem SSCI dışı olmak üzere uluslararası dergilerde yayın yaptıkları tespit edilmiştir. Buralarda çalışan yurt dışında doktora yapmış olan akademisyenlerin doktora esnasında edinmiş oldukları yurt dışı bağlantılarından uluslararası akademik işbirlikleri kurmak amacıyla yararlanabildikleri sonucu çıkarılabilir. Diğer yandan, özellikle bu üniversitelerin geçmişleri ve akademik yayın yapma konusundaki iddiaları açısından birbirlerinden bir hayli farklı profiller çizdikleri, bazıları dünya standartlarında akademik araştırmalar yapmayı hedeflerken diğerlerinin ise henüz kuruluş evresinde olup henüz ağırlıklı olarak öğretim faaliyetlerine odaklandıkları düşünülebilir. Bu anlamda vakıf üniversitelerindeki sonuçların yorumlanmasında bu grubun homojen bir yapı arz etmediğini göz önünde bulundurmak gereklidir.

Araştırma sonuçları genel olarak uluslararası akademik işbirliklerinin makalelerin daha yüksek akademik standartlara sahip SSCI dergilerinde yayımlanma ihtimalini arttırdığı, buna karşılık yapılan araştırmalarda Türkiye ile ilgili konuların işleniş ve kullanılan araştırma yöntemlerinin gelişmişliği açısından bir iyileşmeyi getirmediği görülmektedir.

YÖK tarafından yapılan akademik düzenlemelerin etkisinin değişikliklerinin etkisinin önümüzdeki yıllarda da artarak devam edeceği düşünülürse yazındaki gelişmeleri takip eden bu tip araştırmaların ileride de tekrarlanması faydalı olabilir. Özellikle üniversite ekolleri arasındaki farkların zaman içinde nasıl bir değişim gösterdiği sorusu yönetim/organizasyon yazını için ilgi çekici olmaya devam edecek gibi görünmektedir.

## KAYNAKÇA

- Gülgöz, S., O. A. Yedekçioğlu, ve E. Yurtsever (2002), "Turkey's Output in Social Science Publications, 1970-1999", *Scientometrics*, 55, 103-121.
- Tsui, A. (2004), "Contributing to Global Management Knowledge: A Case for High Quality Indigenous Research", *Asia Pacific Journal of Management*, 21, 491-513.
- Üsdiken, B. (1996), "Importing Theories of Management and Organization: The Case of Turkish Academia". *International Studies of Management and Organization*, 26, 33-46.
- Üsdiken, B. ve S. A. Wasti (Basımda), "Preaching, Teaching and Researching at the Periphery: Academic Management Literature in Turkey, 1970-1999", *Organization Studies*.
- YÖK (2007), <http://www.yok.gov.tr/bilimselgostergeler/bilimselanaliz.pdf>.

## FARKLI KURUMSAL MANTIKLARIN TÜRK YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ İKTİSATÇI, İŞLETMECİ VE SİYASET BİLİMCİLERİN YAYIN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ, 2000-2008

**Çetin ÖNDER**  
Başkent Üniversitesi, İİBF  
İşletme Bölümü  
conder@baskent.edu.tr

**Rana KASAPOĞLU ÖNDER**  
Ankara Üniversitesi,  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
rkasapoglu@ua.gov.tr

### ÖZET

*Bu çalışmada, atıf endeklerinde listelenen uluslararası bilimsel dergilerde daha fazla yayın yapma baskısı altındaki Türk üniversitelerinin bu baskıya verdikleri tepki incelenmektedir. Yeni kurumsalcı yaklaşıma yakın dönemde yapılan katkılardan hareketle farklı kurumsal mantıkların etkisi altındaki Türk üniversitelerinin söz konusu baskıya farklı tepkiler verecekleri öne sürülmektedir. Yapılan görgül analizler sonucunda iktisat, işletme ve siyaset bilimi alanlarındaki yayın performansının üniversitenin benimsediği model ve bununla bağlantılı olarak tercih ettiği insan kaynakları uygulamaları ve istihdam ettiği öğretim elemanlarının özellikleri tarafından belirlendiği bulunmuştur.*

**Anahtar kelimeler:** Türkiye, üniversite, kurumsal mantık, bilimsel yayın.

### 1. GİRİŞ

Türk yükseköğretim sistemi bir süredir diğer ulusal yükseköğretim sistemlerinin de tecrübe etmekte olduğu baskıların etkisiyle değişmektedir. Tüm dünyada yüksek öğretim kurumlarının faaliyetlerinin ve performanslarının meslekten olmayanların (yani, herhangi bir bilimsel çalışmanın bilimsel kıymetini değerlendirebilecek, çalışmanın ilintili olduğu bilimsel alanın uzmanı kişi olmayanların) gözetimi ve denetimi altına alınması için çabalar giderek yoğunlaşmaktadır (Benner ve Sandström, 2000). Yükseköğretim sistemlerinin büyüdüğü ancak kaynakların daha da kıtlaştığı yakın dönemde yükseköğretim kurumları arasında rekabeti artırmak ve yükseköğretim sistemlerinin verimliliğini iyileştirmek amacıyla yeni yasal ve idari düzenlemeler yürürlüğe konulmaktadır. Örneğin, bazı ülkelerde yükseköğretim kuruluşlarının araştırma performansları kapsamlı bir biçimde değerlendirilmekte ve bu örgütlerin alacağı mali destek bir ölçüde araştırma performanslarına dayandırılmaktadır (Weingart, 2005). Başka ülkelerde yükseköğretim kuruluşu veya araştırmacının bazı türden yayınları alacakları mali destek veya ödülü doğrudan etkilemektedir (Bourke ve Butler, 1999; Butler, 2003).

Türkiye'de de araştırmacıların ve üniversitelerin yayın performansları giderek artan bir biçimde meslekten olmayanların ilgi odağı haline gelmektedir. Örneğin, Yükseköğretim Kurumu bir süredir endeksli (Science Citation Index, Social Sciences Citation Index ve Arts and Humanities Citation Index adlı endekslerde listelenen) dergilerde yapılan yayınların sayısına göre üniversiteleri sıralamaktadır. Üniversitelerarası Kurul tarafından merkezi olarak yapılan doçentlik sınavında endeksli dergilerde yapılan yayınlar diğer yayınlara kıyasla daha fazla önemsenmektedir. Benzer bir durum üniversitelerin kendi atama ve terfi kriterleri için de geçerlidir. Ayrıca, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) araştırmacıları ödüllendirirken yalnızca endeksli dergi yayınlarını dikkate almaktadır. Dolayısıyla, Türkiye'de başka ülkelerde gözlenen türden kapsamlı bir araştırma performansı değerlendirme uygulaması ve buna dayalı mali destek söz konusu olmamakla birlikte bilirliliği giderek artan ve zorlayıcı kurumsal baskılarla desteklenen bir uygulama, endeksli dergilerde yayın yapma, söz konusudur.

Bu çalışmada söz konusu uygulamanın Türk yükseköğretim sistemine yayılımı incelenmektedir. Sosyal bilimler alanını kapsayan önceki bir çalışma (Önder vd., 2008) endeksli dergilerde yapılan yayınların sayısında son birkaç yılda büyük artış olduğu göstermiştir. İşletme ve iktisat alanındaki yayınları inceleyen bir diğer çalışma ise bu iki alanda yapılan yayınların sayısında önemli artışlar olduğu göstermekle birlikte yayılımın eşitsiz olduğunu, bunun yükseköğretim sisteminin içsel olarak farklılaşmış olmasıyla açıklanabileceğini belirtmiştir (Önder ve Kasapoğlu, 2008). Bu çalışmada söz konusu farklılaşma yeni kurumsalcı yaklaşıma yakın dönemde yapılan katkılardan hareketle kurumsal mantıklardaki farklılaşma olarak kavramsallaştırılmıştır. Yeni kurumsalcılık genellikle bir eşbiçimlilik kuramı olarak bilinir. Söz konusu yaklaşıma göre bütünlük anlam ve kural sistemleri olan kurumsal yapıların etkisi altındaki örgütler hayatta kalabilmek için biçimsel yapılarını kurumsal beklentilere uyarlar ve bunu yaparken de yapısal olarak birbirlerine benzerler (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983). Ancak, örgütsel alanları farklı kurumsal mantıklar tarafından biçimlendirilen ve dolayısıyla çok parçalı sosyal sistemler olarak kavramsallaştıran yeni kurumsalcı bir görüş de vardır (Üsdiken ve Erden, 2001; Lounsbury, 2007; Marquis ve Lounsbury, 2007). Bu yaklaşım kurumsal alanlarda yapısal eşbiçimlilikten çok örgütlerarası farklılaşma ve değişime odaklanır; farklılaşma ve değişimin kaynağı olarak da kurumsal mantıklar arasındaki farklılığın beslediği çatışma (Lounsbury, 2007) veya direniş (Marquis ve Lounsbury, 2007) süreçlerini gösterir.

Bu çalışmada, endeksli dergilerde yayın yapma baskısı karşısındaki Türk yükseköğretim sistemindeki kurumsal mantık çeşitliliğinin, üniversiteler ve öğretim elemanlarının endeksli yayın yapma baskısına farklı tepkiler vermesiyle sonuçlandığı önerilmektedir. Ortak baskının üniversite veya öğretim elemanı düzeyinde farklı davranışlar ortaya çıkarmasında, iç içe geçmiş tarihsel-kurumsal, yönetsel ve demografik nedenler vardır. Daha önce yapılan çalışmalarda, Türk yükseköğretim sistemini veya Türkiye'de işletme eğitimi şekillendirmiş uluslararası etkilere değinilmiş (Üsdiken ve Çetin, 2001; Üsdiken ve Erden, 2001; Üsdiken, 2003; Kipping vd, 2004; Üsdiken ve Wasti, 2008) ve farklı zamanlarda farklı ithal mantıkların etkisi altında evrilen Türk yükseköğretim sisteminde mantık çokluğunun varlığı gösterilmiştir. Değişim girişimleri tepeden inme, kapsamlı ve yeni bir mantığı hakim kılma amaçlı olmalarına rağmen, kurumsal mantıklardaki çokluk süreklilik gösterebilmiştir. Bu bağlamda Üsdiken ve Wasti (2008), görece olarak yeni Amerikan etkisi altındaki tüm özel üniversitelerle küçük bir grup kamu üniversitesini, daha eski kıta Avrupası etkisi altındaki diğer kamu üniversitelerinden ayırmaktadır. Aynı çalışmada, bu üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarının yaptıkları bilimsel yayınların özelliklerinin, üniversiteye hakim farklı kurumsal mantıktan etkilendiği de gösterilmiştir. Bu çalışmada da kurumsal mantıklardaki farklılık, tarihsel-kurumsal etkilere dayandırılmaktadır. Ancak, çalışmada bu etkilerin insan kaynakları uygulamaları ve istihdam edilen öğretim elemanlarının özellikleriyle ilintisi de incelenmektedir. Farklı mantıkların, endeksli dergilerde yayın yapma davranışı üzerindeki etkisinin, insan kaynakları uygulamaları ve dolayısıyla istihdam edilen öğretim elemanlarının özellikleri aracılığıyla gerçekleştiği önermesi sinanmaktadır.

## 2. YÖNTEM

Araştırmada Social Sciences Citation Index adlı endekste listenen dergilerde 2000-2008 yılları arasında yayımlanmış, en az bir yazarı Türk yükseköğretim kurumlarının iktisadi ve idari bilimler veya işletme fakültelerinde görevli, tam makalelerin tümü ile ilgili veri kullanılmıştır. Ayrıca, söz konusu dönemde yayın yapmış olabilecek iktisadi idari bilimler veya işletme fakültesinde görevli tüm öğretim elemanları hakkında veri toplanmıştır. Analizler üç farklı alan (işletme, iktisat ve siyaset bilimi) için ayrı ayrı yapılmıştır.

### 3. BULGULAR

Bulgular, öncelikle kurumsal mantıklardaki farklılaşmanın, üniversitelerin insan kaynakları uygulamaları (örneğin, öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı) ve istihdam edilen öğretim elemanlarının bireysel özelliklerini (örneğin, doktora derecesini yurtdışından alıp almadığı) farklılaştırdığını göstermektedir. Buna bağlı olarak, tüm alanlarda söz konusu dönem boyunca yapılan yayın sayısında bir artış olmakla birlikte, endeksli dergide yayın yapma davranışının yükseköğretim sistemi içinde yayılımının eşitsiz olduğu görülmüştür. Tarihsel olarak daha güçlü Amerikan etkisi altında olan özel üniversitelerin ve az sayıdaki kamu üniversitesinin, benimsedikleri insan kaynakları uygulamaları ve tercih ettikleri öğretim elemanı özellikleri yardımıyla, yayın performansının daha yüksek olduğu bulunmuştur.

### KAYNAKÇA

- Benner, M. ve Sandström, U. (2000), "Institutionalizing The Triple Helix: Research Funding and Norms in The Academic System", *Research Policy*, 29, 291-301.
- Bourke, P. ve Butler, L. (1999), "The Efficacy of Different Modes of Funding Research: Perspectives from Australian Data on The Biological Sciences", *Research Policy*, 28, 488-499.
- Butler, L. (2003), "Modifying Publication Practices in Response to Funding Formulas", *Research Evaluation*, 12, 39-46.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Lounsbury, M. (2007), "A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in The Professionalizing of Mutual Funds", *Academy of Management Journal*, 50, 289-307.
- Marquis, C. ve Lounsbury, M. (2007), "Viva La Resistance: Competing Logics and The Consolidation of US Community Banking", *Academy of Management Journal*, 50, 799-820.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Önder, Ç. ve Kasapoğlu, R. (2008), Look Who's Publishing. Diffusion of Publishing in Indexed Journals within Turkish Higher Education System, 2000-2006. "Peer Review Reviewed: The International Career of A Quality-Control Instrument and New Challenges" Çalıştayı, Sosyal Bilimler Araştırma Merkezi (WZB), Berlin, Almanya.
- Önder, Ç., Şevkli, M., Altınok, T., ve Tavukçuoğlu, C. (2008), "Institutional Change and Scientific Research: A Preliminary Bibliometric Analysis of Institutional Influences on Turkey's Recent Social Science Publications", *Scientometrics*, 76(3), 543-560.
- Üsdiken, B. (2003), "Plurality in Institutional Environments and Educational Content: The Undergraduate Business Degree in Turkey". Eds. R. P. Amdam, R. Kvalshaugen, and E. Larsen, *Inside The Business School: The content of European business education*. Abstrakt forlag, Oslo, 87-109.
- Üsdiken, B. ve Çetin, D. (2001), "From Betriebswirtschaftslehre to Human Relations: Turkish Management Literature Before and After The Second World War", *Business History*, 43, 99-124.
- Üsdiken, B. ve Erden, Z. (2001), "Örnek Alma, Mecbur Tutulma ve Geçmişe Bağlılık: Türkiye'deki Yönetim Yazınında Değişim, *Amme İdaresi Dergisi*, 34, 1-31.
- Üsdiken, B. ve Wasti, S. A. (2008), Americanization vs. contextualization at the periphery: Academic management literature in Turkey, 1970-1999, Yayınlanmamış çalışma.
- Weingart, P. (2005), "Impact of Bibliometrics Upon The Science System: Inadvertent Consequences?", *Scientometrics*, 62, 117-131.
- Kipping, M., Üsdiken, B. ve Puig, N. (2004), "Imitation, Tension, and Hybridization:: Multiple "Americanizations" of Management Education in Mediterranean Europe", *Journal of Management Inquiry*, 13, 98-108.



## 31. Oturum

**Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**

*Şule AYDIN TÜKELTÜRK, Nilüfer ŞAHİN PERÇİN, Berrin GÜZEL*

**Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay**

*Rana Özen KUTANİS, Emine ÇETİNEL*

**İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı**

*Korhan KARACAOĞLU, Ayşe CİNGÖZ*

## ÖRGÜTLERDE PSİKOLOJİK KONTRAT İHLALLERİ VE SİNİZM İLİŞKİSİ: 4 – 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Şule AYDIN TÜKELTÜRK**

Çanakkale Onsekiz Mart  
Üniversitesi, Tur. İşl. ve Ot. YO  
suleaydin2002@hotmail.com

**Nilüfer ŞAHİN PERÇİN**

Nevşehir Üniversitesi, Ticaret ve  
Turizm Eğitimi Fakültesi  
nilufer.percin@nevsehir.edu.tr

**Berrin GÜZEL**

Dokuz Eylül Üniversitesi,  
İzmir MYO  
berrin.guzel@deu.edu.tr

### ÖZET

*Psikolojik kontrat, çalışanların kendi zihinlerinde yarattığı (Marks, 2001; 455) ve örgüte sağladığı katkılar karşılığında, örgütün kendisine bir takım faydalar sağlaması gerektiğine dair bir algıdan oluşmaktadır (Walker&Hutton,2006:434). Kişi örgüte girerken, örgüte yapacağı katkıları karşılığında, örgütün de kişinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik teşvikleri ve imkanları ortaya koyacağı beklentisi ile kişi ve örgüt arasında bir "psikolojik kontrat" oluşmaktadır. Eğer bu karşılıklı "değer alış-verişi" sağlıklı bir şekilde devam ederse, kişi örgüte karşı olumlu tutumunu sürdürür ve bu yüksek tatmin duygusuyla işe devamsızlık veya işten ayrılma düşüncesinden uzaklaşmış olunabilir. Psikolojik kontrat ihlallerinin örgütlerde gerçekleşmesi halinde ise, çalışanlarda örgüte karşı bazı olumsuz duygu ve tutumlar gelişebilmektedir. Kısacası, literatürde "sinizim" olarak adlandırılan ve çalışanların örgüte karşı güven duygusunun azalmasına, öfke duymasına ve negatif duygular geliştirmesine neden olan bir sonuç ortaya çıkmaktadır.*

*Bu noktadan hareketle, bu çalışma ile örgütlerde yaşanan psikolojik kontrat ihlallerinin, örgütsel sinizim oluşması üzerine etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu çerçevede, söz konusu çalışmada, otel işletmelerinde çalışanların psikolojik kontrat ihlalleri algıları ve bu algının örgütsel sinizim üzerine etkileri ölçülmüştür.*

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik kontrat ihlali, sinizim, otel işletmeleri.

### 1. GİRİŞ

Kişi ile karşı taraf arasında karşılıklı bir değişimin şartlarını ve kurallarını belirten kişisel bir düşünce olan psikolojik kontrat; taraflardan birinin geleceğe yönelik bir söz verdiğine, bir katılım sağladığına ve bir takım faydalar sunacağına inanması durumunda ortaya çıkmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994). Psikolojik kontrat yükümlülüklerinden iş sözleşmesinde yazılı iken, çoğunlukla, ima edilmekte ve açıkça belirtilmemektedir. İşverenin çalışandan beklentisi, fazla mesai yapmak istemesi, sadık olması, görevi olmayan işleri yapması, kurum içi transferleri kabul etmesi ve örgüt içinde en az iki yıl çalışması iken, çalışanın beklentileri yüksek ücret, eğitim, hızlı kariyer gelişimi, uzun süreli iş güvencesi ve kişisel sorunlarda destek almaktır (Knights ve Kennedy, 2005; Johnson ve Kelly, 2003). Öznel olan psikolojik kontrat kavramı, beklentilerden farklıdır. Beklenti kavramı işverenden elde edilecekleri beklentisi iken, psikolojik kontrat çalışanın işvereni ile ilişkilerini oluşturan algılanan karşılıklı zorunluluklar anlamına gelmektedir. Psikolojik kontrat beklentilerin aksine karşılıklı değişimin algılanan vaatlerine dayalı olarak işverenin sağlamak zorunda olduğu inançları kapsamaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994). Psikolojik kontrat ihlali ise beklentilerin karşılanmaması ve eşitsizlik algılarından farklı olarak (Robinson ve Rousseau, 1994), taraflardan birinin, karşı tarafın beklenti veya vaatlerini karşılayamadığını algıladığında oluşmaktadır (Knights ve Kennedy, 2005). Ayrıca, algısal olması ve kendine özgü yapısı nedeniyle, diğer anlaşma/kontrat biçimlerinden oldukça farklıdır (Knights ve Kennedy, 2005). Psikolojik kontrat ihlal edildiğinde karşılaşılan tepkiler, beklentilerin karşılanmaması durumundakiler ile benzerdir. Ancak farklı olan nokta, sadece ödül veya faydaların elde edilememesinden değil, aynı zamanda saygı duyma kavramı hakkındaki düşüncelerin değişmesi nedeniyle daha yoğun olabilmektedir.



Psikolojik kontrat yükümlülüklerinin karşılanması, işverenin çalışana değer verdiğini göstermekte, bu da çalışanın olumlu tutumlar sergilemesini sağlamaktadır. Ancak ihlal durumunda, çalışan işverenin kendisine bağlılığını sorgulamakta ve işveren-çalışan ilişkisinin geçici olduğunu düşünmektedir. Çalışan, kontratın ihlal edildiğini işe girdiği dönemin başında algıladığında, örgüt hakkında daha eleştirel olmakta ve işi ile ilgili alınan kararları daha uygunsuz olarak nitelendirmektedir (Lester vd, 2007). Psikolojik kontrat ihlallerinin duygusal, tutumsal ve davranışsal sonuçlarının olması (Pate ve Malone, 2000) çok yönlü olduğunu göstermektedir (Pate vd., 2003). Nitekim psikolojik kontrat ihlalleri, işverene duyulan güvenin olumsuz etkilenmesine, iş tatmini, performans, örgütsel bağlılık ve örgütsel tatminin azalmasına; örgüte yönelik kızgınlığın, kırgınlığın, hayal kırıklığının, ihanet etme tutumlarının, işten ayrılma niyetinin ve devamsızlığın artmasına neden olmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994; Bal vd., 2008; Knights ve Kennedy, 2005; Johnson ve Kelly, 2003; Pate ve Malone, 2000; Pate vd., 2003). Çalışanın ihlali algılamasına rağmen, örgütte kalması ise düşük kalitede hizmet sunmak, dedikodu yapmak ve donanımlara zarar vermek, hırsızlık gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Knights ve Kennedy, 2005).

Sinizm, bireye, gruplara, ideolojiye, sosyal topluluklara veya kurumlara yönelik güvensizlik ve bunlara karşı bir küçümseme, umutsuzluk ve hayal kırıklığını kapsayan genel veya özel tutumdur (Andersson, 1996) ve bir takım örgütsel değişimlerde örgütün farklı sonuçlar elde etmesi ve diğer çalışanların kişinin kendisi ile benzer bakış açısına sahip olduklarını belirtmesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Reichers vd., 1997). Çalışanlar, yöneticilerinin kararlarına güvenmemekte ve her yeni kararda, katılımlarının önleneyeceği düşüncesine sahiptir (Andersson ve Bateman, 1997) ve algılanan çelişkiler ile talepler arasındaki dengesizlik, rol çatışması ve rol karmaşıklığına neden olmaktadır. Bu da küçümsemeye ve beklentilerin karşılanmamasına, dolayısıyla sinik tutumlara yol açmaktadır (Andersson, 1996). Nitekim, iyi bir performansın ancak kişisel çabalar ile elde edilebileceği düşüncesindeki beklenti teorisine benzer şekilde, örgütsel değişimin başarısının ancak ilgili kişilerin performansına bağlı olduğu düşüncesini savunan sinizm, bu anlamda bir beklenti biçimidir (Wanous vd., 2000). Sinizm kavramının, iş tatmini, güven ve şüphecilik kavramlarından farklıdır. İş tatminsizliği ve sinizm kavramlarında küçümseme ortak olsa da, sinizm daha geniş kapsamlıdır ve umutsuzluk, hayal kırıklığı ve güvensizliği içermektedir. Güven bir kişinin veya grubun konuşmasına veya sözlü/yazılı ifadesine yönelik inanç veya beklenti, sinizm ise inancı da kapsayan bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Andersson, 1996; Andersson ve Bateman, 1997). Güvensizlik kavramı kendi içerisinde gerginlik, hayal kırıklığı ve şüphe, tepkisiz ve aldatmaya eğilimli kurumlar ile belirsiz bir geleceği de kapsamaktadır (Mirvis ve Kanter, 1991). Şüphecilik kavramında başarılı olunması konusunda bir tereddüt içerisinde olmakla birlikte, olumlu bir değişim yaşanacağına inanılmakta, sinizmde ise, örgüt liderlerine karşı bir inanç kaybı yaşanmakta ve geçmişte yaşanan kesin başarısızlıklara tepki söz konusudur (Reichers ve diğerleri, 1997).

Sinizm, erkeklerde, azınlıklarda, 18 – 24 yaş ve 55 yaş üzerinde, düşük eğitim ve gelir düzeyine sahip, mavi yakalılarda, işten çıkarmaların fazla olduğu işletmelerde ve özellikle otel, restoran ve bakım-onarım, bankacılık, eğlence ve reklam sektörlerinde daha fazladır. Yüksek gelirin artan eşitsizliğin sembolü olması; azınlıkların, diğerlerine göre daha zor şartlar altında çalışması; iş güvencesinin olmaması ve işten çıkarma olaylarının yoğun yaşanması; yüksek performansın daha yüksek ücret sağlamayacağı düşüncesi; kadınların işletme şartlarına ve diğer çalışanlara daha iyimser yaklaşması; mavi yakalı çalışanların, beyaz yakalılara göre daha düşük eğitim ve gelir düzeyine sahip olması bu tutumun nedenlerinin başında gelmektedir (Andersson, 1996; Mirvis ve Kanter, 1991; Andersson ve Bateman, 1997;

Reichers vd., 1997). Ayrıca, aşırı stres ve rol yükü, kişisel ve örgütsel beklentilerin karşılanmaması, yetersiz sosyal destek, rekabet düzeyine kıyasla yetersiz düzeyde terfi, amaç çatışması, artan örgütsel karmaşıklık, karar alımında etkili olma düzeyinin düşüklüğü, iletişimsizlik, işten çıkarma da sinizmin nedenlerinden bazılarıdır (Andersson, 1996; Reichers ve diğerleri, 1997). Bunların sonucunda, performans, örgütsel vatandaşlık davranışları, moral, işe bağlılık ve motivasyonda azalma; kişiler arası çatışma, şikayet, devamsızlık ve işgören devrinde ise artış yaşanması kaçınılmazdır. (Andersson, 1996; Andersson ve Bateman, 1997; Reichers vd., 1997; Wanous vd., 2000).

Psikolojik kontrat ihlali, sinizm için uygun bir göstergedir. İhlal durumunda, güvensizlik oluşmakta ve kolaylıkla geri sağlanamamaktadır (Andersson, 1996). Ayrıca, psikolojik kontrat ihlalinin duygusal sonuçlarının sinizmi arttırması (Pate vd., 2003) sinizm ile arasında belirgin bir ilişki olduğunu göstermektedir (Johnson ve Kelly, 2003). Nitekim sinik çalışanlara göre yönetim, çalışanları etkileyen kararlarında arkasında yatan gerçek nedenleri açıklamamaktadır (Mirvis ve Kanter, 1991).

Çalışmanın temel amaçları otel işletmelerinde çalışanların demografik değişkenlerinin sinizm ve psikolojik kontrat ihlali algıları ile arasında anlamlı bir fark olup olmadığının tespiti ve psikolojik kontrat ihlal algısının çalışanların sinik davranışlarını etkileyip etkilemediğinin saptanmasıdır. Nitekim literatürde psikolojik kontrat ihlal algılarının sinik davranışlara yol açtığı saptanmıştır. Buna göre mevcut çalışma için hipotezler kurulmuştur. Literatürün temelini oluşturan çalışmaların çoğunlukla yurtdışındaki işletmelerde ve turizm haricindeki sektörlerde uygulanmış olması, mevcut çalışmayı bu alanda özgün kılmaktadır.

## 2. ARAŞTIRMA ve BULGULAR

Araştırma kapsamında İstanbul'da yer alan toplam 28 adet beş yıldızlı otel işletmesinin tümüne ulaşmak hedeflenmiştir, ancak sadece 11 otel işletmesi araştırmaya katılmayı kabul etmişlerdir. Toplam 11 otelden çeşitli birimlerde yer alan 148 çalışan araştırmaya katılmıştır. Araştırma için gerekli veriler anket tekniği aracılığıyla elde edilmiş ve SPSS 16 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Ankette psikolojik kontrat ihlali algısını ölçmek üzere Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilmiş ölçek, örgütsel sinizm algısı için ise, Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) tarafından geliştirilen örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel sinizm ölçeği 13, psikolojik kontrat ihlal ölçeği ise 9 ifade olmak üzere, toplamda 22 ifadeden oluşmaktadır. Ankette 5'li likert ölçeği kullanılmıştır (1=kesinlikle katılmıyorum, 3=ne katılıyorum, ne katılmıyorum, 5=tamamen katılıyorum). Değerlendirmeye 148 anket alınmıştır. Analizlerde t-testi, ANOVA, Kruskal Wallis ve Mann – Whitney H Test ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Anketin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) = ,884'tür.

Anket verilerinin analizinde ise şu bulgular elde edilmiştir: Ankete katılan çalışanların 51.4%'ü erkek, 60.1%'i 19 – 29 yaş arasında, 59.5%'i bekar, 52.7%'si lisans mezunu, 66.9%'u turizm eğitimi almış, 36.5%'i yiyecek – içecek biriminde görev yapmakta, 50%'si işletmede kadrolu olarak çalışmakta, 29.1%'i sektörde ve 39.2%'si işletmede çalışmaktadır. Çalışanların 64.9%'u 5 yıldızlı otel işletmesinde istihdam edilmektedir.

Çalışanların genel olarak örgütsel sinizm algıları (ort. 2,7526; ss. ,93167) ve psikolojik kontrat ihlal algıları (ort. 2,6338; ss. ,61314) düşüktür. Örgütsel sinizmin cinsiyet ( $p=,424$ ), medeni durum ( $p=,074$ ), turizm eğitimi alması ( $p=,417$ ), çalıştığı işletmenin sınıfı ( $p=,274$ ), yaş ( $p=,269$ ), çalıştıkları birim ( $p=,053$ ), kadro durumu ( $p=,491$ ), sektördeki ( $p=,443$ ) ve işletmedeki ( $p=,787$ ) çalışma süreleri arasında bir ilişki yoktur. Buna karşın sinizm ile çalışanların eğitim düzeyleri arasında bir ilişki bulunmuştur ( $p=,040$ ). Sinizm algısı sırasıyla en fazla lise ve dengi okul mezunlarında (ort. 2,9423, ss. ,77121), lisans mezunlarında (ort. 2,83, ss.

,99880), ilköğretim mezunlarında (ort. 2,5192; ss. ,98984), önlisans mezunlarında (ort. 2,5017; ss. ,87024) ve en düşük olarak lisansüstü mezunlarında (ort. 1,7231; ss. ,43718) görülmektedir.

Psikolojik kontrat ihlallerinin ise, cinsiyet ( $p=,532$ ), medeni durum ( $p=,280$ ), turizm eğitimi alması ( $p=,515$ ), çalıştığı işletmenin sınıfı ( $p=,584$ ), yaş ( $p=,744$ ), çalıştıkları birim ( $p=,707$ ), eğitim düzeyleri ( $p=,144$ ), kadro durumu ( $p=,948$ ), sektördeki ( $p=,682$ ) ve işletmedeki ( $p=,540$ ) çalışma süreleri arasında bir ilişki yoktur.

Çalışmanın temel hipotezini, çalışanların psikolojik kontrat ihlal algılarının, onlarda sinik davranışlara neden olacağı oluşturmaktadır. Regresyon analizi sonunda, psikolojik kontrat ihlal algısı ile sinizm arasında orta derecede ( $R=,565$ ) pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p=,000$ ). Oluşturulan model çerçevesinde psikolojik kontrat ihlal algıları, çalışanların sinik tutumlarının %32'sini ( $R^2=,320$ ) açıklamaktadır. Bu anlamda çalışanların sinik tutumlarının %68'ni etkileyen farklı değişken(ler) bulunmaktadır.

### 3. SONUÇ

Psikolojik kontrat ihlali, çalışanların işverenleri ile ilişkilerini oluşturan algısal bir zorunluluktur. İşveren ile çalışanların karşılıklı olarak yazılı olmayan şekilde birbirlerine vaatlerini kapsamaktadır. İhlal ise, söz konusu bu vaatlerin taraflarca yerine getirilmemesinin algılanması olarak tanımlanabilir. Farklı bir kavram olarak sinizm, çalışanların iş arkadaşlarına, kuruma veya örgüte güven duymaması ve küçümseme ile hayal kırıklığını kapsayan bir tutum şeklinde ifade edilebilir. Çalışanların psikolojik kontratlarının ihlal edildiğini algılamalarına neden olan bir takım etkenler bulunabildiği gibi, örgüte karşı sinik tutumlar içerisinde bulunmasına da bir takım etkenler neden olmaktadır.

Çalışmada psikolojik kontrat ihlal algıları ile sinik tutumların (çalışanların eğitim düzeyleri haricinde) demografik değişkenler ile ilişkili olmadığı belirlenmiştir. Bu anlamda demografik değişkenlere dayalı bir genelleme yapılması mümkün olmamaktadır. Çalışmanın temel amaçlarından biri, psikolojik kontrat algısı ile sinik tutumlar oluşturmaktadır. Elde edilen veriler, psikolojik kontrat ihlal algıları ile sinizmin arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir etkisi bulunduğunu göstermektedir. Buna göre psikolojik kontratlarda ihlal algılayan çalışanlar, daha fazla sinik tutumlar göstermektedir. Ancak sinik tutumların temel nedeninin psikolojik kontrat ihlali olduğu söylenememektedir. Bu anlamda ilerleyen çalışmalarda, psikolojik kontrat ihlal algılarının çalışanlarda etkisinin daha fazla olduğu değişkenler ve sinizmi psikolojik kontrat ihlal algısı haricinde etkileyen etkenlerin araştırılması gerekmektedir. Ayrıca çalışmanın ülkenin diğer bölgelerinde de yapılması, kavramların birbirini etkileme düzeylerinin daha net biçimde ortaya konmasında yardımcı olacaktır. Son olarak ülkenin de içinde bulunduğu küresel ekonomik kriz anketlere verilen yanıtların farklılaşmasında etkili olabilmektedir. Bu nedenle araştırmanın daha istikrarlı bir ekonomik ve politik bir dönemde, başta turizm bölgeleri olmak üzere diğer coğrafi bölgelerde ve sektörlerde incelenmesi de kavramların daha doğru ve net şekilde anlaşılmasında etkili olabilecektir.

### KAYNAKÇA

- Andersson, L. (1996), "Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework", *Human Relations*, 49 (11), 1395 – 1418.
- Andersson, L. M. ve Bateman, T. S. (1997), "Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects", *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449 – 469.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W. ve Van Der Velde, M. E. G. (2008), "Psychological Contract Breach and Job Attitudes: A Meta – Analysis of Age as a Moderator", *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143 – 158.

- Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998), "Organizational Cynicism", *Academy of Management Review*, 23(2): 341 – 352.
- Johnson, J. L. ve O'Leary-Kelly, A. M. (2003), "The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627 – 647.
- Knights, J. A. ve Kennedy, B. J. (2005), "Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants", *Applied HRM Research*, 10(2), 57 – 72.
- Lester, S. W., Kickul, J. R. ve Bergmann, T. J. (2007), "Managing Employee Perceptions of the Psychological Contract Over Time: The Role of Employer Social Accounts And Contract Fulfillment", *Journal of Organizational Behavior*, 28, 191 – 208.
- Mirvis, P. H. ve Kanter, D. L. (1991), "Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce", *Human Resource Management*, 30(1), 45 – 68.
- Pate, J. ve Malone, C. (2000), "Post – 'Psychological Contract' Violation: The Durability and Transferability of Employee Perceptions: The Case of TimTec", *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 158 – 166.
- Pate, J., Martin, G. ve McGoldrick (2003), "The Impact of Psychological Contract Violation on Employee Attitudes and Behavior", *Employee Relations*, 25(6), 557 – 573.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P. ve Austin, J. T. (1997), "Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change", *Academy of Management Executive*, 11( 1), 48 – 59.
- Robinson, S. L. ve Morrison, E. W. (2000), "The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study", *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525 – 546.
- Robinson, S. L ve Rousseau, D. M. (1994), "Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm", *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245 – 259.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. ve Austin, J. T. (2000), "Cynicism about Organizational Change, Measurement, Antecedents and Correlates", *Group and Organization Management*, 25(2), 132 – 153.

## ADALETSİZLİK ALGISI SİNİSİZMİ TETİKLER Mİ?: BİR ÖRNEK OLAY

**Rana Özen KUTANİS**

Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme  
Bölümü

rkutanis@sakarya.edu.tr

**Emine ÇETİNEL**

Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme  
Bölümü Doktora Öğr.

emine.cetinel@gmail.com

### ÖZET

Örgütsel sinisizm, bireyin çalıştığı örgüte karşı negatif bir tutumu olarak tanımlanmaktadır. Yapılan çalışmalar örgütlerin altını sinsice oyararak onlara zarar veren bu tehlikeli olgunun tüm dünya örgütleri içinde çok yaygın bir tutum olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte sinisizm, örgütsel davranış literatüründe çok yeni bir konudur. Bu nedenle örgütsel bağlılık, iş tatmini ve güven gibi benzer yapılarla farklılıklarını ortaya koyan tanımsal çalışmalar bulunmasına rağmen örgütsel sinisizmin öncülleri ve sonuçları ile ilgili yapılan çalışmalar şu an için oldukça sınırlı düzeydedir. Bu çalışmanın amacı çalışanların örgüte yönelik adaletsizlik algıları ile örgütsel sinisizm arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak ve bu bağlamda literatüre katkıda bulunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel adalet, örgütsel sinisizm

### 1. ÖRGÜTSEL ADALET ve SİNİSİZM

Örgütsel davranış literatüründe son zamanlarda ilgi görmeye başlayan kavramlardan biri olan örgütsel sinisizmin çok çeşitli tanımları yapılmakla birlikte literatürde en çok karşılaşılan tanımlardan biri Dean vd. (1998) tarafından yapılan örgütsel sinisizm tanımıdır. Dean vd. (1998: 345) örgütsel çalışmalarda kullanılan sinisizm tanımlarını incelemiş ve sonuçta örgütsel sinisizmi, bireyin çalıştığı örgüte karşı olan negatif tutumu olarak tanımlamışlardır. Dean vd.'ne (1998) göre örgütsel sinisizmin örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair **inanç**, örgüte yönelik **negatif bir duygu** ve bu inanç ve duygularla tutarlı olarak örgüte yönelik **aşağılayıcı ve eleştirel davranma eğilimi** olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi henüz çok yeni bir konu olması nedeniyle literatürde örgütsel sinisizmin öncülleri ve sonuçları ile ilgili yapılmış çok fazla sayıda çalışmaya rastlanmamaktadır. Bu konuda yapılan az sayıda çalışmadan bir tanesi Wanous vd. (1994) tarafından gerçekleştirilmiş ve yanlış yönetilen değişim çabalarının örgüt içinde sinisizmin güçlü bir öncülü olduğu bulunmuştur (FitzGerald,2002:6). Bir diğer çalışmada Andersson ve Bateman (1997) yüksek makam tazminatı, düşük örgütsel performans ve sert ve çabuk işten çıkarma duyurusunun sinik tutumlarla ilişkili olduğunu bulmuştur. Ayrıca yüksek düzeyde rol çatışması (Naus vd.: 2007), aşırı rol yükü ve tutulmayan sözler (Cordes and Dougherty, 1993, aktaran Byrne ve Hochwarter, 2008) de örgütsel sinisizmin öncülleri olarak tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algılarının da örgütsel sinisizm üzerinde etkili bir değişken olacağı düşünülmektedir.

Adalet konusunun hayatın bütün alanlarında ortaya çıktığını belirten Greenberg (2005) örgütsel adaleti, bireylerin örgütteki adalet algısı olarak tanımlamaktadır. Literatürde örgütsel adalet dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. **Dağıtım adaleti**, görevler, maaşlar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır ve bireylerin kazanımların adillğine ilişkin algılamalarını ifade etmektedir (Özen, 2001:9). **Prosedür adaleti**, kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreçlerin adaleti olarak tanımlanmaktadır (Cohen-Charash ve Spector 2001:280). Örgütsel uygulamaların insan ilişkileri boyutu ile ilgili olan **etkileşim adaleti** ise örgütsel adaletin son boyutudur. Etkile-

şim adaleti, örgütte karar alıcılar yani adaletin kaynağı olanlar ile çalışanlar yani adaletin alıcıları arasındaki iletişim sürecine odaklanır.

Literatürde örgütsel adalet ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişki ile ilgili az sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. James (2005) örgütsel sinisizmin öncüllerini ve sonuçlarını incelediği çalışmasında örgütsel sinisizm ile örgütsel adalet algıları arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. FitzGerald (2002) ise daha yüksek dağıtım, işlem ve prosedür adaletsizliği algısına sahip kişilerin örgütlerine karşı daha sinik tutumlara sahip olacağını tespit etmiştir. Bir başka araştırma Bernerth vd. (2007) tarafından yapılmış ve dağıtım adaleti ve etkileşim adaletiyle örgütsel sinisizm arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bağlamda örgüt içindeki adaletsizlik algısının örgütsel sinisizmin önemli belirleyicilerinden biri olacağı tahmin edilmektedir.

## 2. ARAŞTIRMA

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın amacı örgütsel adalet ile örgütsel sinisizm arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Bir diğer ifadeyle, akademisyenlerin örgütsel adaletle yönelik algılarının örgütsel sinisizm davranışları üzerinde etkili bir faktör olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Henüz çok yeni bir konu olan örgütsel sinisizm kavramının nitel yöntemler kullanılarak araştırılmasının konunun daha iyi anlaşılmasında önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda Türkiye’de örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinisizm arasındaki ilişkiyi araştıran ilk çalışma olması da araştırmanın bir diğer önemli katkısı olacaktır.

### 2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın kapsamını bir devlet üniversitesinin İ.İ.B.F.’ne yönelik spesifik bir örnek olay oluşturmaktadır. Çalışmada yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmış ve söz konusu üniversitede görev yapan 20 akademisyenle görüşülmüştür. Elde edilen veriler içerik analizi (Holsti, 1969; Luborsky, 1994) kullanılarak değerlendirilmiştir.

### 2.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma, kısıtlı bir sürede, sadece bir örgütte gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yasal çerçeveye sınırlandırılmış bir işleyişe sahip tek bir devlet üniversitesinde yapılmış olması çalışmanın sonuçlarının sadece bu örgüte ait olduğunu göstermektedir yani araştırmanın sonuçlarının genellenmesi doğru olmayacaktır.

### 2.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında mülakat yapılan akademisyenlerin demografik özellikleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

**Tablo 1.** Frekans Dağılımı Tablosu

	FREKANS	YÜZDE
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	5	25
Erkek	15	75
<b>Yaş</b>		
25–30	4	20
31–35	6	30
36–40	2	10
41–45	6	30
46 ve üzeri	2	10
<b>Medeni Durum</b>		
Bekâr	6	30
Evli	14	70

<b>Unvan</b>		
Prof. Dr.	4	20
Doç. Dr.	3	15
Yrd. Doç. Dr.	6	30
Arş. Gör./Uzman	7	35
<b>Hizmet Süresi</b>		
1-3 yıl	5	25
4-6 yıl	4	20
7-9 yıl	5	25
10 yıl ve fazlası	6	30
<b>İdari Kadroda Bulunma</b>	5	25
<b>İdari Kadroda Bulunmama</b>	15	75

**Tablo 2.** Adaletsizliğe Yönelik Tepkiler

İfadeler	Ar. Görevli-si/Uzman							Yardımcı Doç. Dr.						Doç. Dr.				Profesör Dr.				Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
Açıkça Belirtme								1	2					1	3	2		1		1	11	
Karşı Çıkma								1						1				2		1	5	
Kanuni İşlemlere Başvurma						1								3			1				5	
Üst Mercilere Başvurma								2		1		1									4	
İstifa Etme								1	1												2	
Adaletsizliğin Kaynağıyla Görüşme											1										1	
Demokrasinin Kullanımı														1							1	
Bir Şey Yapamama	1	4	4		2									1	1						13	
Boyun Eğme	1	1		1		1															4	
Pasif Kalma												2			2						4	
Dedikodu			1			1								1					1		4	
Sabretme							2														2	

Örgütsel adalet ve sinisizm arasındaki ilişkiye yönelik bulgulara geçmeden önce herhangi bir adaletsizlik durumunda çalışanların ne gibi tepkiler geliştireceklerinin dikkate alınması bulguların daha anlamlı hale gelmesine katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda çalışanlara adil olmayan uygulamalarla karşılaşıldı ne yapacakları sorulmuştur. Verilen cevapların dö-kümlerinin içerik analizi ile değerlendirilmesi sonucu elde edilen bulgular Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2. incelendiğinde araştırma görevlilerinin herhangi bir adaletsizliğe vereceklerini belirttikleri tepkilerin diğer akademik kadrolardan belirgin bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Araştırma görevlilerinin adaletsiz bir durum karşısında “boyun eğme”, “bir şey yapamama” gibi pasif tutumlar sergileyeceğini belirtirken diğer akademik kadrolardaki akademisyenlerin “açıkça belirtme”, “karşı çıkma” gibi aktif tutumlar sergileyeceklerini belirttikleri dikkat çekmektedir.

**Tablo 3.** Adalet Algısı ve Sinisizm

İfadeler	Ar. Gör./Uzman							Yard. Doç. Dr.						Doç. Dr.				Profesör Dr.				Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
<b>Adil Kaynak Dağılımı</b>			1	4	2			3	3	1		4		3			1	2	2		26	
Kısmen											1		2							3		





<b>Dedikodu</b>			2		1						1			1		5
<b>Pasif Kalma</b>									3		2					5

Akademisyenlerle yapılan mülakatların dökümlerinin içerik analizi sonucunda ise Tablo 3'e ulaşılmıştır.

Tablo 3 incelendiğinde akademisyenlerin üniversiteye yönelik adalet algılarının pozitif yönde olduğu görülmektedir. Akademisyenler genel olarak uygulamalarla ilgili olumlu görüşler bildirmişlerdir. En çok öne çıkan adaletsizlik boyutu ise prosedür adaleti kapsamında değerlendirilen "aşırı iş yükü" arasındadır. Mülakatlar sırasında akademisyenlerin pek çoğu kadro eksikliği ve bürokrasi nedeniyle oluşan zaman çalıcı işlerin aşırı iş yüküne sebep olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 3'te dikkat çeken bir diğer nokta akademisyenlerin genel olarak kararların adil bir şekilde alındığına yönelik fikir beyan etmelerine rağmen çoğunlukla kararların uygulanmasına yönelik adaletsizlik algısına sahip olmalarıdır. Yapılan mülakatlar derinlemesine incelendiğinde akademisyenlerin uygulamadaki adaletsizliklerin karar alıcıdan değil uygulayan personelden kaynaklandığı yönünde fikir belirttikleri görülmektedir.

Akademisyenlerin üniversiteye yönelik duyguları incelendiğinde memnuniyet, mutluluk, işini sevmek ve iş ortamını sevmek ifadelerinin olumlu duygular arasında öne çıktığı görülmektedir. Burada üzerinde durulması gereken önemli bir nokta sinik tutumlar sergileyen akademisyenlerin de işini ve iş ortamını sevdiklerini belirtmeleridir. Örneğin yapılan mülakatlarda katılımcıların "Burada insani ilişkiler çok güçlü. Zaten beni buraya bağlayan tek şey de budur.", "Bu işi seviyorum. Herkesin bu işi ancak severek yapabileceğini düşünüyorum." şeklinde ifadelerle başvurduğu görülmektedir. Bu bağlamda işini ve iş ortamını sevmek akademisyenlerin üniversiteye yönelik duygu ve tutumları üzerinde önemli bir etken olarak öne çıkmaktadır. Olumsuz duygular arasında ise sıkıntı, hayal kırıklığı, üzüntü ve engellenme duygularının öne çıktığı görülmektedir.

Sinik davranışlar arasında ise eleştiri ve sızlanma en çok dile getirilen davranışlar olmuştur. Katılımcıların cevapları incelendiğinde olumsuz eleştiri davranışının üst kademelere çıktıkça olumlu eleştiri davranışına döndüğü görülmektedir. Profesörler arasında olumsuz eleştiri ifadesine rastlanmamaktadır. Bu mevkideki katılımcılar gerekli ortamlarda yapıcı eleştiriler sunduklarını belirtmişlerdir. Öne çıkan diğer bir sinik davranış olan sızlanma da sadece araştırma görevlisi ve yardımcı doçent seviyesinde görülmekte, daha üst kademelerde bu davranışa rastlanmamaktadır.

Akademisyenlerin sinik tutumları incelendiğinde tabloda yine araştırma görevlilerinin belirgin bir farklılık gösterdiği dikkat çekmektedir. Buna göre sıkıntı, stres, üzüntü gibi olumsuz duygular araştırma görevlileri arasında diğer kadrolarda bulunan akademisyenlere göre daha sık bir şekilde dillendirilmektedir. Yine araştırma görevlilerinin daha yoğun olarak örgüte yönelik olumsuz eleştirilerde buldukları görülmektedir.

Sinisizmin bir belirleyicisi olarak akademisyenlerin genel olarak adalet algılarına bakıldığında sinik tutumlar içindeki akademik personelin kaynak dağılımı, karar alma, kararları uygulama ve kararlara ilişkin mantıklı açıklamalara sahip olma boyutlarında olumsuz algılara sahip oldukları görülmektedir.

#### 4. SONUÇ

Bu çalışmada akademisyenlerin örgütsel adalete yönelik algılarının örgütsel sinisizm davranışları üzerinde etkili bir faktör olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaçla bir devlet üniversitesinin İ.İ.B.F.'sinde görev yapan 20 akademisyenle yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Araştırma görevlilerinin herhangi bir adaletsizliğe vereceklerini belirttikleri tepkilerin diğer akademik kadrolardan belirgin bir şekilde farklılaştığı ve adaletsiz bir durum karşısında pasif tutumlar sergileme eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulguları benzer şekilde sinik tutumların araştırma görevlileri arasında daha yoğun bir şekilde orta çıktığını ortaya koymuştur. Bunun sonucu olarak statünün daha düşük olması durumunda daha pasif sinik davranışlara yönelindiği söylenebilir.

Araştırma sonucunda ayrıca sinik tutumlar sergileyen akademisyenlerin genel olarak örgütsel adalete ilişkin olumsuz algılara sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Ayrıca olumsuz duygular ve sinik davranışlar araştırma görevlileri arasında diğer kadrolarda bulunan akademisyenlere göre daha sıklıkla ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda örgüte yönelik adaletsizlik algılarının akademisyenlerin örgüte yönelik sinik tutumları üzerinde etkili bir değişken olduğu sonucuna varılabilirse de sinik tutumlara sadece adaletsizlik algısının neden olduğunu söylemek de yanlış olacaktır. Bu durumun daha çok araştırma görevlilerinin akademik hayatın en alt kademesinde yer almaları nedeniyle kendilerini tepkilerini belirtme gücünden yoksun hissetmelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Nitekim araştırma görevlilerinin yapılan görüşmeler sırasında sık sık “Yardımcı Doçent veya Doçent olsaydım...”, “Daha yüksek bir mevkide olsaydım...”, “Haddim ölçüsünde...” gibi ifadeler kullanmaları bu görüşü desteklemektedir. Bu bağlamda adaletsizlik algılarının sinisizmi tetiklediği fakat bu adaletsizliklere tepki gösterme gücüne sahip olmanın sinisizmin asıl belirleyicisi olduğu söylenebilir.

Çalışmanın sonunda tüm akademisyenlerin örgütün söylem ve eylemleri arasında benzerlik olduğuna inanmalarına rağmen, adaletsizlik algılamaları sonucunda sinik davranışlara yönelebilecekleri belirlenmiştir. Akademisyenlerin örgüte olan inançları konusunda sinik bir eğilim olmamakla birlikte duygu ve davranışlar konusunda söz konusu eğilimlere rastlanmıştır.

Bu bilgiler ışığında örgüt içinde akademisyenlerin ve özellikle araştırma görevlilerinin kendilerini ifade etmelerine imkân sağlayacak platformların oluşturulması akademisyenlerin sinik tutumlar içine girmesini en aza indirecek bir önlem olarak kabul edilebilir. Bu açıdan bakıldığında kendilerini ifade etme imkânı sağlanan akademisyenlerin fikirlerine dolayısıyla kendilerine değer verildiğini hissederek kendilerini daha güçlü hissedeceklerini söylemek yanlış olmayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Andersson, L. M. and Bateman, T. S. (1997), “Cynicism in The Workplace: Some Causes and Effects”, *Journal of Organizational Behavior*, 18 (5), 449-469.
- Bernerth, Jeremy B., Armenakis, Achilles A., Feild, Hubert S. ve H. Jack Walker (2007), “Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables”, *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.
- Byrne, Zinta S. ve Hochwarter, Wayne A. (2008), “Perceived Organizational Support and Performance: Relationships Across Levels of Organizational Cynicism”, *Journal of Managerial Psychology* 23(1), 54-72.
- Cordes, C. L. and Dougherty, T. W. (1993), “A Review and An Integration of Research in Job Burn-out”, *Academy of Management Review*, 18, 621-56.
- Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998), “Organizational Cynicism”, *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- FitzGerald, Michael Robert (2002), *Organizational Cynicism: Its Relationship to Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style*, Doctor of Philosophy, Division of Researcha Advanced

- Studies of The University of Cincinnati in The Department of Psychology of The Graduate School of Arts and Sciences.
- Greenberg, J. ve Colquitt, Jason (2005), Handbook of Organizational Justice, Routledge.
- Holsti, O. R. (1969), Content Analysis for the Social Sciences and Humanities, Menlo Park, C.A: Addison- Wesley.
- James, M. S. L. (2005), Antecedents And Consequences Of Cynicism İn Organizations: An Examination Of The Potential Positive And Negative Effects On School Systems, The Florida State University College Of Business, Spring Semester. Johnson.
- Luborsky, M. R. (1994), Qualitative research in ageing research, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Naus, Fons, van Iterson, Ad ve Robert Roe (2007), "Organizational Cynicism: Extending The Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Model of Employees' Responses to Adverse Conditions in The Workplace", Human Relations, 60(5), 683-718.
- Özen, Janset (2001), "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü", Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1/1, Ekim 2001.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (1994), "Organizational Cynicism: An Initial Study", Academy of Management Best Papers Proceedings, 269-273.

## İŞGÖREN SESSİZLİĞİNİN KAYNAĞI OLARAK LİDERLİK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

**Korhan KARACAOĞLU**

Nevşehir Üniversitesi, İ.İ.B.F.  
İşletme Bölümü  
kkaracaoğlu@nevsehir.edu.tr

**Ayşe CİNGÖZ**

Nevşehir Üniversitesi, İ.İ.B.F.  
İşletme Bölümü  
acingoz@nevsehir.edu.tr

### ÖZET

*Sessizlik, işgörenlerin örgütsel sorunlara ilişkin endişe ve fikirlerini açıkça ifade etmemeleridir. İşyerinde kaygı ve endişelerin dile getirilmemesinin farklı nedenleri vardır. Üstlerle kurulan zayıf ilişkiler, ast-üst arasındaki ilişkilerin samimi olmaması ve yöneticilerin işgörelere karşı geliştirdiği davranış tarzı işgörelerin sessiz kalmalarına neden olmaktadır. İşgörelerin sessiz kalmalarına neden olan bir diğer faktör ise, örgütsel adalet algısıdır. İşgörelere örgütteki uygulamalar ve alınan kararların adil olmadığını algıarlarsa bu da onları konuşmama konusunda motive edecektir. Bu bağlamda, bu çalışmanın temel amacı liderlik davranışının ve örgütsel adalet algısının işgörelere sessizliği üzerindeki etkilerini tespit edip değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Veriler, Kayseri’de faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinden toplanmıştır. Yapılan analizler sonucu, regresyon modelinde yer alan bağımsız değişkenlerin işgörelere sessizliğinin, 0,034 gibi çok düşük bir kısmını açıklama gücüne sahip olduğu tespit edilmiştir.*

### Anahtar Kelimeler

*İşgörelere sessizliği, açık liderlik davranışı, örgütsel adalet algısı.*

### 1. GİRİŞ

Kalitenin iyileştirilmesinin gerektiği, tüketici beklentilerinin daha da arttığı ve rekabetin giderek yoğun hale geldiği sürekli değişen dünyada örgütler, çalışanlarının daha fazla inisiyatif almasını, görüşlerini açıkça dile getirmesini ve sorumluluk üstlenmesini beklemektedirler. Bu nedenle işletmeler devamlılık sağlama noktasında; çevresel tehditlere cevap verebilen, kendilerine güvenen ve sahip olduğu bilgiyi paylaşmaktan korkmayan işgörelere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu çerçevede, örgütlerin çalışanlarını yönetime katılım, yukarı doğru bilgi akışı ve kararlara ortak olma gibi konularda özendirdikleri ve bunu; TKY, demokratikleşme, örgütsel adalet ve personel güçlendirme gibi örgütü çoğulcu hale getiren uygulamalarla gerçekleştirmeye çalıştıklarına tanık olunmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; Karacaoğlu ve Cingöz, 2008).

Tüm bu çabalara rağmen örgütlerin değişim programları genellikle başarısız olmaktadır. Bu başarısızlığın temel nedenleri arasında ise **iletişim desteğinden yoksunluk ve bilgi paylaşımı konusunda yaşanan sorunların** olduğunun altı çizilmektedir; Hatta değişim programları ile ilgili en büyük engellerden birisinin “örgütsel sessizlik” olduğu düşünülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Morrison ve Milliken’e göre sessizlik, işgörelerin örgütsel sorunlara ilişkin endişe ve fikirlerini ifade etmemeleridir (Morrison ve Milliken, 2000; Milliken vd., 2003; Vakola ve Bouradas, 2005). Sessizlik, insanların örgütsel söyleme özgürce katkı sağlamamalarıdır (Bowen ve Blackmon 2003). Bir başka tanımda ise, sessizlik bireyin örgütsel konulara ilişkin değişim yaratma gücüne sahip kişilere, gerçek görüşlerini ifade etmekten kaçınması olarak ele alınmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005).

Çalışanlar örgüt içinde çeşitli şekillerde sessiz kalabilirler. Sessizliğin türleri ile ilgili yazın incelendiğinde kavramın Pinder ve Harlos (2001) tarafından; razı olma anlamında sessizlik (acquiescent silence) ve savunmacı sessizlik (quiescent silence) şeklinde ikiye ayrıldığı görülmektedir. Dyne vd. (2003) ise bu boyutlara toplum yanlısı/özgeci sessizliği (prosocial silence) eklemiş ve sessizliği razı olma anlamında sessizlik, savunmacı sessizlik ve toplum yanlısı/özgeci sessizlik biçiminde ele almıştır. Bu sessizlik türleri kısaca şu şekilde açıklana-

bilir (Pinder ve Harlos, 2001; Dyne vd., 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Milliken vd. 2003):

**Razı Olma Anlamında Sessizlik:** Organizasyondaki gelişmeler karşısında rıza göstermeye dayalı olarak; bilgi, görüş, fikir ve düşüncelerin ifade edilmemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda çalışanlar; mevcut duruma razı olmakta, çok fazla konuşmak istememekte, durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir teşebbüste bulunmamaktadırlar. Çalışanların bu davranışının arkasında konuşsa bile farklılık yaratamayacağına olan inanç yer almaktadır,

**Savunmacı Sessizlik:** Savunmacı sessizlik, kişinin konuşması halinde ortaya çıkabilecek sonuçlardan korkmasına bağlı olarak kasıtlı bir şekilde görüşlerini ifade etmemesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu sessizlik türünde korkuya dayalı kendini koruma düşüncesinin bir şekli olarak; görüş, düşünce ve fikirlerin ifade edilmemesine işaret edilmektedir.

**Toplum Yanlısı/Özgeci Sessizlik:** Toplum yanlısı/özgeci sessizlik, özgeci veya işbirlikçi nedenlerle örgütün veya başkalarının yararlarını gözetenek iş ile ilgili; fikir, bilgi veya görüşlerin kasıtlı olarak ifade edilmemesi olarak tanımlanmaktadır.

Razı olma anlamında sessiz kalmanın gerisinde yatan temel faktör, boyun eğmedir. Çünkü birey konuşmasının organizasyonda herhangi bir değişiklik yaratmayacağına inanır. Bu pasif bir davranış şeklidir. Savunmacı sessizlikte temel güdü, bireyin kendini koruma isteğidir. Kişi konuşması halinde ortaya çıkabilecek sonuçlardan korktuğu için kasıtlı bir şekilde görüşlerini ifade etmekten kaçınır. Özgeci sessizlikte ise bireyler, toplum yönelimli oldukları için ve işbirliği yapma sebebi ile sessiz kalırlar. Bu ise proaktif bir davranış şeklidir.

İşyerinde kaygı ve endişelerin dile getirilmemesinin farklı nedenleri vardır. Çalışanların desteklenmediği bir örgüt kültürü, üstlerle zayıf ilişki, ast-üst arasındaki ilişkilerin samimi olmaması, örgüt içindeki uygulamalara ilişkin adaletsizlik algılaması, olumsuz geri bildirim alma korkusu ve yöneticilerin bir takım örtük inançları (en iyisini kendisinin bildiğine inanma, çalışanların güvenilmez ve çıkarıcı ya da bencil olduklarına inanma, örgüt içindeki birlik ve uzlaşma ruhunun sağlıklı bir organizasyon yapısının işareti olduğuna aksi durumun yani anlaşmazlık ve karşı görüşlerin ise örgütte kaçınılması gereken durumlar olduğuna dair yöneticilerde bulunan inançlar) işgörenlerin sessiz kalmalarına neden olmaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003; Huang vd., 2003; Milliken vd. 2003; Milliken ve Morrison, 2003; Tangirala ve Ramanujam, 2008). Görüldüğü üzere yöneticilerin işgörenlerle geliştirdiği ilişkinin şekli, yöneticilerin çalışanlara karşı yaklaşım tarzı ve örgüt içindeki bazı uygulamalar işgörenlerin sessiz kalmalarının nedenleri arasındadır.

Sorun ve konulara ilişkin açıkça konuşmama kararı yani "sessizlik" örgütsel öğrenmeyi engellediği, örgütsel değişim ve gelişim için engel oluşturduğu, örgüt içinde çoğulculuğu yani farklılıkları dolayısı ile de yenilikçiliği ve yaratıcılığı engellediği (Morrison ve Milliken, 2000, Milliken ve Morrison, 2003) için üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. İşgören sessizliğinin önlenmesi ve sessizliğin olumsuz etkilerinin azaltılabilmesi için sessizliğe neden olan faktörleri tespit etmek ve bunları en aza indirmek gerekmektedir. Daha önce de ifade edildiği gibi, örgüt içinde sessizliği etkileyen temel faktörlerden birisi örgütsel adalet algısı iken bir diğeri liderlik davranışdır. Bu çerçevede bu çalışmanın temel amacı liderlik davranışının (açık liderlik davranışı) ve örgütsel adalet algısının işgören sessizliği üzerindeki etkilerini tespit edip değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemektir. Bu nedenle araştırmada, işgören sessizliği ile ilişkili olduğu düşünülen açık liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı dışında kalan diğer unsurlar, başka araştırmaların konusu olabileceğinden inceleme dışı tutulmuştur.

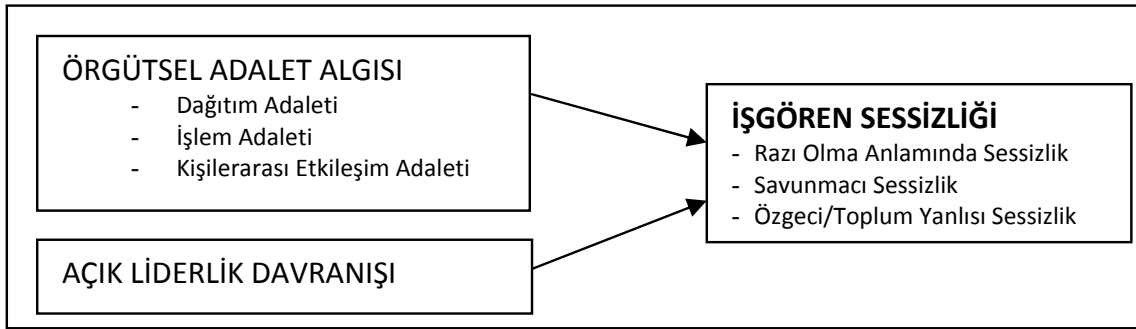
İşgören sessizliği Türkçe alan yazın açısından yeni sayılabilecek bir konudur. Daha önce yapılan çalışmalarda, sessizlik kuramsal olarak açıklanmaya (Çakıcı, 2007; Karacaoğlu ve

Cingöz, 2008) ve sessizliğin algılanan nedenleri (Çakıcı ve Çakıcı, 2007) ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ancak sessizliği etkileyen örgütsel faktörlerin neler olduğu ve bunların sessizlik üzerinde etkileri uygulamalı olarak ele alınmamıştır. Bu açıdan bakıldığında yapılacak bu çalışmanın, liderlik davranışı ve adalet algısı gibi çeşitli örgütsel faktörlerin sessizliği nasıl etkilediğini kuramsal ve uygulamalı olarak ortaya koyması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca çalışma, sessizliği azaltıp daha katılımcı bir iş ortamı sağlamayı isteyen işletme yöneticilerine ne yapmaları gerektiği konusunda yol gösterici olabilecektir.

## 2. ARAŞTIRMANIN YÖNETİMİ

### 2.1. Araştırmanın Modeli

Şekil 1'de yer alan araştırma modeli, işgören sessizliği üzerinde etkiye sahip olan veya işgörenlerin sessiz kalmalarının kaynağını teşkil eden, örgütsel adalet algılamaları ve açık liderlik davranışından oluşmaktadır. Modelde yer alan işgören sessizliğinin; razı olma anlamında sessizlik, savunmacı sessizlik ve toplum yanlısı/özgeci sessizlik olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Örgütsel Adalet algısının ise dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti şeklinde üç alt bileşeni söz konusudur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

### 2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Bireylerin örgüt içindeki diğer aktörlerle, özellikle de liderlerle kurduğu ve geliştirdiği ilişkiler, onların çeşitli tutum ve davranışlarını etkiler (Scott ve Bruce, 1994; Janssen ve Yperen, 2004). Eğer yöneticiler, değişim konusunda astları desteklerlerse, astları ile samimi ilişki kurarlarsa, astların sorunları ile ilgilenirlerse ve astlardan gelen önerilere açık olurlarsa astlar önemsendiklerini algılayacaklar ve sessizlik azalacaktır. Literatürde liderlik davranışının sessizlik üzerindeki etkileri incelenirken genellikle iki tip liderlik davranışından bahsedilmektedir. Bunlar dönüşümcü liderlik ve açık liderlik davranışı olarak ifade edilen yönetimin açıklığıdır. (Detert ve Burris, 2007). Dönüşümcü lider davranışları, işgörenlerin yeteneklerinin ve bağlılığının artmasının yanı sıra, işgörenlerin güçlendirilmesine ve örgütün geleceği için sorumluluk almalarına yol açar. Bu tarz liderler mevcut durumu korumak yerine geleceğe odaklanırlar, değişim yanlısıdırlar ve işgörenleri konuşmaları yönünde motive ederler. Açık liderlik davranışı ise yönetimin açıklığını ifade eden bir lider davranışıdır. Yönetimsel açıklık, yönetimin çalışanlardan gelen yeni fikirlere, önerilere hatta eleştirilere açık olması ve bunları desteklemesi olarak ifade edilmektedir (Huang vd., 2003). Yönetimsel açıklıkta astlar, yöneticilerinin kendilerini dinlediğini, fikirlerini dile getirme konusunda onları desteklediğini, fikirlerini dikkate aldığını, sorunları ile ilgilendiğini algılayarak ve fikirlerini yönetime ifade etmek için formal iletişim kanallarının sağlandığını düşünürler (Huang vd., 2003; Detert ve Burris, 2007). Bu tür davranışlar da çalışanları konuşmaları noktasında harekete geçirmektedir. Bu çerçevede çalışmada test edilmek üzere geliştirilen ilk hipotez şu şekilde olacaktır:

H<sub>1</sub>: Yöneticinin açık liderlik davranışı sergilenmesi işgören sessizliğini azaltıcı yönde etki yapmaktadır.

İşgörenlerin sessiz kalma veya konuşma kararlarını etkileyen bir diğer faktör ise, örgütsel adalet algısıdır. Örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır. Örgütsel adalet algılaması dağıtım adaleti, işlem adaleti ve kişilerarası etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta ele alınabilmektedir (Gilliland, 1993; Cropanzano vd., 2002). Dağıtım adaleti, örgütsel çıktıların örgüt üyelerine dağıtımında söz konusu olan adalet algılaması ile ilgilidir. İşlem adaleti, karar almada kullanılan süreçlerin adil algılanmasına yöneliktir. Etkileşim adaleti ise, yöneticilerin tüm çalışanlara benzer şekilde davranıp davranmadığına yönelik algılamaları içerir. İşgörenler örgütteki uygulamalar ve alınan kararların adil olduğunu algıarlarsa, bu onları konuşma konusunda motive edecektir. Özellikle işlem adaleti, işgörenlerin çeşitli girdilerinin değerli olduğunu ve karar alınırken örgütsel otorite tarafından dikkate alındığını algılamaları noktasında işgörelere yardımcı olacaktır. Yani örgüt otoritesinin sergilediği etik davranışlar işgörenlerin mağdur edilme konusundaki kişisel korkularını azaltacak ve potansiyel iş problemleri hakkında konuşabilmeleri için onları harekete geçirecektir. Aksi takdirde işgörenlerde sessiz kalma eğilimi artacaktır (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Bu noktada araştırmanın diğer hipotezleri şöyledir:

H<sub>2</sub>: Çalışanların dağıtım adaleti konusundaki olumlu algılamaları, işgören sessizliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Çalışanların işlem adaletine ilişkin olumlu algılamaları, işgören sessizliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

H<sub>4</sub>: Çalışanların kişilerarası etkileşim adaletine ilişkin algılamaları işgören sessizliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

### 2.3. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi ankettir. Veriler, Kayseri’de faaliyet gösteren altı özel sektör işletmesinden toplanmıştır. Bu işletmelerde yaklaşık 200 idari personel çalışmaktadır. Bu nedenle 200 adet anket formu işletmelere yollanmıştır. Geri dönen kullanılabilir anket sayısı 121’dir. Çalışmada, liderlik davranışı ölçülürken açık liderlik yaklaşımı esas alınmıştır. Örgütsel adalet algısı ise; işlem adaleti, dağıtım adaleti ve kişilerarası etkileşim adaleti olarak üç boyutta incelenmiştir. İşgören sessizliğinin ölçümünde Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen sessizlik ölçeği ( $\alpha = 0,77$ ) kullanılırken, liderlik davranışının (açık liderlik) ölçümünde Ashford ve arkadaşlarının (1998) House ve Rizzo’nun çalışmasından yararlanarak hazırladıkları ölçek ( $\alpha = 0,95$ ) kullanılmıştır. Örgütsel adalet algısının ölçümünde ise Peelle’nin (2007) çalışmasında yer alan ve örgütsel adaletin üç boyutunu içeren ölçek ( $\alpha = 0,94$ ) kullanılmıştır.

### 2.4. Bulgular ve Hipotez Testleri

Araştırma modelinin ve hipotezlerin testi için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizi, bağımlı değişkenle ilişkili olan iki ya da daha çok bağımsız değişkene dayalı olarak, bağımlı değişkenin tahmin edilmesine yönelik bir analiz türüdür.

**Tablo 1.** Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar

Değişkenler	$\bar{X}$	$\alpha$	1	2	3	4
1. Sessizlik	2,52	0,77				
2. Açık Liderlik Davranışı	3,74	0,95	-,052**			
3. Dağıtım Adaleti	2,98	0,83	,110**	,378**		
4. İşlem Adaleti	3,25	0,85	,002**	,543**	,651**	
5. Kişiler Arası Etkileşim Adaleti	3,77	0,93	-,090**	,871**	,333**	,458**

\*\* $p < .05$

Araştırmada bağımlı değişken olan işgören sessizliği üzerinde, açık liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısının boyutlarından oluşan bağımsız değişkenlerin nasıl bir etkiye sahip olduklarının ortaya konulması için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına geçmeden önce, işgören sessizliği ile liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısının boyutlarına ilişkin değişkenler arasındaki korelasyon ilişkileri ele alınmıştır. Tablo 1'den de görüleceği gibi işgören sessizliği ile açık liderlik davranışı arasında çok zayıf ve negatif yönlü bir ilişki (-,052) vardır. Buna göre açık liderlik davranışı görülen işletmelerde çalışanların sessizlik tercihlerinde bir azalma görülmektedir. Yine işgören sessizliğinin örgütsel adalet algısının boyutlarından kişilerarası etkileşim adaleti ile olan korelasyon ilişkisi de (-,090) çok zayıf ve negatif yönlü bir ilişkidir. Buna göre iş yerindeki yöneticinin; adil ve haklara saygılı uygulamalarının varlığı işgörenlerin sessiz kalmalarını ortadan kaldıracı yönde bir etki yapmaktadır.

**Tablo 2.** Regresyon Modelinin Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası	Durbin Watson
1	.185(a)	.034	.017	.51278	1,839

a Tahmin Değişkeni: Açık Liderlik Davranışı, Dağıtım Adaleti, İşlem Adaleti, Kişilerarası Etkileşim Adaleti, b Bağımlı Değişken: Sessizlik

Yapılan çoklu regresyon analizi ile araştırma modeli ve modele ilişkin geliştirilmiş olan hipotezler test edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmaya çalışılmıştır. Tablo 2'deki tanımlayıcılık katsayısı (R<sup>2</sup>), doğrusal modelin uyum iyiliğinin en yaygın ölçüm biçimidir. Söz konusu katsayı, bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu durum regresyon modelinin açıklayıcılık gücünün iyi bir ifadesidir. Buradan hareketle, işgörenlerin sessizliği üzerindeki değişimin, 034'ü gibi düşük bir kısmının, araştırma modelinde yer alan açık liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısının boyutlarından oluşan bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı söylenebilir. Araştırmada kullanılan Durbin Watson testi, modeldeki değişkenler arasında otokorelasyon olup olmadığını ortaya koyan bir testtir. Otokorelasyon hata terimlerinin birbirleriyle ilişkili olma durumudur. Söz konusu test değerinin 1,5 ile 2,5 aralığında olması istenmektedir (Albayrak vd., 2006). Tablo 2'de görüleceği gibi analiz sonucuna göre Durbin Watson değeri 1,839 ile arzulanan aralıkta yer almaktadır.

**Tablo 3.** Varyans Analizi ANOVA(b) Sonuçları

Model	Kareler Toplamı	Ser. Der.	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
1 Regression	1,843	5	,369	1,425	0,022a
Residual	29,374	115	,259		
Total	31,577	120			

a Tahmin Değişkeni: Kişiler Arası Etkileşim Adaleti, Dağıtım Adaleti, Açık Liderlik Davranışı, İşlem Adaleti

b Bağımlı Değişken: Sessizlik

Ayrıca, Tablo 3'teki varyans analizi sonuçlarına göre F değeri 1,425'ün 0,022 anlamlılık düzeyinde geçerli olması modelin bütün olarak geçerli olduğunu ve Kayseri'deki özel sektör işletmelerinde çalışan örnek kapsamındaki işgörenlerin sessizliğinin, 0,034'ünün modelde yer alan bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. 0,034 çok düşük bir oran olarak değerlendirilebilir ancak işgören sessizliğinin nedeni olabilecek model dışı çok farklı değişkenlerin de olabileceği göz önünde bulundurulduğunda söz konusu değer makul karşılanabilir.



**Tablo 4.** Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmiş Katsayılar		Beta	t	Sig.	Doğrusal Bağlantı	
	B	Stn. Hata				Tolerans	VIF
1 (Sabit)	2,590	,227		11,430	,000		
Açık Liderlik Davranışı	,048	,110	,085	,434	,665	,216	4,639
Dağıtım Adaleti	,106	,065	,196	1,633	,105	,575	1,739
İşlem Adaleti	-,054	,084	-,085	-,640	,524	,473	2,116
Kişilerarası Etkileşim Adaleti	-,103	,101	-,191	-1,026	,307	,241	4,144

Bağımlı Değişken: Sessizlik

Her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini görebilmek için standart çoklu regresyon analizi sonuçlarının yer aldığı Tablo 4'e bakıldığında işgören sessizliğinin kaynağını oluşturan unsurlardan açık liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısına ilişkin; dağıtım adaleti, işlem adaleti ve kişilerarası etkileşim adaleti boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir etkiye sahip olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlara göre "yöneticinin açık liderlik davranışı sergilenmesi işgören sessizliğini azaltıcı yönde etki yapmaktadır." şeklindeki H<sub>1</sub> hipotezi, "Çalışanların dağıtım adaleti konusundaki olumlu algılamaları, işgören sessizliğini olumsuz yönde etkilemektedir" şeklindeki H<sub>2</sub> hipotezi, "Çalışanların işlem adaletine ilişkin olumlu algılamaları, işgören sessizliğini olumsuz yönde etkilemektedir" şeklindeki H<sub>3</sub> ve "Çalışanların kişilerarası etkileşim adaletine ilişkin algılamaları işgören sessizliğini olumsuz yönde etkilemektedir" biçimindeki H<sub>4</sub> hipotezleri reddedilmektedir.

Regresyon analizlerinde, analize dahil edilen bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal ilişkinin (bağlantının) olmaması gerekmektedir. Değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantının olup olmadığını ifade edebilmek için doğrusal bağlantı (Collinearity) sütunundaki Tolerans ve VIF değerlerine bakılmaktadır. İlgili değerlerden tolerans değerinin düşük, VIF değerinin yüksek olması halinde değişkenler arasında çoklu bağlantı olduğu ve modelin parametrelerini tahmin etmenin mümkün olmadığı sonucuna varılır (Akgül ve Çevik, 2003). Tablo 4'teki araştırma bulgularına bakıldığında, açık liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısının boyutlarına ilişkin algılamalar ile ilgili değişkenlerin tolerans değerlerinin çok düşük ve VIF değerlerinin çok yüksek olmadıkları ve buna göre bağımsız değişkenler arasında herhangi bir doğrusal bağlantının olmadığı tespit edilmiştir.

### 3. Sonuç ve Öneriler

Araştırmada işgören sessizliği ile işgören sessizliğinin kaynaklarından olan örgütsel adalet algısı ve açık liderlik davranışı arasındaki nedensellik ilişkisi ele alınmıştır. Geliştirilen model ve hipotezler yardımıyla söz konusu ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma hipotezleri, işgören sessizliği ile açık liderlik davranışı ve örgütsel adalet algılamaları arasında negatif bir nedensellik ilişkisi olduğu üzerine kurgulanmıştır. Geliştirilen hipotezlerin Kayseri'de faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinde görev yapan 121 kişiden alınan verilerin uygun istatistiksel analizlerle test edilmesi sonucunda bir dizi sonuca varılmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre işgörenlerin sessiz kalma tercihleri ile açık liderlik davranışı ve örgütsel adalet algılamasının boyutlarından kişilerarası etkileşim adaleti arasında ters yönlü fakat oldukça zayıf bir korelasyon ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Yani işletmelerde liderlerin sergiledikleri davranışlar, söz gelimi "yönetici kendine gelen fikirlere saygı gösterir", "çalışanlar arasında adil bir yönetim sergiler", "onların getirdikleri önerileri dikkate alırsa" bu durumda çalışanların sessiz kalmayıp daha çok konuşma eğiliminde olacakları

yönünde çok güçlü olmayan istatistiksel bir sonuçtur. Yine örgütsel adalet anlamında işletmenin uygulamış olduğu hakkaniyetli uygulamalar da çalışanların sessiz kalmalarının önüne geçen bir başka uygulamadır. Başka bir deyişle örgütsel anlamda adaletli uygulamalar arttıkça ve açık liderlik davranışı yaygınlaştıkça çalışanların sessiz kalma olasılıkları azalmaktadır.

Açık liderlik davranışı ve örgütsel adalet uygulamalarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerine ilişkin geliştirilmiş olan hipotezler standart çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, açık liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel adalet algılamalarının işgörenlerin sessiz kalmalarını ortadan kaldıracı herhangi bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar Kayseri ili özeli ile sınırlıdır. Toplam 121 kullanılabilir veri ile yapılan analiz sonuçları esas alınarak işgörenlerin sessizliğinin kaynakları üzerinde güçlü genellemelere varılabileceği düşünülmektedir. Elde edilen bu sonuçların yukarıdaki sınırlılık veya kısıtları ile değerlendirilmesinde yarar vardır. Bundan sonra yapılacak uygulamalı çalışmalarda işgörenlerin sessizliği veya örgütsel sessizlik konusunun; nedenleri, sonuçları ve farklı kavramsallaştırmalarla ilişkili boyutları bakımından ayrıntılı olarak incelenip daha büyük örneklem kitleleri ile çalışılarak değerlendirilmesi, ilgili alan yazına çok değerli katkılar sağlayabilecektir.

#### KAYNAKÇA

- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003), *İstatistiksel Analiz Teknikleri*, Ankara: Emek Ofset.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., ve Dutton, J. E. (1998), "Out on a Limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender-Equity Issues", *Administrative Science Quarterly*, 43, 23-57.
- Bowen, F., ve Blackman, K. (2003), "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., ve Chen, P. Y. (2002), "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice", *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351.
- Çakıcı, A. (2007), "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A., ve Çakıcı, A. C. (2007), "Otel İşletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma", *1. Ulusal Türkiye Turizmi Kongresi, Sakarya Üniversitesi 7-8 Eylül 2007*, 1-9.
- Detert, J. R., ve Burris, E. R. (2007), "Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open?", *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Dyne, L. V., Ang, S., ve Botero I. C. (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Gilliland, S. W. (1993), "The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective", *Academy of Management Review*, 18(4), 694-734.
- Huang, X., De Vliert, E. V., ve Vegt, G. (2003), "Break The Silence: Do Management Openness and Employee Involvement Raise Employee Voice Worldwide?", *Academy of Management Best Conference Paper*, 1-7.
- Janssen, O., ve Van Yperen, N. W. (2004), "Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Kalaycı, Şeref vd. (2006), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 2.Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karacaoğlu, K., ve Cingöz, A. (2008), "Örgütsel Davranışta Seçme Konular", Eds. Özdevecioğlu, M., ve Karadal, H., *Örgütsel Sessizlik*, Ankara: Gazi Üniversitesi İlke Yayınevi, 155-169.

- McGowan, A. R. (2003), "Organizational discourses: sounds of silence", Silence and Voice in Organizational Life Stream: 3rd Organizational Critical Management Studies Conference., Lancaster University, UK, 7-9 July (2003), 1-7.
- Milliken, F. J., ve Morrison, E. W. (2003), "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., ve Hewlin, P. F. (2003), "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison E. W. ve Milliken, F. J. (2000), "Organizational Silence: A Barrier To Change and Development in A Pluralistic World", *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Peelle, H. E. (2007), "Reciprocating Perceived Organizational Support Through Citizenship Behaviors", *Journal of Managerial Issues*, 14(4), 554-575.
- Pinder, C., ve Harlos, H. (2001), "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 331-369.
- Scott, S. G., ve Bruce, R. A. (1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in The Workplace", *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Tangirala, S., ve Ramanujam, R. (2008), "Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Vakola, M., ve Bouradas, D. (2005), "Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation", *Employee Relations*, 27(5), 441-458.



## 32. Oturum

**Kariyer Yönetimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Görgül Çalışma**

*M. Sadık ÖNCÜL, Adnan AKIN, İhsan YÜKSEL*

**Yeniden Yerleştirme Danışmanlığı (Outplacement) Programına Katılan Kişilerin ve İşletme Yöneticilerinin Bu Programla İlgili Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma**

*Serkan BAYRAKTAROĞLU, Sevdije ERSOY, Lale MUSTAFAYEVA*

**İş Bulmak ve Personel Bulmak Amacı ile Kişisel Temasların Kullanılması**

*Cem TANOVA, Doğan ÜNLÜCAN*

## KARIYER YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİNE YÖNELİK BİR GÖRGÜL ÇALIŞMA

**M. Sadık ÖNCÜL**

Cumhuriyet Üniversitesi,  
İİBF, İşletme Bölümü  
msoncul@cumhuriyet.edu.tr

**Adnan AKIN**

Kırıkkale Üniversitesi, İİBF,  
İşletme Bölümü  
akin-adnan@hotmail.com

**İhsan YÜKSEL**

Kırıkkale Üniversitesi,  
İİBF, İşletme Bölümü  
yuksel@kku.edu.tr

### ÖZET

*Bu çalışmanın amacı örgütsel bağlılık ile bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyinin belirlenmesidir. Bu temel amaçla birlikte araştırmada hangi bireysel ve örgütsel kariyer öğelerinin örgütsel bağlılık üzerinde belirleyici olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın verileri Kırıkkale ve Sivas'ta faaliyet gösteren bankalarda istihdam edilen 161 kişiye yönelik yapılan anketlerle sağlanmıştır. Araştırmada bireysel kariyer yönetimi ve örgütsel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık ile aynı yönde bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır. Yine araştırmada bireysel kariyer yönetimi ve örgütsel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığı etkileyen ve açıklayan birer değişken olduğu görülmüştür. Araştırmada örgütsel kariyer yönetiminin bireysel kariyer yönetimine göre örgütsel bağlılığı açıklama gücü daha yüksek bulunmuştur.*

**Anahtar Sözcükler:** Bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi, örgütsel bağlılık.

### 1. ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

Örgütsel bağlılığın doğası, öncülleri, sonuçları ve önemi üzerinde yapılmış (Mayer ve Schoorman, 1998; Meyer ve Allen 1988; Meyer vd., 1990; Mowday vd., 1982) kapsamlı temel çalışmalara koşut olarak, örgütsel bağlılık kavramının konu edildiği çok sayıda görgül çalışma yazında yer almaktadır. Son yıllarda örgütsel bağlılık alanında yapılan çalışmalara duyulan ilginin bir nedeni de, yetenekli işgörenlerin örgütte kalmalarını sağlamak için önerilen kariyer gelişiminin arzu edilen sonucu yeterince sağlamaması kaygısından kaynaklanmıştır. Ayrıca, işgörenlerin, kariyer değerlerini ve önceliklerini değiştirdikleri, kendi kariyerlerini kontrol etme isteklerinin arttığı ve sınırsız kariyer düşüncesini benimsemekte oldukları yapılan araştırmalarda görülmektedir (Sturges vd., 2002:731). İşgörenlerin kendilerini ve çevrelerini kavrama yeteneklerini geliştirdikleri, kariyer amaçlarını ve stratejilerini biçimlendirdikleri ve kariyer gelişimine ilişkin geri bildirim aldıkları bir süreç (Eby vd., 2005:567) olarak tanımlanan kariyer yönetimi, yazında bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi olarak sınıflandırılmaktadır. Örgütsel kariyer yönetimi, geniş boyutta örgüt tarafından planlanmakta ve yönetilmektedir. Buna karşın bireysel kariyer yönetimi bireyin kontrolü altında ve sorun çözme ile karar vermeye yönelik plan ve enformasyon derlemeden oluşmaktadır. Bireysel kariyer yönetimi; biri bireyin mesleğinde sürekli gelişim, diğeri ise iş değişimine hazırlıklı olmak üzere iki temel davranışı içermektedir (Kossek vd., 1998:935; Sturges vd., 2002:746). Kariyer istemleri konusunda örgütlerin istihdam ettikleri işgörenleri yeterli düzeyde tatmin edememeleri ve bununla birlikte işgörenlerin kariyerlerini kontrol etme istemlerindeki eğilimin artması örgütsel bağlılık olgusu açısından açıklanması önemli bir ikilem oluşturmaktadır. Bu çalışmanın temel sorunsalı örgütsel bağlılık ile bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyinin belirlenmesidir. Bu temel amaçla birlikte araştırmada bireysel ve örgütsel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve hangi bireysel ve örgütsel kariyer öğelerinin örgütsel bağlılık üzerinde belirleyici olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın bu amacına koşut olarak geliştirilen ve sınanan hipotezler şöyledir:

Hipotez 1: Bireysel kariyer yönetimi, örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında aynı yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 2: (a) Örgütsel kariyer yönetimi ve (b) bireysel kariyer yönetimi örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

## 2. ARAŞTIRMANIN KATKISI

Uluslararası yazında kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi farklı değişken ve sorunsal temelde inceleyen çalışmalar (Verbruggen vd., 200; Sturges vd., 2002) bulunmaktadır. Türk yazınında örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi kavramlarını ayırık olarak çeşitli değişkenler açısından inceleyen çalışmalar (Genç vd., 2008; İrmış ve Bayrak, 2001; Özmen vd., 2004; Şimşek ve Aslan, 2007; Yozgat ve Şişman, 2007) yapılmış olmakla birlikte; kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara rastlanılmamıştır. Bu çalışmanın yazına temel katkısı Türkiye kaynaklı araştırmalarda, ayrıntılı ve kapsamlı çalışmalara olanak sağlayacak veri ve bulgu birikimini sağlamaktır. Ayrıca araştırmanın çalışma yaşamındaki uygulamalara ışık tutabileceği düşünülmüştür.

## 3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın bulguları bankacılık sektöründe çalışanlara yönelik olmakla birlikte örneklem seçimi ve örneklem birim sayısı kısıtlarından dolayı araştırmanın sonuçlarının bankacılık sektörüne genelleştirilmesi olası değildir. Araştırma sonuçlarının genellenebilir olması ancak sektörü temsil edebilen bir örneklem ve yeterli sayılabilecek bir örneklem sayısı ile yapılabilecek bir çalışmayla olanaklıdır.

## 4. YÖNTEM

Araştırmanın verileri Kırıkkale ve Sivas'ta faaliyet gösteren bankalarda çalışanlara yönelik yapılan anketlerle sağlanmıştır. Araştırma kapsamına alınan kişilerin seçimi kolayda örneklem yöntemiyle belirlenmiştir. Araştırma kapsamını Kırıkkale'de faaliyet gösteren sekiz bankanın şubelerinde çalışan 72 kişi ve Sivas'ta faaliyet gösteren 12 bankanın şubelerinde çalışan 89 kişi olmak üzere toplam 161 kişi oluşturmaktadır. Araştırma kapsamındaki kişilerin demografik özellikleri bakımından dağılımı şöyledir: Örneklemi oluşturanların % 41,6'sı kadın, % 58,4'ü erkek ve yaş ortalaması 31,42'dir. Eğitim düzeylerine göre örneklemi oluşturan kişilerin % 28,5'si ön lisans, % 64'ü lisans, %7,5'inin yüksek lisans düzeyinde oldukları görülmüştür. Araştırma kapsamındaki kişilerin mesleki hizmet süre ortalaması 7.16 yıl, çalıştıkları kurumlardaki hizmet süre ortalaması 5.50 yıldır.

Verilerin elde edilmesinde kullanılan anket iki bölümden oluşmuştur: Anketin birinci bölümü örneklem kapsamındaki kişileri tanımlayıcı soruları içermektedir. İkinci bölümde örgütsel bağlılık, örgütsel kariyer yönetimi ve bireysel kariyer yönetimi ölçekleri yer almıştır. Araştırmada kullanılan 15 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği (Organizational Commitment Questionnaire) Porter vd (1974:603–609) tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin maddeleri Likert tipi 5 dereceli ölçekle puanlandırılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach Alpha katsayı değerinin 0,8350 olduğu saptanmıştır.

Örgütsel kariyer yönetim (Organizational Career Management) ölçeği Sturges vd. (2002:747–748) tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel kariyer yönetim ölçeği 10 maddeden oluşmakta ve ölçek maddeleri Likert tipi 5 dereceli ölçekle puanlandırılmıştır. Araştırmada bireysel ve örgütsel kariyer yönetim ölçeklerinin yapı geçerliliği temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği ile güvenilirlik düzeyi ise madde-toplam analizi ile yapılmıştır. Örgütsel kariyer yönetimi ölçeğinin 10 maddesi temel bileşenler analizi sonucunda özdeğeri 1'den büyük olan iki faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler toplam varyansın % 71.57'sini açıklamıştır. Ölçeğin maddelerine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin değeri (0.904) örneklemin yeterli olduğunu göstermiştir. Bartlett testi sonucunda ( $X^2=1143.846$ ; S.D.=45;

P<0.001) bulguların istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Örgütsel kariyer yönetim ölçeği maddelerinin toplamla olan korelasyon katsayıları ve maddenin silinmesi durumunda hesaplanmış olan Cronbach Alpha katsayıları kabul edilebilir bulunmuştur. Örgütsel kariyer yönetim ölçeğinin Cronbach Alpha katsayı değerinin 0,9289 olduğu saptanmıştır. Araştırmada kullanılan bireysel kariyer yönetim (Career Self-Management) ölçeği de Sturges vd. (2002:747–748)'nin çalışmasından alınmıştır. Bireysel kariyer yönetimi ölçeği toplam 16 maddeden oluşmaktadır. Temel bileşenler analizi sonucunda bireysel kariyer yönetim ölçeğinin 16 maddesi özdeğeri 1'den büyük olan beş faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler toplam varyansın % 63.53'ünü açıklamıştır. Ölçeğin maddelerine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin değeri (0.778) örneklemin yeterli olduğunu ve Bartlett testi ( $X^2=831.197$ ; S.D.120; P<0.001) bulguların istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir. Bireysel kariyer yönetim ölçeği maddelerinin toplamla olan korelasyon katsayıları yeterli sayılabilecek bir düzeyde bulunmuştur. Bireysel kariyer yönetim ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı 0,7984 bulunmuştur.

Araştırmanın amacına koşut olarak geliştirilen hipotezlerin sınanmasında korelasyon ve regresyon analizleri SPSS 10.0 for Windows istatistik paket programı ile yapılmıştır.

### 5. HİPOTEZ SINAMALARI

Çalışmada öncelikle örneklemin araştırmaya konu edilen değişkenler açısından kent düzeyinde istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği belirlenmiştir. Farklılık için varsayılan ölçüt örneklem grubunun değişkenler için almış oldukları ortalamalar olmuştur. Tablo 1'de de görüldüğü üzere Kırıkkale ve Sivas kentlerinde araştırma kapsamına alınan örneklem grupları açısından ortalamalar arasında istatistiksel ( $p>0.05$ ) olarak bir farklılık bulunmamıştır. Bu bulgu araştırma kapsamına alınan kentler arasında değişkenler açısından benzerlik olduğunu ve dolayısıyla aynı örneklem grubunda değerlendirilmesine yönelik kuşkuvarı değişkenlerin ortalamaları açısından da olsa gidermektedir.

**Tablo 1.** Araştırmanın Örneklem Grubuna Göre Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapmaları

Değişkenler	Kent				Anlamlılık
	Kırıkkale		Sivas		
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma	
Örgütsel Kariyer Yönetimi (OK)	35.9583	10.0203	36.3034	11.0447	$p>0.05$
Bireysel Kariyer Yönetimi (BK)	59.0278	9.1173	60.0337	10.6744	$p>0.05$
Örgütsel Bağlılık (OB)	60.0000	8.5991	60.1011	9.8593	$p>0.05$

Bireysel kariyer yönetimi, örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi konu edinen hipotez korelasyon analiziyle sınanmıştır. Korelasyon analizi bulgularına göre örgütsel bağlılık ile örgütsel kariyer yönetimi ve bireysel kariyer yönetimi arasındaki ilişkinin aynı yönlü olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağlılık ile örgütsel kariyer yönetimi arasındaki ilişkinin derecesi 0.394 ( $p<0.01$ ), örgütsel bağlılık ile bireysel kariyer yönetimi arasındaki ilişkinin derecesi 0.309 ( $p<0.01$ ) bulunmuştur. Bireysel kariyer yönetimi ile örgütsel kariyer yönetimi arasındaki ilişkinin de aynı yönlü ve derecesinin 0.502 ( $p<0.01$ ) olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağlılık, bireysel kariyer yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi değişkenleri arasında saptanan bu ilişkiler araştırmanın H1 hipotezini desteklemektedir.

Çalışmada örgütsel kariyer yönetimi ve bireysel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik oluşturulan hipotez (H2) regresyon analizi ile sı-



nanmıştır. Regresyon analizi sonucunda örgütsel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ( $\beta=0.394$ ;  $p<0.001$ ) saptanmıştır. Örgütsel kariyer yönetimi değişkeni, örgütsel bağlılık değişkenindeki toplam değişimin % 15'ini açıklamıştır ( $R^2=0.155$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0.150$ ;  $F=29.270$ ;  $p<0.001$ ). Örgütsel kariyer yönetimi ölçeğini oluşturan 10 maddenin (Ek) örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini eşanlı belirlemek amacıyla stepwise regresyon analizi yapılmıştır. Analizi sonucunda OK1 (Kurum tarafından kariyer gelişimine yardımcı olan eğitimlerin verilmesi) ve OK7 (İşgörenin gereksinim duyması durumunda kurumun kariyer konusunda geçerli tavsiyelerde bulunması) maddelerinin istatistiksel ( $p<0.01$ ) olarak etkili değişkenler olduğu saptanmıştır. Örgütsel kariyer yönetimini oluşturan diğer maddeler (OK2, OK3, OK4, OK5, OK6, OK8, OK9, OK10) istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Stepwise regresyon modelinde yer alan örgütsel kariyer yönetimi değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi pozitif yönlü bulunmuştur. Stepwise regresyon modelinde yer alan değişkenler toplam varyansın % 16,1'ini açıklamıştır ( $R^2=0.172$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0.161$ ;  $F=16.384$ ;  $p<0.001$ ). Bununla birlikte modelde yer alan değişkenlerin regresyon katsayıları t-testi değerlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı ( $p<0.01$ ) bulunmuştur. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) göre, modelde yer alan bağımsız değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki görece önemleri sırasıyla OK7 ( $\beta=0.279$ ), OK1 ( $\beta=0.216$ ) dir. Analiz sonucunda saptanan bu bulgular araştırmanın H2(a) hipotezini de desteklemiştir.

Regresyon analizi bulgularına göre bireysel kariyer yönetimi değişkeninin de örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ( $\beta=0.309$ ;  $p<0.01$ ) saptanmıştır. Bireysel kariyer yönetimi değişkeni örgütsel bağlılık değişkenindeki toplam değişimin 0.09'unu açıklamıştır ( $R^2=0.096$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0.090$ ;  $F=16.791$ ;  $p<0.001$ ). Bireysel kariyer yönetimi ölçeğindeki 16 maddenin (Ek) örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi stepwise regresyon analiziyle saptanmaya çalışılmıştır. Stepwise regresyon analizi sonucunda örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak etkili ( $p<0.01$ ) olduğu görülen değişkenler şöyledir:

- BK2 (İşgörenin çalıştığı kurumun sosyal amaçlı toplantılarında üst düzey yönetimle tanışma),
- BK5 (Başkalarının kariyer konusundaki tavsiyelerini isteme),
- BK8 (Çalışılan kurumdan ayrılma planlarının bir dönem yapılmış olması),
- BK10 (İşgörenin özgeçmişini güncelleştirmiş olarak hazır bulundurması),
- BK16 (Amirin başarılarından haberdar edilmesi)

Stepwise regresyon modelinde yer alan BK2, BK5 ve BK16 değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi pozitif yönlü, BK8 ve BK10 değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi negatif yönlü bulunmuştur. Modelde yer alan değişkenlerin toplam varyansı açıklama gücü % 36,1'dir ( $R^2=0.381$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0.361$ ;  $F=19.073$ ;  $p<0.001$ ). Yine modelde yer alan değişkenlerin regresyon katsayıları t-testi değerlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı ( $p<0.01$ ) bulunmuştur. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) göre, modeldeki değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki görece önemleri sırasıyla şöyledir: BK16 ( $\beta=0.316$ ), BK8 ( $\beta=-0.344$ ), BK5 ( $\beta=0.202$ ), BK2 ( $\beta=0.156$ ), BK10 ( $\beta=-0.134$ ) dur. Araştırmanın bu bulguları H2(b) hipotezini desteklemektedir.

## 6. SONUÇ

Araştırmanın kapsamındaki örneklem grubundan edinilen verilerin analizi sonucunda örgütsel bağlılık ile örgütsel kariyer yönetimi ve bireysel kariyer yönetimi arasında aynı yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre kurum tarafından kariyer gelişimine yardımcı olan eğitimlerin verilmesi ve işgörenin gereksinim duyması

durumunda kurumun kariyer konusunda tavsiyelerde bulunmasının örgütsel bağlılığı önemli düzeyde etkilediği görülmüştür.

Araştırmada bireysel kariyer yönetiminin de örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. İşgörenin çalıştığı kurumun sosyal amaçlı toplantılarında üst düzey yönetimle tanışma fırsatı, kariyer konusunda başkalarından tavsiyeler edinme ve amirin işgörenin başarıları hakkında bilgilendirilmesinin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. İşgörenin, çalıştığı kurumdan ayrılma planlarını bir dönem yapmış olmasının ve özgeçmişini güncelleştirmiş olarak hazır bulundurmasının, örgütsel bağlılık üzerinde negatif etkide bulunduğu saptanmıştır.

Araştırmada örgütsel kariyer yönetiminin, bireysel kariyer yönetimine oranla örgütsel bağlılığı daha yüksek düzeyde açıkladığı görülmüştür. Örgütsel kariyer yönetimi, örgütsel bağlılıktaki toplam değişimin 0.15'ini açıklarken bireysel kariyer yönetimi değişkeni, örgütsel bağlılık değişkenindeki toplam değişimin 0.09'unu açıklamaktadır. İki değişkenin açıklama gücü açısından bu farklılık, örgütsel bağlılık düzeyinin belirlenmesinde örgüt tarafından yapılan kariyer planlaması ve yönetiminin önemli olduğunu göstermektedir.

## KAYNAKÇA

- Anakwe, U., Hall, J., Schor, S. (2000), "Knowledge-Related Skills and Effective Career Management", *International Journal of Manpower*, 21, 566-579.
- Eby, L. T., Allen, T. D., Brinley, A. (2005), "A Cross-Level Investigation of the Relationship Between Career Management Practices and Career-Related Attitudes", *Group & Organization Management*, 30(6), 565-596.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. M., Davis-LaMastro, V. (1990), "Effects of Perceived Organizational Support on Employee Diligence, Innovation and Commitment", *Journal of Applied Psychology*, 53, 51-59.
- Genç, N., Kocasaraç, S., Doğan, M. (2008), "Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 839-845.
- İrmiş, A., Bayrak, S. (2001), "İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1, 177-186.
- Kidd, J., Jackson, C., Hirsch, W. (2003), "The Outcomes of Effective Career Discussion at Work", *Journal of Vocational Behavior*, 62, 119-133.
- Kossek, E. E., Roberts, K., Fisher, S., Demarr, B. (1998), "Career Self-Management: A Quasi Experimental Assessment of The Effect of A Training Intervention", *Personel Psychology*, 51, 935-962.
- Mayer, R. C., Schoorman, F. D., (1998), "Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model", *Journal of Organizational Behavior*, 19, 15-28.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., (1988), "Links between Work Experience and Organizational Commitment During The First Years of Employment: A Longitudinal Analysis", *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., Gellatly, I. R. (1990), "Affective and Continuance Commitment to The Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations", *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 5, 603-609.
- Özmen, T. Ö., Özer, P. S., Saatçioğlu, Ö. Y. (2004), "Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma", 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Uludağ Üniversitesi, 316-319.

- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., Davey, K. M. (2002), "A Longitudinal Study of The Relationship between Career Management and Organizational Commitment among Graduates in The First Ten Years at Work", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 731-748.
- Şimşek, Ş. M., Aslan, Ş. (2007), "Mesleki ve Örgütsel Bağlılığın, Temel İş Özellikleri, Rol Stresi, Örgüte İlişkin Davranışsal Sonuçlar, İş ve Yaşam Doyumuyla İlişkilerinin Araştırılması", XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, 725-734
- Verbruggen, M., Sels, L., Forrier, A. (2007), "Unravelign The Relationship between Organizational Career Management and The Need for External Career Counseling", *Journal of Vocational Behavior*, 71, 69-83.
- Yozgat, U., Şişman, F. A. (2007), "Yeniden Yapılanma Süreci ve Bunun Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Bir Kamu Kurumunda Araştırma)", XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, 745-752.
- Zaleska, K. J., Menezes, L. M. (2007), "Human Resources Development Practices and Their Association with Employee Attitudes: between Traditional and New Careers", *Human Relations*, 60(7), 987-1018.

## EK

### ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ

- OK1-Kurum tarafından kariyer gelişimine yardımcı olan eğitimlerin verilmesi
- OK2-Amirin işgörenin kariyerini yönlendiren eğitimi aldığından emin olması
- OK3-Kurumda işgörenin gelişimi için bilinmesi gereken konularda eğitilmiş olma
- OK4-Kurum tarafından işgörene kişisel gelişim planının verilmesi
- OK5-Kurumun işgörenin gelecekte gereksinim duyacağı becerileri geliştirecek bir görev vermesi
- OK6-Amirin işgörenin performansına ilişkin açık geri bildirimde bulunması
- OK7-İşgörenin gereksinim duyması durumunda kurumun kariyer konusunda geçerli tavsiyelerde bulunması
- OK8-İşgörenin çalıştığı kurumda kariyer gelişimine yardımcı olacak kişilerle tanıştırılması
- OK9-Kariyer gelişimine yardımcı olacak bir mentorün verilmesi
- OK10-Amirin işgörenin kariyer gelişimine yardımcı olacak kişilerle tanışması

### BİREYSEL KARIYER YÖNETİMİ

- BK1- Kariyer gelişimini etkileyebilecek kişilerle tanışma
- BK2- İşgörenin çalıştığı kurumun sosyal amaçlı toplantılarında üst düzey yönetimle tanışma
- BK3- İşgörenin çalışmak istediği iş alanlarındaki kişilerle ilişki kurması
- BK4- Üst düzey projelerde yer almak için gayret gösterilmesi
- BK5-Başkaları, kendiliğinden önerilerde bulunmazsa bile, kariyer konusunda tavsiyelerini isteme
- BK6- Amirim performansına ilişkin geri bildirimde bulunmadığı zamanlarda bile, performansım konusunda geri bildirim isteme
- BK7- Yeni beceriler geliştirmeye katkıda bulunmayacak yeni bir görevi hiçbir şekilde kabul etmeme
- BK8- Çalışılan kurumdan ayrılma planlarının bir dönem yapılmış olması
- BK9- Çalışılan kurumda hedeflenen kariyere ulaşamadığında, kurumdan ayrılmaya yönelik yapılan planları harekete geçirecek becerilere ve deneyime sahip olma
- BK10- İşgörenin özgeçmişini güncelleştirmiş olarak hazır bulundurma
- BK11- Çalışılan kurum dışında ne tür iş ilanlarının olduğunun takip edilmesi
- BK12- Boş zamanlarda iş ile ilgili dergi ve kitaplar okuma
- BK13- Kurum dışındaki kariyer ile ilgili eğitim ve geliştirme aktiviteleri izleme
- BK14-Özgeçmişini zenginleştirmek için görev dışı faaliyetlerde bulunma
- BK15- Kurumsal görevde saygınlık kazandığından emin olma
- BK16- Amirin başarılarından haberdar edilmesi

## YENİDEN YERLEŞTİRME DANIŞMANLIĞI (OUTPLACEMENT) PROGRAMINA KATILAN KİŞİLERİN VE İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN BU PROGRAMLA İLGİLİ DÜŞÜNCELERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**Serkan BAYRAKTAROĞLU,**  
Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F.  
İşletme Bölümü

**Sevdiye ERSOY**  
Sakarya Üniversitesi  
S.B.E. Doktora Öğrencisi

**Lale MUSTAFAYEVA**  
Sakarya Üniversitesi  
S.B.E. Doktora Öğrencisi

### ÖZET

*Küçülme, performans düşüklüğü, birleşme veya satın almalar, işletmenin kapatılması gibi farklı nedenlerle işgücünün azaltılması durumunda işine son verilen çalışanlara işletme tarafından farklı destekler sunulabilir. İşletme işten çıkartma durumu sonucunda yasalar çerçevesinde üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmektedir. Ancak yasalar çerçevesinde belirlenen yardımlar pasif yardımlardır. Yeniden yerleştirme danışmanlığı pasif yardımların dışında kişilerin işlerine son verilmesi durumunda ortaya çıkan şok, endişe, umutsuzluk, kızgınlık, hayal kırıklığı gibi duygularının azaltılmasına ve bireylerin işgücü piyasasına daha hızlı bir şekilde entegre olmalarını amaçlayan "aktif" bir yardımdır. İşletmeler yasalar ile düzenlenmemiş olmasına rağmen çalışanları adına bu desteği satın alarak işten çıkarttıkları çalışanlarının kendileri için değerli oldukları mesajını vermektedirler. Bu çalışmada yeniden yerleştirme danışmanlığı hizmeti veren bir danışmanlık firmasından süreçle ilgili bilgiler sağlanmış ve bu hizmetten yararlanan işletme ve bireylerle mülakatlar yapılmış ve bu süreci nasıl algıladıkları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.*

**Anahtar Sözcükler:** İşten çıkartma, yeniden yerleştirme danışmanlığı (outplacement).

### 1. GİRİŞ

Gittikçe daha çok dinamikleşen rekabetçi ortam ve küreselleşme trendi, işletmelerin küçülme politikasına daha çok başvurmalarına yol açmıştır. 1970'ler ve 1980'lerde küçülme politikalarının etkileri daha çok mavi yakalı çalışanlara yansımış olsa da 1980'lerin ortalarından itibaren beyaz yakalı çalışanlar da bu politikaların olumsuz etkilerine maruz kalmaya başlamışlardır (Appelbaum, 1999). Günümüzdeki işletmeler, istihdam ettikleri niteliklerde ve miktarda çalışanlarına iş güvencesi vermekte daha çok zorlanmaktadır (Doherty, 1998). Küçülme politikalarının sık sık başvurulduğu ortamda işletmelerin, çalışanlarının geçmişteki çalışmalarını ve bağlılıklarını takdir ettiğini ve bu zor dönemde de onların yanında olduğunu göstermesi gerekmektedir (Papalexandris, 1996). Yeniden yerleştirme, işten çıkarılanlara ya da ayrılanlara yeni iş bulma yeteneklerini artıracak şekilde destek olmak, bağlantılar oluşturmak, eğitimler vermek ve danışmanlık yapmaktır (Barutçugil, 2004). Ayrıca bu hizmetin kapsamına işgücü pazarında mevcut taleplerin araştırılması, bireylerin yeteneklerinin bu pazarda tanıtımı (Degroot, 1994), CV geliştirme, niteliklerin yeniden gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi de girmektedir (Doherty, 1998).

### 2. YENİDEN YERLEŞTİRME DANIŞMANLIĞININ ÇERÇEVESİ

#### 2.1. Yeniden Yerleştirme Danışmanlığının Tanımı

Yeniden yerleştirme danışmanlığı, işletme küçülmelerinin yol açtığı ekonomik ve sosyal sorunlara karşılık olarak ortaya çıkmıştır (Scott ve Keiner, 1996). Yeniden yerleştirme danışmanlığı, ücretli işveren tarafından karşılanan ve işten çıkartılan bireylere mümkün olan en kısa sürede yeni bir işveren bulma ve kariyerlerinde yeni bir yön çizme aşamasında sağlanan bire bir veya grup olarak düzenlenen destek hizmetleridir (De Witte ve diğerleri, 2005).

Yeniden yerleştirme danışmanlığı, performanslardaki gerileme, işgücünün küçülmesi, birleşme ve satın almalar, firma kapanışları ve yeniden yapılanma gibi çeşitli nedenlerle açığa alınmış bireylere bu geçiş döneminde destek vermek amacıyla kariyerlerinde ulaşmak

istedikleri bir sonraki noktaya, en çabuk ve kolay nasıl ulaşabileceklerini göstermek için uygulanan bir kariyer danışmanlığıdır. Bu hizmet, çalışanını açığa almak zorunda kalan işletmelerin bu kişilere ücretsiz olarak sunduğu bir destektir. Yeniden yerleştirme danışmanlığında amaç işten çıkartılan bireylere direkt olarak iş bulmak değildir. Bu hizmetin temel amacı, bireylerin işgücü piyasasına yeniden uyumunu sağlamaktır (Doherty, 1998). İş arayacak kişilerin donanımlarını güçlendirmek, morallerini yükseltmek ve bağlantılarını artırarak iş bulmalarını kolaylaştırmak ve hızlandırmak bu desteğin temel amacıdır. Ancak bu hizmet bireylerin iş bulmasını kolaylaştırmakta ancak yeni istihdam yaratmayı garanti etmemektedir (Dereli, 2003b; Doherty, 1998). Bir diğer deyişle yeniden yerleştirme danışmanlığı bireye umut vermek veya hedef kazandırmak için vardır. Bu hayal ya da hedefin oluşması için bireyler yoğun mülakat, kişilik, beceri ve deneyim testlerine tabi tutulmalıdır (Degroot, 1994).

Son zamanlar yeniden yerleştirme danışmanlığının yeni çeşidi olan gizli outplacement gündeme gelmeye başlamıştır. Gizli outplacement, bir işletmenin istihdamına devam etmek istemese de son veremediği çalışanlarını (genellikle üst düzey yöneticileri) onlara fark ettirmeden yeniden yerleştirme danışmanlığı firmaları ile yeni istihdamları konusunda anlaşma yapmalarını öngörmektedir. Yeniden yerleştirme danışmanlığı firması, o çalışanlara daha cazip iş teklifleri sunmaya çalışarak onları bu siparişi veren kurumdan uzaklaştırmaya çalışmaktadır (Danyukova, 2008).

### **2.2. Yeniden Yerleştirme Danışmanlığının Kapsamı**

Yeniden yerleştirme danışmanlığı yardımı üç unsuru içerir. Bunlar; psikolojik destek, becerilerin geliştirilmesi, bireysel koçluk veya rehberlik uygulamalarıdır. Geliştirme aşamasında kişilerin güçlü ve zayıf tarafları, istekleri, beklentileri ve yetkinlikleri belirlenmeye çalışılır. Bu unsur özellikle düşük vasıflı ve istihdam edilebilirliği düşük olanlar için daha önemlidir (De Witte ve diğerleri, 2005). Yeniden yerleştirme danışmanlığının en önemli özelliği müşterilerine iş arama stratejilerinin geliştirilmesi hakkında bilgi vermesidir (Scott ve Kleiner, 1996).

Yeniden yerleştirme danışmanlığı hizmetinin sunulması genellikle şu şekilde gerçekleşir: işten çıkartmalar gerçekleştiikten sonra işten çıkartılanlar bu yardımı alacakları danışmanlık firmalarına yönlendirilirler ve alacakları destek hakkında bilgilendirilirler. Bu doğrultuda program kapsamında sunulan hizmetler işletmeden işletmeye ve bu desteği alacak kişilere göre farklılaşmaktadır (Göğüş, 2005). Öte yandan uygulamada yeniden danışmanlık hizmetlerinin işten çıkaran firma tarafından sağlandığı örneklere de rastlanmaktadır. Dahili yeniden yerleştirme de denilebilecek bu uygulamada bilgilendirme hizmetleri özellikle büyük işletmelerin bünyelerinde bulundukları hukuk personeli tarafından verilirken, psikolojik ve danışmanlık hizmetleri de İKY personeli tarafından sağlanmaktadır (Snejnevskaya, 2008).

### **2.3. Yeniden Yerleştirme Danışmanlığının Yararları**

Yeniden yerleştirme danışmanlığının işgücünü azaltan işletme, işten çıkartılan birey ve işletmede kalan diğer çalışanlar için farklı yararları bulunmaktadır. Bu hizmetten sağlanan üç taraflı faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Scott ve Kleiner, 1996; Flude, 1994; Doherty, 1998; www.insankaynaklari.com, 2007).

- Yeniden yerleştirme danışmanlığı yöneticilere işten çıkarma sürecini yönetirken sorumluluklarını yerine getirme konusunda yardımcı olur.
- İşletmenin kamuoyu önünde ve iş dünyasında itibarını yükseltir.
- İşletmeye karışı olumlu duyguların devamını sağlar.

- Yeniden yerleştirme danışmanlığı sadece işten çıkartılan çalışanların değil işletmede kalan çalışanların da endişelerini azaltır.
- Bireylerin işsizliğe geçişlerini ve işgücü piyasasına adapte olmalarını kolaylaştırmaktadır.
- Ayrılan kişilerin işletmeye verebileceği zararların önüne geçer.
- Yasal yollara başvurma olasılığını azaltır.
- Kişinin olumlu, yapıcı bakış açısını ve hayat enerjisini korumasına yardımcı olur.
- Kişinin stres kaynaklarıyla başa çıkmasını amaçlar.
- Kişinin tarafsız ölçülerle kendisini tanımasına ve kariyer planı yapmasına yardımcı olur.
- Kişinin iş arama çalışmalarına etkinlik kazandırır.
- İşten ayrılanların yeni işyerlerinde bile çalıştıkları eski kuruma karşı saygılarının devam etmesini sağlar, rakiplere bilgi transferini önler.
- İşletmenin çalışanlarının geleceğine duyarlı olduklarını gösterir ve güvensizlik sorunlarının aşılmasına katkı sağlar.
- Yeniden yerleştirme danışmanlığı sırasında bireyin yetenekleri ve ilgi alanları değerlendirilirken kendini daha mutlu hisseceği iş alanı fark edilebilir.

#### **2.4. Türkiye’de Yeniden Yerleştirme Danışmanlığı**

Türkiye’de yaşanan 2001 krizinden sonra işletmeler kaçınılmaz olarak işten çıkarma yoluna gitmişlerdir. Yurt dışında yaygınlıkla uygulanan işten çıkartılanlara yerleştirme danışmanlığının sunulması Türkiye’de ilk defa bu dönemde gündeme gelmiştir. Ancak hem bu dönemde hem de günümüzde Türkiye’de işten çıkarttıkları çalışanlarına bu desteği sağlayan işletmelerin çoğunu yabancı veya çokuluslu işletmeler oluşturmaktadır (Coşkun ve Bayraktaroğlu, 2002).

Yurtdışında işten çıkartılanlara yaygın olarak sağlanan bu hizmet halen Türk işletmelerinin yeterince ilgisini çekmemektedir. Bu durumun en önemli nedenlerinden biri Türkiye’deki işletmelerin Personel Yönetimi’nden İnsan Kaynakları Yönetimi’ne tam olarak geçememiş olmalarıdır (Bayraktaroğlu ve diğerleri, 2008). Çünkü Personel Yönetiminde işten çıkartma süreci pasif olarak düşünülür ve birey işten çıkartıldıktan sonra ilişkiler sona erer. Ancak İnsan Kaynakları Yönetiminde işten çıkartma yönetilmesi gereken önemli bir süreç olarak görülür. Çalışanların ve işten çıkartmayı yapan işletmenin bu süreçten en az zararla çıkması hedeflenir. İşine son verilen işgücüne yeniden yerleştirme danışmanlığı hizmeti sağlanarak ilişkilerin aktif olarak devam etmesi sağlanır. İşten çıkartma sürecinin etkinlikle yönetilmesine sağladığı katkılar dikkate alındığında ilerleyen dönemde bu hizmetin Türkiye’de de yaygın olarak kullanılacağı söylenebilir.

### **3. ARAŞTIRMANIN ÇERÇEVESİ**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Çalışmamızın amacı, bu anlamda yeniden yerleştirme danışmanlığı hizmetinden faydalanmış kişilerin program hakkındaki düşüncelerinin belirlenmeye çalışılmasıdır. Ayrıca işten çıkardığı çalışanlarına bu desteği satın alan işletme yöneticilerinin program hakkındaki düşünceleri de belirlenmeye çalışılarak, yöneticiler ve bu programa katılan kişilerin programla ilgili görüşleri karşılaştırılacaktır.

#### **3.2. Araştırma Yöntemi**

Araştırmada veri elde etme yöntemi olarak yarı-yapılandırılmış mülakat formları kullanılmıştır. Bu amaçla, yöneticilerin ve katılımcıların yeniden yerleştirme programı ile ilgili düşüncelerinin belirlenmesine yönelik iki ayrı mülakat formu geliştirilmiştir. Hem yerleştirme

danışmanlığı hizmeti alan kişilere hem de bu hizmetten yararlanan şirketlerin İK yöneticilerine yarı-yapılandırılmış mülakatlar uygulandıktan sonra, bu mülakatların dökümü ve içerik analizi yapılmıştır. Yeniden yerleştirme danışmanlığı hizmeti alan şirketlerden 9 İK yöneticisi ve bu hizmetten yararlanmış olan 13 kişiyle mülakatlar yapılmıştır. İçerik analiz sonuçları tablolar halinde gösterilerek her iki grup için de değerlendirmeler yapılmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışmada karşılaşılan en büyük zorluklarından birisi örnekleme ulaşma konusunda yaşanmıştır. Mevcut ekonomik şartlar ve işletmelerin içinde bulunduğu durum göz önüne alındığında örnekleme ulaşma konusunda güçlüklerle karşılaşmıştır. Bunun diğer bir sebebi, yeniden yerleştirme danışmanlığı hizmetinin ülkemizde yeterince tanınmaması, dolayısıyla uygulama alanının sınırlı olmasıdır.

### 3.4. Bulgular: Mülakat dökümlerinin analizi

Çalışmanın bu bölümünde katılımcılar ve insan kaynakları yöneticileri ile yapılan yarı yapılandırılmış mülakatların içerik analizine tabi tutulmasıyla elde edilen bulgulara yer verilecektir.

#### 3.4.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özellikleri şu şekilde özetlenebilir: Katılımcıların oluşturduğu örneklemin 8'i kadın, 5'i erkektir. 6'sı 26-35, 6'sı 36-50 ve 1'i 51-65 yaş aralığında yer almaktadır. Buna göre katılımcıların tamamına yakının kariyerlerini kurma ve kariyer ortası devrelerinde yer aldıkları söylenebilir. Eğitim düzeyleri incelendiğinde katılımcıların 12'sinin lisans, 1'inin lise mezunu olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda örnekleme oluşturan kişilerin eğitim düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. İlgili literatürde bu desteğin uygulamada eğitim düzeyi görece daha yüksek çalışanlara sağlandığı yönünde bulgular mevcuttur. Örneklemin eğitim düzeyi incelendiğinde bu bulgunun çalışmamız tarafından da desteklendiği söylenebilir.

Katılımcılarla yapılan yarı-yapılandırılmış mülakat dokümanları içerik analizi yöntemiyle incelenmeye çalışılmıştır. Analiz sonucu elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir:

- Katılımcıların tamamına yakını (11) işten çıkartıldıkları işletmelerinin böyle bir hizmet sağlamalarını kendileri için bir fırsat olarak gördüklerini bildirmişlerdir. YYD desteği alan katılımcılardan 8'i ayrıldıkları işletmelerinin kendilerine böyle bir destek sağlamasını çalışanlara verilen değer bir göstergesi olarak görmekte-dir.
- Katılımcıların tamamına yakını (12) sunulan desteğin kesin olarak istihdamı garanti etmediğini, hizmetin yeni bir işe yerleşmeyi kolaylaştırma amaçlı sağlandığını bildiklerini ifade etmişlerdir. Bu anlamda yeni bir işe yerleşme kişilerin istihdam edilebilirliklerine bağlı olarak değişecektir.
- Örneklemin tamamı (13) işten ayrıldıkları işletmelerine karşı zarar verici bir davranışta bulunmayacaklarını ifade etmişlerdir. Bu bulgu aynı zamanda araştırmanın diğer bulguları olan katılımcıların çoğunun ayrıldıkları işletmelerine karşı kötü duygular hissetmedikleri ve çevreleriyle işten çıkartıldıkları işletme ile ilgili konuşurlarken olumlu cümleler kurdukları bulguları ile örtüşmektedir. İlgili literatürde YYD hizmetini işletmelerin satın almalarının en önemli nedenlerinden birinin işlerine son verilen çalışanların işletmeye karşı zarar verici davranışlarda bulunmalarının engellenmesi olduğu ileri sürülmektedir. İşletme sırlarının ifşa edilmemesi, işletmeye karşı açılacak davaların önlenmesi ve bu anlamda çalışanları vicdanlarıyla baş başa bırakma bu hizmetin en temel amaçlarından biridir. Çalışmamızda elde edilen bulgular hizmetin bu yönde başarıya ulaştığını göstermektedir.

- Katılımcıların tamamına yakını (11) danışmanlık firması tarafından sunulan metodolojik yaklaşım sayesinde daha sistemli bir iş arama sürecinin ve bu süreçte nasıl daha proaktif olunabileceğini öğrendiklerini ve bu yönde fayda yarattıklarını ifade etmişlerdir. Genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların 9'u danışmanlık firması tarafından sunulan programdan memnun kaldıklarını belirtmişlerdir. Bu anlamda danışmanlık firmasının programı etkinlikle sunduğu söylenebilir. Özellikle iş görüşmesi ve etkin bir özgeçmiş hazırlama konusunda katılımcıların yüksek oranda fayda yarattıkları ileri sürülebilir. Kariyer danışmanlığı konusunda ise beklentilerin karşılanmadığı söylenebilir.
- Katılımcıların tamamına yakını (11) aldıkları bu desteği işten çıkartılma durumu ile karşı karşıya kalan her çalışana tavsiye etmektedirler. Bu aynı zamanda hizmetin başarı ile sunulduğunu ve katılımcıların da bu imkândan yararlandıklarını göstermektedir.

### 3.4.2. İnsan Kaynakları Yöneticilerine İlişkin Bulgular

İK yöneticilerinin demografik özellikleri şu şekilde özetlenebilir: Örneklemin 8'i kadın, 1'i erkektir. 1'i 20–25, 6'sı 26–35, 2'si 36–50 yaş aralığında yer almaktadır. Yöneticilerin 6'sı lisans, 3'ü ise yüksek lisans mezunudur. Katılımcılar işletmelerinde İK yöneticisi olarak görev yapmaktadırlar ve 8'i evlidir. Örnekleimde yer alan yöneticilerin 1'i 1 yıldan az süreyle, 4'ü 1–5 yıl, 2'si 6–10 yıl, 1'i 11–15 yıl, 1'i de 16 yıldan fazla süreyle işletmelerinde çalışmaya devam etmektedirler. Örnekleimde yer alan işletmelerin 8'i yabancı ortaklıdır. Literatürde Türkiye'de YYD hizmeti talep eden işletmelerin çoğunun yabancı ortaklı olduğuna dair bulgular mevcuttur. Bu anlamda çalışmanın örneklemini dikkate alınarak Türk işletmelerinin hizmete yeterince talep göstermedikleri söylenebilir.

İK yöneticileriyle yapılan yarı-yapılandırılmış mülakatlar neticesinde elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

- İK yöneticilerinin hepsi işletmelerinin faaliyetlerini sosyal sorumluluk bilinci ile yerine getirdiklerini, işten çıkarttıkları kişilere sağladıkları desteğin de bu bilincin bir ifadesi olduğunu belirtmişlerdir. YYD hizmetinin talep edilmesinin en önemli nedenlerinden birisi kamuoyuna işletme faaliyetlerinin sosyal sorumluluk bilinci ile yerine getirildiğinin bildirilmesidir. Bu yönde hizmetin katkısı büyüktür.
- İK yöneticilerinin hepsi işten ayırmak durumunda kaldıkları kişilere bu hizmeti sağlayarak, onlara değer verdiklerini ifade ettiklerini düşünmektedirler. İşten çıkartılan kişilere bu desteği sağlamak adına katlanılan maliyet onlara verilen değer bir göstergesidir. Günümüzde mevcut çalışanlarını geliştirici destek sağlamayan işletmelerin varlığı dikkate alındığında bu hizmetin özel bir anlamının olduğu söylenebilir. Örnekleimde yer alan 7 İK yöneticisi YYD hizmetini satın almaya başladıktan sonra işletme imajlarının bu durumdan olumlu yönde etkilendiğini ifade etmişlerdir. 2 yönetici ise böyle bir değerlendirme yapmamışlardır.
- Örneklemdaki yöneticilerin tamamına yakını (8) işten çıkardıkları çalışanlara bu hizmeti sunarak, Türkiye'de YYD desteğinin tanınırlılığını artırdıklarını ifade etmişlerdir. Yabancı ortaklı işletmelerin bu anlamda sağladığı katkı göz ardı edilemez. Özellikle ABD ve Avrupa ülkelerinde bu hizmeti sunan firmalar büyük bir sektör oluşturmuştur. Görece Türkiye'de yeni tanınmaya başlayan hizmet uygulandıkça ve faydaları anlaşıldıkça gelecek dönemlerde YYD'nin daha bilinir bir hale geleceği öngörüsünde bulunulabilir.



- İK yöneticilerinin tamamı (9) YYD programının işten ayırmak durumunda kaldıkları kişilerin iş bulma süreçlerini etkin bir biçimde değerlendirmelerini sağladıklarını düşünmektedirler. Yöneticilere göre gerek verilen moral desteği gerekse firmanın sağladığı eğitim desteği bu sürecin etkinliğini artırmaktadır.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyaya baktığımızda yeniden yerleştirme danışmanlığı bir insan kaynakları politikası olarak değer bulmaktadır. Türkiye’de ise bu hizmet henüz çok yenidir. Günümüzde devam eden ekonomik kriz sonucunda bütün dünyada yeniden yerleştirme danışmanlığı hizmetine talep artmıştır. Türkiye’de ilk defa 2001 döneminde yaşanan krizle birlikte gündeme gelmiş ve içinde bulunduğumuz 2008 küresel krizinde de sınırla oranda da olsa uygulanmaktadır. İşten çıkartmaların yoğun olduğu özellikle kriz dönemlerinde acaba sıra bana ne zaman gelecek kaygısıyla çalışmaya devam eden kişilerin morallerinin ve verimliliklerinin düşük olduğu bilinmektedir. Firma bu dönemlerde talep geldiğinde kalan çalışanlara da doğru mesajların verilmesinde işletmelere destek olmaktadır. Sadece işten çıkartılanlara değil aynı zamanda kalanlara seminerler düzenleyerek işgücü azaltılması sonucu motivasyonun düşmemesi konusunda yardım sağlamaktadır. Bu çalışmada ülkemizdeki YYD hizmetlerinden bir örnek uygulama ve etkileri ele alınmıştır. Çalışmamızın örnekleme dikkate alındığında programa katılan kişilerin eğitim düzeylerinin yüksek olduğu ve bu çalışanların tamamına yakınının beyaz yakalı olduğu görülmektedir. İlgili literatürde ideal olarak programın tüm düzeyde işten çıkartılan çalışanlara sağlanması gerektiği önerilmektedir. Ancak uygulamada durumun böyle olmadığı görülmektedir. Hizmetin bilinirliği arttıkça uygulamanın tüm kademelere yayılabileceği öngörüsünde bulunulabilir. Yeniden yerleştirme danışmanlığının sadece işten çıkartılan kişilere değil, işletmede kalan çalışanlara ve işletmeye faydaları göz önünde bulundurulduğunda, ülkemizde bu hizmet tanındıkça ve faydaları anlaşıldıkça gelecek dönemlerde daha yaygın bir biçimde kullanılacağı söylenebilir.

#### KAYNAKÇA

- Appelbaum, Steven H.; Everard, Andrea and Hung, Loretta T.S. (1999), “Strategic Downsizing: Critical Success Factors”, *Management Decision*, 37(7), 535–552.
- Barutçugil, İsmet. 2004. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S., S. Ersoy ve L. Mustafayeva (2008), “Ülkemizde İşten Çıkartılanlara Destek Hizmetinin (Outplacement) Gelişimi: Bir Örnek Olay”, 1. Ulusal Çalışma İlişkileri Kongresi Bildiriler Kitabı, 6–8 Kasım, Sakarya, 671–682.
- Coşkun, R. ve S. Bayraktaroğlu (2002), “Kriz Dönemlerinde İKY uygulamaları: Sendikalı Büyük İşletmelerin Tepkilerine İlişkin Ön Bulgular”; 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 23-25 Mayıs, İstanbul, 263-275.
- Danyukova, M. (2008), *Autpleysment- Etiket Krasivogo Uvolneniya, Moskovskiy Buxgalter*, 11.
- De Witte, H., Vandoorne, J., Verlinden, R. ve Cuyper, N. (2005), “Outplacement and Re-employment Measures during Organizational Restructuring in Belgium”, *Journal of European Industrial Training*, 29(2), 148- 164.
- Degroot, D. R. (1994), “A Look at German Outplacement and Career Management”, *The International Journal of Career Management*, 6(5), 11–17.
- Dereli, B. (2003b), “İşten Çıkarılanlara Destek Hizmeti (Outplacement) ve Türkiye’de Bu Hizmeti Sunan Şirketlerin Çalışanlarının Hizmete Yönelik Tutumlarını İnceleyen Bir Araştırma”, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doherty, N. (1998), “The Role of Outplacement in Redundancy Management”, *Personel Review*, 27(4),343-353.
- Flude, R. (1994), “Downsizing: Selecting Who Should Stay and Who Should Go”, *Employee Counseling Today*, 6(6), 11-17.

- Göğüş, S. (2005), "İşten Çıkarılanlara Destek Hizmeti Verilmesi (Outplacement) ve Türkiye'deki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Papalexandris, N. (1996) "Downsizing and Outplacement: The Role of Human Resource Management. The International Journal of Human Resource Management, 7(3), 605-617.
- Scott, J. M. ve Kleiner, B. H. (1996), "Outplacement Counselling: an Effective Tool for Certified Public Accounting Firms, 8(1), 25-31.
- Snejnevskaya, A. (2008), "Outplacement. Kak Eto Delayetsya? İli Neot'emlemaya Chasty Korporativnoy Kul'turu Zapada." [www.grata.perm.ru/files/stat16.doc](http://www.grata.perm.ru/files/stat16.doc)  
[www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=9350](http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=9350), (Erişim: 20.02.2008).

## İŞ BULMAK VE PERSONEL BULMAK AMACI İLE KİŞİSEL TEMASLARIN KULLANILMASI

**Cem Tanova**

Doğu Akdeniz Üniversitesi, İşletme ve  
Ekonomi Fakültesi, İşletme Bölümü  
cem.tanova@emu.edu.tr

**Doğan Ünlücan**

Doğu Akdeniz Üniversitesi, İşletme ve  
Ekonomi Fakültesi, İşletme Bölümü  
dogan.unlucan@emu.edu.tr

### ÖZET

*Bu çalışmada kişisel temaslara bulunan personel ve işlerin özelliklerinin daha resmi yöntemler ile bulunan personel ve işlerin özelliklerinden farklılık gösterip göstermediği ve hangi koşullarda hangi yöntemlerin daha etkili olabileceği incelenmektedir. Çalışmada bireyler düzeyinde Avrupa Birliği Hanehalkı Verileri (European Community Household Panel - ECHP) kullanılarak iş arayanların başvurduğu yöntemler incelenmiş, kurumlar düzeyinde de Cranfield Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması verileri (Cranfield Network on Comparative Human Resource Management - CRANET) kullanılarak işletmelerin eleman bulmada kullandıkları yöntemler incelenmiştir. Her iki veri setinde de yer alan Avusturya, Belçika, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Almanya, Yunanistan, İtalya, İspanya ve Hollanda araştırmaya dahil edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Personel bulma yöntemleri, iş bulma yöntemleri, karşılaştırmalı insan kaynakları yönetimi, kişisel temaslar ve iş arama.

### 1. GİRİŞ

Kişisel temaslar hem işverenler hem de iş arayanlar tarafından yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Pellizzari (2004) kişisel temasların münhal pozisyonlar ve iş arayanları buluşturan en önemli yöntemler arasında olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada kişisel temaslara bulunan personel ve işlerin özelliklerinin daha resmi yöntemler ile bulunan personel ve işlerin özelliklerinden farklılık gösterip göstermediği ve hangi koşullarda hangi yöntemlerin daha etkili olabileceği incelenmektedir. Literatürde bu konuda farklı görüşler yer almaktadır.

Literatürde, gazete ilanları ve iş ve işçi bulma kurumlarından yararlanma gibi yöntemlerin eleman bulmada kullanılan resmi eleman bulma yöntemleri olduğu, kişisel temaslar ve referans gösterme gibi yöntemlerin de resmi olmayan eleman bulma yöntemleri olduğu belirtilmektedir (Taylor, 1994). Genel olarak, resmi olmayan eleman bulma yöntemleri küçük işletmeler tarafından kullanılmaktadır (Tanova, 2003; Barber ve diğerleri, 1999; Carrol ve diğerleri, 1999; Deshpande ve Golhar, 1994). Fakat, son yapılan çalışmalar, en azından belirli ülkelerdeki küçük işletmelerin de daha fazla resmi eleman bulma yöntemlerine itimat etmeye başladıklarını göstermektedir (Tanova ve Nadiri, 2005). Referans gösterme gibi resmi olmayan yöntemler, işletmedeki hali hazırda çalışanların yeni elemanların alınmasında katkıları olmasından dolayı sosyalleşme ve kaynaşma, yeni elemanlara destek ve kılavuzluk yapma konularında daha istekli davranmasına neden olmakta, dolayısıyla bu gibi yöntemler belirli işletmelerde daha etkili olabilmektedir. Bonn ve Forbringer (1992) otelcilik sektöründe, resmi olmayan metodların kullanılması ile ilgili örnekler vermekte, bazı işletmelerin elemanlarına başarılı eleman getirmeleri halinde ikramiye verdiklerini belirtmektedir. Bir diğer yandan, işletmelerin, daha fazla resmi yöntem kullanımı konusunda kurumsal baskı (taklitçi, kuralcı, zorlayıcı) hissettikleri ifade edilmektedir.

Bireysel düzeyde ise, literatürde iş arama davranışı ve iş kaybı (Eby ve Buch, 1994), iş arama yöntemleri, cinsiyet ve kazançlar (Huffman ve Torres, 2001; Van Hooft ve diğerleri, 2005), iş arama, yaş ve yeniden istihdam (Wanberg ve diğerleri, 1996) gibi konulara değinilmektedir. Pellizzari (2004) Avrupa Birliği Hanehalkı Verilerine dayanarak Avusturya, Belçika ve Hollandada kişisel ilişkiler yönteminin daha iyi ücreti olan işler bulunmasını

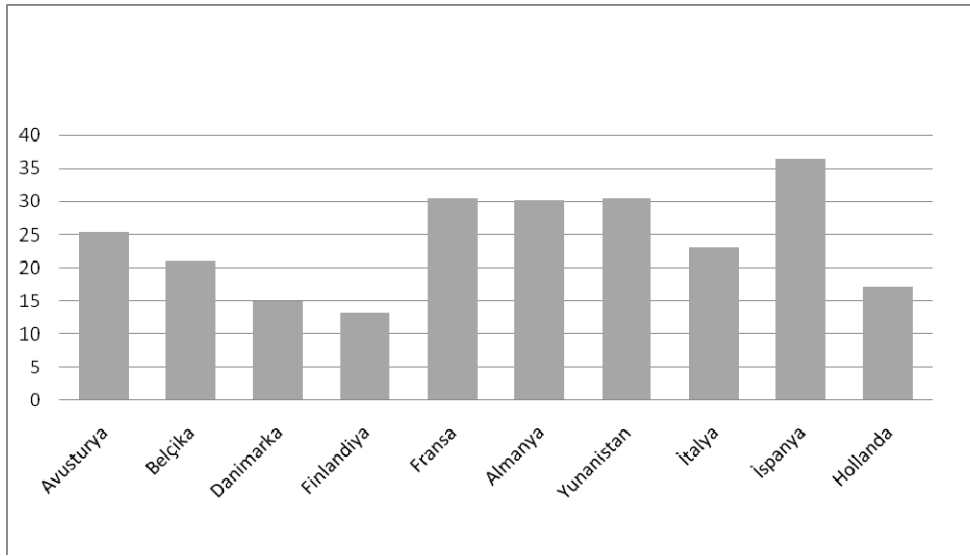
sağladığını, İtalya, Portekiz, İngiltere ve Yunanistanda ise bu durumun tersinin söz konusu olduğunu ifade etmiştir.

## 2. YÖNTEM

Çalışmada bireyler düzeyinde Avrupa Birliği Hanehalkı Verileri (European Community Household Panel - ECHP) kullanılarak iş arayanların başvurduğu yöntemler incelenmiş, kurumlar düzeyinde de Cranfield Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması verileri (Cranfield Network on Comparative Human Resource Management - CRANET) kullanılarak işletmelerin eleman bulmada kullandıkları yöntemler incelenmiştir.

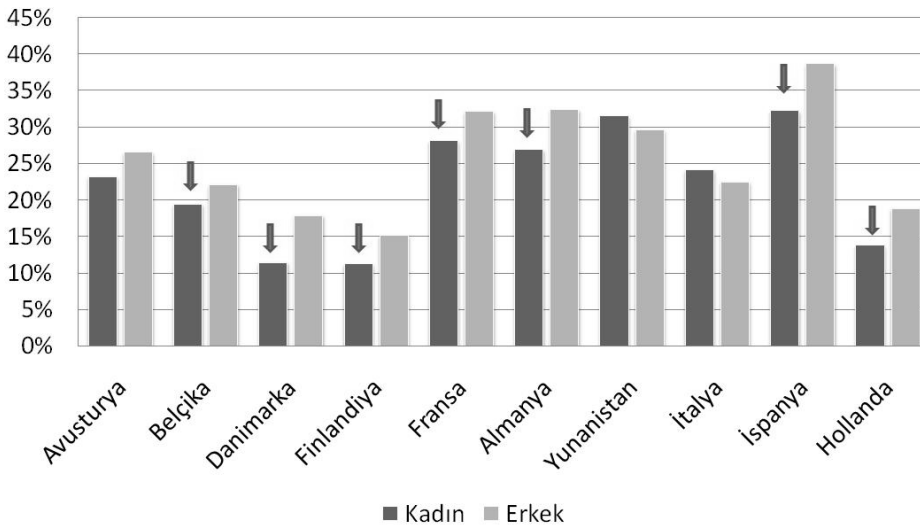
## 3. BULGULAR VE TARTIŞMA

Ülkelere göre resmi olmayan yöntemlerin iş bulma amacı ile en fazla İspanya'da kullanıldığı, bunu Almanya, Fransa ve Yunanistan'ın takip ettiği, en düşük oranların ise Danimarka ve Finlandiya'da bulunduğu görülmüştür (Şekil 1).



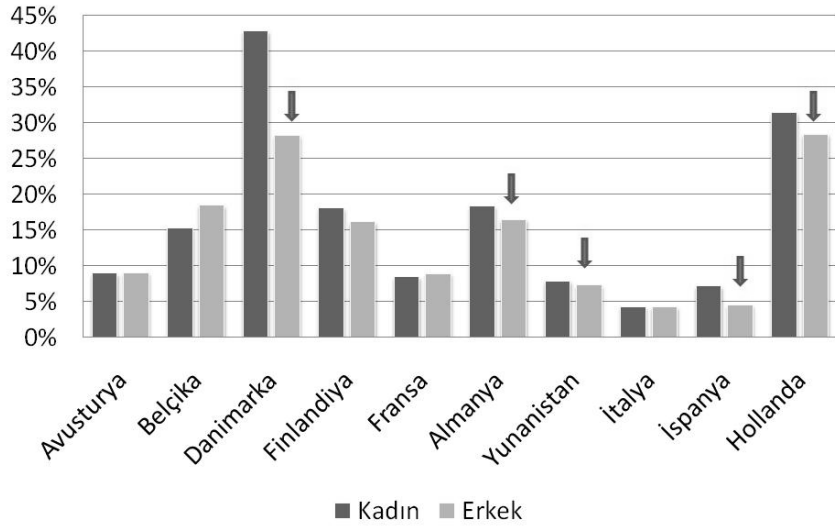
Şekil 1. Ülkelere göre resmi olmayan yöntemlerle iş bulma oranı

Cinsiyete göre resmi olmayan iş bulma oranlarına bakıldığında, İtalya ve Yunanistan dışındaki tüm ülkelerde erkeklerin kadınlara oranla bu yöntemle daha fazla iş buldukları görülmüştür.



Şekil 2. Cinsiyete göre resmi olmayan yöntemlerle iş bulma

Kadınların erkeklere oranla resmi olmayan yöntemleri daha az kullandığı fakat gazete ilanları gibi resmi yöntemlerin kullanımının kadınlarda daha fazla olduğu görülmüştür.



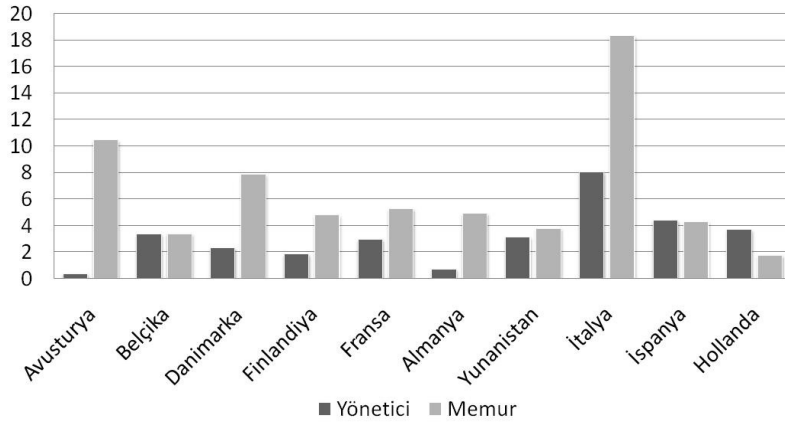
**Şekil 3.** İlanlar kullanılarak iş bulma oranı

Ülkelerin tümünde resmi olmayan yöntemlerle küçük işletmelerde daha fazla iş bulunduğu görülmüştür. Tablo 1’de görüleceği gibi Fransa, Almanya, İtalya, İspanya ve Hollanda’da özellikle iş bulma yöntemi ile bulunan işin büyük ölçekli veya küçük ölçekli şirkette olması arasında ilişki görülmüştür. Kişisel ilişkilerle daha fazla küçük ölçekli işletmelerde iş bulunduğu görülebilmektedir.

**Tablo 1.** İş Bulma Yöntemi ve İşletme Ölçeği

Ülke	İş Bulma Yöntemi	Büyük	KOBİ	Ki Kare	Anlamlılık Değeri
Avusturya	Resmi	450	514	0.463	0.49622
	Kişisel İlişkiler	146	182		
Belçika	Resmi	99	94	2.200	0.13803
	Kişisel İlişkiler	18	28		
Danimarka	Resmi	535	556	0.511	0.47452
	Kişisel İlişkiler	94	109		
Finlandiya	Resmi	595	875	1.885	0.16976
	Kişisel İlişkiler	81	146		
Fransa	Resmi	94	90	6.751	0.00937
	Kişisel İlişkiler	27	53		
Almanya	Resmi	895	903	46.933	0.00000
	Kişisel İlişkiler	273	504		
Yunanistan	Resmi	410	673	2.068	0.15044
	Kişisel İlişkiler	161	312		
İtalya	Resmi	660	1157	31.597	0.00000
	Kişisel İlişkiler	128	419		
İspanya	Resmi	698	983	41.404	0.00000
	Kişisel İlişkiler	278	682		
Hollanda	Resmi	1307	580	4.376	0.03645
	Kişisel İlişkiler	251	142		

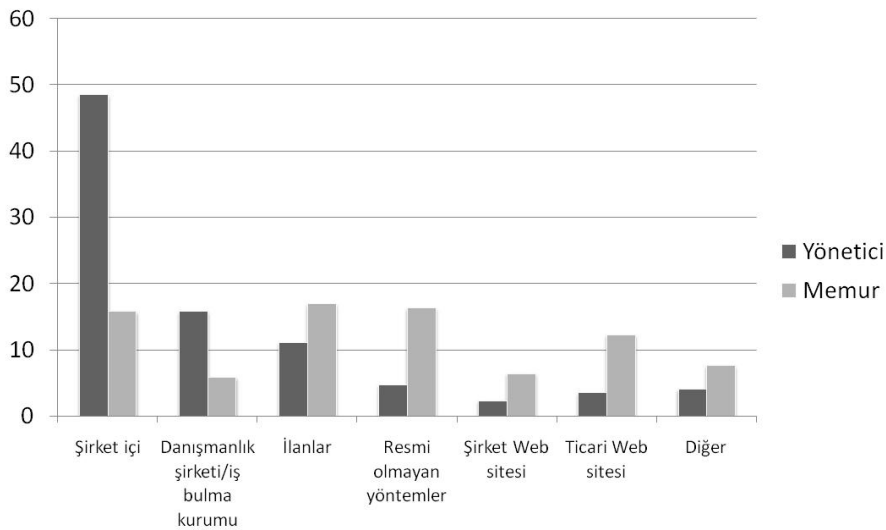
Yönetici ve memur pozisyonları karşılaştırıldığında ülkelerde memur pozisyonları için resmi olmayan yöntemlerin daha fazla kullanıldığı görülmüştür.



**Şekil 4.** Yönetici ve memur pozisyonları için resmi olmayan yöntemlerin kullanımı.

Türkiye’de ise işverenlerin özellikle yönetici pozisyonları için şirket içinden eleman bulmaya yöneldikleri kolayca söylenebilecektir. Bunun yanında memur pozisyonları için resmi olmayan yöntemlerle eleman alımının diğer yöntemlere oranla daha fazla kullanıldığı Şekil 5’te görülebilecektir. Yönetici pozisyonları için resmi olmayan yöntemlerin kullanımının düşük oranlarda kaldığı ifade edilebilecektir.

Resmi olmayan yöntemlerin kullanılması ile bulunan işlerin maaşa etkisi olup olmadığı araştırıldığında Belçika ve İtalya’da resmi olmayan yöntemin maaşı negatif etkileyen bir faktör olarak görüldüğü ortaya çıkmıştır. Tablo 2’den de görüleceği gibi diğer ülkelerde yönetici olmak, yüksek eğitim almış olmak, erkek olmak, kıdem, ve yaş maaşı artıran faktörler olarak görülmektedir. Bu faktörlerin etkisi yanında İtalya ve Belçika’da resmi olmayan yöntemlerin kullanımı da maaşı etkilemekte, ancak diğer faktörlerin tersine maaşı aşağıya çekmektedir.



**Şekil 5.** Türkiye’de işverenlerin kullandığı personel temin yöntemleri

**Tablo 2.** Maaşı etkileyen faktörler

	İtalya		Belçika	
	Maaşa etkisi (Beta)	p	Maaşa etkisi (Beta)	p
Yönetmel görev	0.16	0.000	0.15	0.019
Yüksek eğitim	0.11	0.000	0.18	0.005
KOBİ	-0.07	0.000	0.00	0.996
Erkek	0.12	0.000	0.30	0.000
Kıdem	0.30	0.000	0.17	0.005
Yaş	0.96	0.000	1.43	0.001
Yaşın karesi	-0.90	0.000	-1.20	0.005
Resmi olmayan yöntemler kullanımı	-0.04	0.047	-0.14	0.017

Daha önce yapılan bazı araştırmalar resmi olmayan yöntemlerle bulunan personelin şirkette daha uzun süreli kaldığını ortaya koymuştur (Taylor, 1994). Mevcut çalışmada bu incelenmiş ve gönüllü işten ayrılma ihtimalini etkileyen faktörler incelenmiştir. Tablo 3'te görüleceği gibi işin resmi olmayan yöntemlerle bulunmuş olması ayrılma kararı üzerinde anlamlı bir etki yapmamaktadır. Erkek olmak ve ayrılmaya niyetli olmak ayrılma ihtimalini güçlendirirken, yaş, karşılaştırmalı olarak aynı sektörde, aynı eğitim düzeyinde çalışanlara oranla maaşın aynı olması, işyeri ve toplum ile sıkı bağlar oluşturmuş olmak ayrılma ihtimalini azaltmaktadır.

**Tablo 3.** İşten ayrılma ihtimalini etkileyen faktörler

		Exp(B)	p
Erkek	+	1.401285	0.03285
Yaş	-	0.943764	0.00000
Karşılaştırmalı olarak eşit maaş alıyor olmak	-	0.474372	0.00014
Eğitim	Anlamlı değil	0.941121	0.68101
İşsizlik oranı	Anlamlı değil	0.974987	0.13840
İş tatmini	Anlamlı değil	0.942851	0.30020
Ayrılma niyeti	+	2.804231	0.00000
Ayrılma davranışları	Anlamlı değil	0.976596	0.26265
İş ve toplum ile bağlar	-	0.567584	0.00000
Resmi olmayan yöntemlerle iş bulmak	Anlamlı değil	0.97168	0.83226

#### 4. SONUÇ

Çalışmada bireysel düzeyde, cinsiyetin resmi olmayan yöntemlerin kullanılmasına etkisi, iş bulma yönteminin ücrete etkisi, bu yöntemlerle bulunan işlerde çalışanların gönüllü işten ayrılma ihtimalinin farklı olup olmadığı gibi konulara odaklanılmaktadır. Kurumsal düzeyde de, kişisel ilişkilere dayalı eleman bulma yönteminin ülkelerdeki yaygınlığı ve kişisel temaslara personel bulan kurumların ölçeği araştırılmıştır.

Şirketlerin personel bulmakta kullandığını söylediği yöntemler ile kişilerin iş bulmada kullandığı yöntemler karşılaştırıldığında farklılıklar olduğu görülmektedir. Şirketler genel olarak resmi yöntemleri daha fazla kullandığını belirtmekte ancak kişiler daha fazla resmi olmayan yöntemlerle iş bulduğunu ifade etmektedir. Bunun farklı sebepleri olabilir. Şirketler ilan vermek gibi resmi yöntemleri yoğun olarak kullansa da, kişiler genellikle ilanlarda gördüğü işlere değil de bir tanıdığına bahsettiği ve önerdiği münhallere başvurmaktadır.

Resmi olmayan yöntemler İspanya, Fransa, Almanya ve Yunanistan'da daha yaygın, Danimarka ve Finlandiya'da daha ender kullanıldığı görülmüştür. Erkeklerin İtalya ve Yunanistan dışındaki ülkelerde kadınlara oranla daha sık resmi olmayan yöntemlerle iş bulduğu belirlenmiştir. Resmi olmayan yöntemlerle bulunan işlerin küçük ölçekli işletmelerde olma ihtimali daha fazladır. Türkiye'de yönetici temininde daha fazla şirket içinden personel temini memur alımında ise daha fazla resmi olmayan yöntemlerin kullanıldığı görülmektedir. Resmi olmayan yöntemlerin Belçika ve İtalya'da maaşa negatif etkisi olduğu, diğer ülkelerde ise anlamlı bir ilişki bulunmadığı anlaşılmıştır. İşten ayrılmayı etkileyen faktörler arasında resmi olmayan yöntemlerin kullanılmış olması anlamlı bir faktör olarak görülmektedir.

### KAYNAKÇA

- Barber, A., Wesson, M., Roberson, Q. ve Taylor, S. (1999), "A Tale of Two Job Markets: Organizational Size and Its Side Effects on Hiring Practices and Job Search Behavior", *Personnel Psychology*, 52(4), 841-867.
- Bonn, M. A. ve Forbringer, L. R. (1992), "Reducing Turnover in the Hospitality Industry: An Overview of Recruitment, Selection and Retention", *International Journal of Hospitality Management*, 11(1) 47-63.
- Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J. ve Taylor, S. (1999) "Recruitment in Small Firms: Processes, Methods and Problems", *Employee Relations*, 21(3), 236-250.
- Deshpande, S. ve Golhar, D. (1994), "HRM Practices in Large and Small Manufacturing Firms: A Comparative Study", *Journal of Small Business Management*, 32(2) 49-56.
- Eby, L. ve Buch, K. (1994), "The Effects of Job Search Method, Sex, Activity Level, and Emotional Characteristics: Implications for Counseling Unemployment Professionals", *Journal of Employment Counseling*, 31(2) 69-82.
- Huffman, M. L. ve Torres, L. (2001), "Job Search Methods: Consequences for Gender-Based Earnings Inequality", *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 127-141.
- Pellizzari, M. (2004), "Do Friends and Relatives Really Help in Getting a Good Job?", *London School of Economics and Political Science: Centre For Economic Performance, Tartışma Tebliği, Sayı: 623*.
- Tanova, C. (2003). "Firm Size and Recruitment: Staffing Practices in Small and Large Organizations in North Cyprus", *Career Development International*, 8(2), 107-114.
- Tanova, C. ve Nadiri, H. (2005), "Recruitment and Training Policies and Practices: The Case of Turkey as an EU Candidate", *Journal of European Industrial Training*, 29(9), 694-711.
- Taylor, S. (1994), "The Relationship between Sources of New Employees and Attitudes toward the Job", *The Journal of Social Psychology*, 134(1), 99-111.
- Van Hoof, E. A. J., Born, M. Ph., Taris T. W. ve Van Der Flier, H. (2005), "Predictors and Outcomes of Job Search Behavior: The Moderating Effects of Gender and Family Situation", *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 133-152.
- Wanberg, C. R., Watt, J. D. ve Rumsey, D. J. (1996), "Individuals Without Jobs: An Empirical Study of Job Seeking Behavior and Reemployment", *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 76-87.



## 33. Oturum

### **Nepotizm-İş Tatmini İlişkisi: Aile İşletmelerinde Bir İnceleme**

*Tuncer ASUNAKUTLU, Umut AVCI*

### **Aile Şirketlerinde Nepotizm: Trabzon İlinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma**

*Mustafa BÜTE*

### **Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması**

*Güler TOZKOPARAN, Çiğdem VATANSEVER*

## NEPOTİZM-İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: AİLE İŞLETMELERİNDE BİR İNCELEME

**Tuncer Asunakutlu**  
Muğla Üniversitesi, İ.İ.B.F.  
atuncer@mu.edu.tr

**Umut Avcı**  
Muğla Üniversitesi, T.İ.O.Y.O.  
aumut@mu.edu.tr

### ÖZET

*Bu çalışmada, nepotizm algısı ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. İlişkiyi analiz edebilmek için Muğla'da faaliyet gösteren aile işletmesi niteliğindeki mermer işletmelerinin çalışanlarından veri toplanmıştır. Araştırma verileri beş mermer işletmesinin iki yıl ve daha uzun süredir işletmede bulunan 123 çalışanından anket ile toplanmıştır. Araştırmada nepotizm; çalışanların terfi, işlem ve işe alma süreçlerine ilişkin algılamaları göz önüne alınarak ölçülmüştür. İş tatmini ise, İş Tanımlama Ölçeği ile ölçülmüştür. Korelasyon analizi sonuçlarına göre, terfi ve iş kayırmacılığının ücret tatmini, yükselme olanakları ve yönetimden tatmin ile anlamlı ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Nepotizmin üç boyutu ile işin yapısından tatmin ve iş arkadaşlarından tatmin arasında ise, hiçbir anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Manova sonucu, çalışanın işletmedeki pozisyonunun nepotizm algısı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Nepotizm (kayırmacılık), iş tatmini, aile işletmeleri, mermer işletmeleri, Muğla.

### 1. GİRİŞ

Nepotizm, iş yaşamında karşılaşılan önemli sorunlardan biridir. Kavram, genellikle olumsuz bir durumu ifade eder şekilde algılanmaktadır (Abdalla vd., 1994; 1998; Aközer, 2003:14-22). Nepotizm kavramının Latince "Nepot" sözcüğünden geldiği ve bunun İngilizce karşılığının Nephew (yeğen) olduğu değişik çalışmalarda ifade edilmektedir (Abdalla vd., 1998:555; Ford ve McLaughlin, 1985:57; Garih, 2000). Nepotizm kelimesinin geniş olumsuz çağrışımının nedeni ve kökeni, Rönesans döneminde bazı Papa'ların, niteliklerini göz önüne almadan yeğenleri için üst düzey işler bulma eğilimlerine dayanmaktadır. Bu uygulamanın o dönemlerde kilisenin etkinliği ve yeğen olmayan kişilerin moralleri üzerinde yarattığı zararın, kavramın olumsuz algılanmasında etkili olduğu bilinmektedir. (Ford ve McLaughlin, 1985:57; Ciulla, 2005:155). O dönem yaşanan sorunun, günümüz iş ortamının bazı problemleriyle açık şekilde benzerlikler gösterdiği düşünülebilir.

Nepotizm kavramının Türkçe'de zaman zaman kayırmacılık kavramı ile eş anlamda kullanıldığı görülmektedir. Ancak kayırmacılık kavramı, nepotizm kavramından daha geniş kapsamlıdır ve bünyesinde farklı türler bulundurmaktadır. Bunlar arasında, nepotizmin tanımında yer alan akraba kayırmacılığının ötesinde, eş, dost, arkadaş, hemşehri, aynı okullu olmak, aynı kökenden olmak, aynı siyasi görüşten olmak gibi benzerlikleri esas alan kayırmacılık biçimleri ön plana çıkmaktadır. Literatürde, tanıdık, eş-dost kayırmacılığı için daha çok "kronizm" terimi; siyasal ve dinsel yandaşlık için "patronaj" terimi; iktidara ve seçmen kesimlerine yönelik kayırmacılık için "klientelizm" terimi kullanılmaktadır (Aközer, 2003:14). Sonuç olarak nepotizm kavramı, kişinin kendi güç ve otoritesini kullanmak suretiyle, kendi akraba ve aile fertleri için yeteneklerine bakılmaksızın istihdam olanağı sağlanması durumunu ifade etmektedir (Karakaş ve Çak, 2007:78). Kayırmacılıkta ise, kişinin kendi akraba ve aile fertleri dışından bağı olan kişilere de fayda yaratması söz konusudur. Bu çalışmada nepotizm kavramı, akraba kayırmacılığı yanında eş-dost ve tanıdıkların kayırılmasını da kapsar şekilde kullanılmıştır.

Nepotizm kavramı günümüzde, geniş anlamda akrabaların aynı işletmede işe alınması olarak kullanılmakta (Abdalla vd., 1994; 1998:555; Ford ve McLaughlin, 1985:57); bir kimisenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi faktörler dikkate alınmaksızın, sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Özler vd., 2007). Nepotizm, bireylerarası ilişkiler açısından değerlendirildiğinde subjektif karakter

içeren, uygulandığında mağdurlar yaratan ve genellikle örgütsel ilişkilere zarar veren bir durumdur. Çünkü, kişilerin yeterli niteliklere sahip olmadan, sadece akrabalık ve benzeri yakınlık ilişkileri dikkate alınarak işe alınmasının, yükseltilmesinin veya ayrıcalıklı olarak örgütün kaynaklarından yararlandırılmasının, özellikle çalışanlar arasında memnuniyetsizliğe neden olacağı düşünülmektedir (Araslı vd., 2006:295; Ören, 2007:84-85). Ayrıca, bireylerin belli bir göreve gelmede ve statü elde etmede/değiştirmede, kendi çaba ve yetenekleri yerine, akrabalık ilişkileri gibi özelliklerini kullanmaları kendileri açısından bir zaafiyeti; işletme açısından ise, kayırmacılığı destekleyen örgütsel bir iklimin varlığını işaret etmektedir. Bu tür bir iklimin var olduğu, göreve gelmede başarı ve yeteneğin dikkate alınmadığı örgütlerde, iş kaybı ve başarısızlık çoğunlukla kaçınılmaz olmaktadır (İyişleroğlu, 2006:44). Nepotizme ilişkin genel olumsuz kanaatlere rağmen, Bellow (2003) nepotizmi birçok şirketin başarısına katkı sağlayan bir unsur olarak. Bellow (2003) "Nepotizme Övgü" isimli eserinde nepotizmin birçok alanda oldukça yaygın şekilde uygulanan kurumsallaşmış bir yapıya kavuştuğunu vurgulamaktadır. Ancak bu eserde, nepotizm konusuna çalışanlar açısından değil, şirketlerinin devamlılığı açısından yaklaşmıştır. Özler vd. (2007:437) ise, nepotizmin çalışanlar açısından bir takım avantajları olduğuna vurgu yapmış ve "insanların tanıdık bir isim veya simayla karşılaştıklarında kendilerini daha güvende ve rahat hissedeceklerini" belirtmiştir. İyişleroğlu (2006:47) yöneten kesimin aile üyeleri veya kayırlan kesimler arasından atanmasının gelecekte üst düzey yöneticilerin işten ayrılmalarını engelleyeceğini ve bu yönüyle işletmeler için avantaj olacağını ifade etmektedir. Abdalla vd. (1998:555-556), Hutcheson (2002:75-76) ile Garih'e (2000) göre ise nepotizm, işletme yönetiminin gelecek nesillere devrinde daha dengeli bir geçişe olanak sağlayabilmektedir. Ayrıca, nepotizm sayesinde genç nesillerin çalışmayan ve meslek sahibi olmayan kişiler olarak aile sisteminin dışına itilmesi engellenmektedir.

İş hayatında bireylerin belirli görevlere gelmesinde ve statü değiştirmesinde kendi çaba ve yetenekleri yerine, akrabalık ilişkilerini kullanmaları, kendi açılarından bir zaafiyete; iş ortamı açısından ise -göreve gelmede başarı ve yetenek ölçüt alınmadığından- iş kaybı ve başarısızlığa neden olmaktadır (İyişleroğlu, 2006:44). Ayrıca nepotizm, üst düzey yöneticilerin akrabaları ile iş yapan, onlarla çalışmak zorunda olan ve bir aile ferdine terfi ve ödüllerin adaletsizce verildiğini hisseden diğeri çalışanların moral düzeylerini düşürmektedir (Ichniowski, 1988; Abdalla vd., 1998). Nepotizm, örgütsel ilişkilere zarar vermesine, çalışanlar arasındaki ilişkileri zayıflatmasına, iş ortamında genellikle başarısızlığa neden olmasına (Ichniowski, 1988; Abdalla vd., 1998) ve sonuçta çalışanların memnuniyetini olumsuz etkilemesine rağmen (Araslı vd., 2006), konunun yerli ve yabancı yazında yönetim bilimi bağlamında çok fazla incelenmediği düşünülmektedir (Padgett ve Morris, 2005:34). Konuya ilişkin yabancı literatürdeki çalışmaların önemli kısmının, kavramı tanımlamaya, olumlu ve olumsuz yönlerini açıklamaya yönelik çalışmalar olduğu dikkati çekmektedir (bkz. Abdalla vd., 1994; 1998; Bellow, 2003; Ciulla, 2005; Ford ve McLaughlin, 1985; Hutcheson, 2002; Ichniowski, 1988) Kavramı ampirik yönde ele alan uluslararası çalışmalar ise, hem kavramın insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile bağlantısını hem de iş memnuniyeti üzerindeki ilişkisini açıklamaya çalışmaktadır. Yerli literatürde ise, nepotizm kavramına yönelik çok az sayıda çalışmaya rastlanmış ve bu çalışmalarda nepotizm kavramının aile işletmeleri kapsamında incelendiği tespit edilmiştir (İyişleroğlu, 2006; Özler vd., 2007). Nepotizmin, iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisi oldukça sık vurgulanmasına rağmen, konunun ampirik çalışmalarla desteklenmesi gerekmektedir. Bu noktadan hareketle önerilen çalışmanın yerli yazına önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. ÇALIŞMANIN METODU

Çalışmanın temel amacı, aile işletmelerinde çalışanların nepotizmi algılama düzeyleri ile iş memnuniyetleri arasındaki ilişkiyi incelemek ve nepotizm algısı ile iş memnuniyeti arasında ne tür bir ilişki olduğunu ortaya koymaktır. Bu amaçla, Muğla ili mermer sektöründe faaliyet gösteren beş aile işletmesinin 2 yıl ve üzeri süredir istihdam edilen çalışanlarından anket yardımıyla 1 Mart–1 Nisan 2009 tarihleri arasında veri toplanmıştır. Bölgedeki mermer işletmelerinin birkaç tanesi dışındakilerin tamamı aile işletmesi statüsündedir. Araştırma verilerinin en az iki yıldır aynı işletmede çalışanlardan toplanma nedeni, işletmeye yeni girenlerin örgüt kültürüne ilişkin detaylı bilgi sahibi olamayacakları düşüncesidir. Araştırma verilerinin toplandığı tarihte Muğla ilinde toplam 67 mermer işletmesi bulunmaktadır (Muğla Ticaret Odası İstatistikleri, Ocak-2009). Bu işletmelerden, araştırmaya katılmayı kabul eden ve çalışan sayısı 50'nin üzerinde olan işletmelere anket formları dağıtılmıştır. Bu işletmelerin tamamı 10 yaşın üzerinde işletmelerdir. Tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen bu işletmelerden 132 anket formu geri dönmüştür. Geri dönen anket formlarının 9 tanesi eksik doldurulduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Kalan 123 anket formu bu araştırmanın veri tabanını oluşturmaktadır.

Verilerinin toplanmasında kullanılan anket formunda, nepotizmi ölçmeye yönelik sorular hem Abdalla vd., (1998) tarafından oluşturulan ölçekten hem de Ford ve McLaughlin (1985) tarafından nepotizmi tanımlamaya ilişkin çalışmadan yararlanılarak hazırlanmıştır. Abdalla vd., (1998) tarafından oluşturulan ölçekte nepotizmi ölçmeye yönelik ifadeler, işletme yöneticileri ve insan kaynakları yöneticilerinden veri toplamaya yönelik hazırlanmıştır. Bu nedenle, ölçekte yer alan bazı soruların ifade tarzlarında değişiklikler yapılmıştır. İş memnuniyetini ölçmek için ise, "İş Tanımlama Ölçeği'nden" (Job Descriptive Index) yararlanılmıştır. Schneider ve Dachler (1978) tarafından geliştirilen ölçekle iş tatmini "yükselme olanakları, iş arkadaşlarından tatmin, ücret tatmini, yönetimden tatmin ve işin kendisinden tatmin" olmak üzere beş boyutta ölçülmüştür. Ölçeğin Türkçe'ye çevirisi Ergin (1997) tarafından gerçekleştirilmiş; geçerlilik ile güvenilirlik çalışmaları da yapılmıştır. Ölçekte, işin yapısından tatmine ilişkin 4, ücret tatminine ilişkin 4, yükselme olanaklarına ilişkin 5, yönetimden tatmine ilişkin 5 ve iş arkadaşlarından tatmine ilişkin 4 ifade yer almaktadır. Çalışmada, nepotizme ilişkin sorular faktör analizine tabi tutulmuştur. İş tatmin ölçeği, geçerlilik ve güvenilirliği daha önceden test edilmiş olduğu için faktör analizine tabi tutulmamıştır. Çalışmada, nepotizm algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Demografik sorular ile çalışanların mesleki özelliklerine ilişkin ifadelerin nepotizm algısı üzerinde etkili olup olmadığını test etmek için manova yapılmıştır.

## 3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

### 3.1. Demografik Bulgular

Anketi yanıtlayanların %13'ü bayanlardan %87'si erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %20.3'ü ilkökul mezunu, % 22'si ortaokul mezunu, %41.4'ü lise mezunu %16.3'ü üniversite mezunudur. Katılımcıların yaşı göz önüne alınınca, %17.1'inin 19-25 yaş arasında, %29.2'sinin 26-30 yaş arasında, %30.1'inin 31-35 yaş arasında, %9.7'sinin 36-40 yaş arasında, %10.6'sının 41-45 yaş arasında ve %3.3'ünün ise 46 yaşının üzerinde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %11.4'ü orta kademe yönetici statüsünde, %31.7'si alt kademe yönetici statüsünde ve %59.6'sı çalışan statüsündedir. Anketi yanıtlayanların işletmedeki çalışma süresi incelenince, %22.8'inin ortalama 2 yıldır, %25.2'sinin ortalama 3 yıldır, %17.1'inin ortalama 4 yıldır, %13'ünün ortalama 5 yıldır ve %22'sinin 6 yıl ve üzeri süredir işletmede çalıştıkları görülmektedir. Aynı çalışanların %21.1'i ortalama 2-4 yıldır, %30.9'u ortalama 5-7 yıldır, %28.5'i ortalama 8-10 yıldır, %19.5'i ise 11 yıl ve üzeri süredir

işletmede istihdam edilmektedir. Çalışanların %20.3'ü 500 TL'den az, %35'i 500-750 TL arası, %11.4'ü 751-1000 YTL arası, %14.6'sı 1001-1250 TL arası, %10.6'sı 1251-1500 TL arası ve %8.1'i 1500 TL ve üzeri ücret almaktadır. Anketi yanıtlayanların %31.7'si işletmeye bir tanıdığı referansı ile girmiştir. Ayrıca, katılımcıların sadece %14.6'sının işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı vardır.

### 3.2. Nepotizme İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu aşamasında nepotizme ilişkin ifadeler faktör analizine tabi tutulmuş ve değişkenlerin kendi aralarında nasıl gruplandığı belirlenmiştir. Bu bağlamda, çalışmanın temelini oluşturan nepotizm konusu ile ilgili toplam 16 ifade analize tabi tutulmuştur. Analiz sonucu KMO değeri 0.826 olarak belirlenmiştir. p değeri (0.000) ise, böyle bir analiz yapılmasının anlamlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 1.** Nepotizm Algısına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve Değişkenler	Faktör Yüğü	Öz Değerler	Varyansın Açıklama Oranı	Cronbach's Alfa
<b>Faktör 1 – Terfide Kayırmacılık</b>		5,864	% 41,884	0.88
Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.	,853			
Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem.	,833			
Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.	,816			
Bu işletmede işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.	,772			
Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.	,579			
<b>Faktör 2 – İşlem Kayırmacılığı</b>		1,672	% 11,941	0.83
Bu işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.	,753			
Bu işletmedeki alt ve orta kademe yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır.	,713			
Bu işletmede yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.	,698			
Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim.	,677			
Bu işletmede tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.	,621			
Bu işletmede yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.	,558			
<b>Faktör 3 – İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık</b>		1,299	% 9,280	0.67
Bu işletmeye eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir.	,736			
Bu işletmeye eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.	,718			
Bu işletmeye eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.	,617			

1- Kesinlikle Katılmıyorum ..... 7- Kesinlikle Katılıyorum.

Analizi sonucunda, Tablo 1'de görüldüğü üzere üç faktör belirlenmiştir. Bu faktörler; terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı ve işe alma sürecine ilişkin kayırmacılıktır. Bu üç faktörün toplam varyansı açıklama oranı %63.1'dir.

### 3.3. Nepotizm – İş Tatmini İlişkinine Yönelik Bulgular

Nepotizm algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi ile her üç kayırmacılık boyutunun iş tatmin boyutları ile ilişkisi tek tek hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Korelasyon Analizi Tablosu

	<b>Faktör 1</b> Terfi Kayırmacılığı	<b>Faktör 2</b> İşlem Kayırmacılığı	<b>Faktör 3</b> İşe Alma Sürecine İlişkin Kayırmacılık
İşin yapısından tatmin	-,153 (0.093)	,020 (0.826)	,119 (0.189)
Ücret tatmini	-,237** (0.008)	-,194* (0.032)	-,216* (0.016)
Yükselme olanakları	-,456** (0.000)	-,373** (0.000)	-,150 (0.99)
Yönetimden tatmin	-,587** (0.000)	-,496** (0.000)	-,145 (0.110)
İş arkadaşlarından tatmin	,168 (0.078)	,145 (0.109)	,125 (0.171)

\* 0.01 anlamlılık düzeyinde ve 2 uçlu

\*\* 0.05 anlamlılık düzeyinde ve 2 uçlu

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, işin yapısından tatmin ile hiçbir kayırmacılık boyutu arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Ücret tatmini ile kayırmacılık boyutları arasında negatif ve anlamlı ilişki bulunmaktadır. Yükselme olanaklarının ve yönetimden tatminin ise, terfi kayırmacılığı ve işlem kayırmacılığı ile oldukça yüksek düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Buna karşın, işe alma sürecine ilişkin kayırmacılığın, yükselme olanağı ve yönetimden tatmin ile ilişkisi bulunmamaktadır. Araştırma bulgularına göre, iş arkadaşlarından tatmin ile kayırmacılık boyutları arasında da anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.4. Manova Sonuçları

Çalışmada nepotizm algısının, çalışanın yaşına, işletmedeki pozisyonuna, işletmede çalışma yılına ve aldığı ücrete göre farklılık gösterip göstermediği Manova yaparak test edilmiştir. Manova, çok değişkenli varyans analizidir ve birden fazla bağımlı değişkene tek bir bağımsız değişkenin etki ettiği durumlarda kullanılmaktadır. Analiz, çoklu karşılaştırma yapmaya olanak sağlamak ve I. Tip hata yapma olasılığını minimum değerde tutabilmektedir (bkz. Kalaycı, 2008:155-167).

**Tablo 3.** Çalışanın Pozisyonu, Çalışma Yılı, Aldığı Ücret ile Nepotizm Algısı Arasındaki MANOVA Sonuçları

<b>İşletme Özellikleri</b>	<b>Wilks' Lambda</b>	<b>F Değeri</b>	<b>p değeri</b>
İşletmedeki Pozisyonu	0.546	2.335	<b>0.037</b>
Çalışma Yılı	0.688	1.277	0.244
Aldığı Ücret	0.636	1.543	0.121

Kovaryans matrislerinin eşitliği için p (sig.) değeri 0,153'tür. Bu değer 0,005'ten büyük olduğu için analizin yapılması sağlıklıdır. Analiz sonucuna göre, nepotizm algısı araştırmaya katılanın çalışma yılı ve aldığı ücrete göre farklılık göstermemektedir. Buna karşın, nepotizm algısı çalışanın işletmedeki pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, Muğla ilindeki mermer işletmelerinde nepotizm algısı ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaçla, Muğla ilinde faaliyet gösteren aile işletmesi niteliğindeki

mermer işletmelerinin en az iki yıldır aynı işletmede görev yapan çalışanlardan anket ile veri toplanmıştır. Nepotizm algısına ilişkin ifadeler faktör analizine tabi tutulmuş; terfi kayırmacılığı, işlem kayırmacılığı ve işe alma kayırmacılığı olmak üzere üç kayırmacılık boyutu belirlenmiştir. Daha sonra, her bir kayırmacılık boyutunun iş tatmin boyutları üzerindeki etkisini ortaya koyabilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Faktör analizi sonuçlarına göre, kayırmacılık olgusu üç boyutla açıklanmaktadır. Bunlar, terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı ve işe alma kayırmacılığıdır. Bunlar içinde terfide kayırmacılığın toplam varyansı açıklamadaki payı (%41.8) oldukça yüksektir ve beş madde ile açıklanmaktadır. İşlem kayırmacılığının toplam varyansı açıklama oranı %11.9'dur ve altı madde ile açıklanmaktadır. İşe alma kayırmacılığı ise, üç madde ile açıklanmakta ve varyansın %9.2'sini temsil etmektedir.

Korelasyon analizine göre, iki sonuç dikkati çekmektedir. Bunlardan birincisi, *işin yapısından tatmin* ve *iş arkadaşlarından tatminin* kayırmacılık algısı ile ilişkisinin olmamasıdır. Bu durum, kişilerin kayırmacılık algısına bağlı kalmaksızın işini veya iş arkadaşlarını sevmesinden veya sevmemesinden kaynaklanabilir. Nitekim özellikle işin yapısına ilişkin değerlendirmenin, beşeri ilişkilerle bağlantılı yönü bulunmamaktadır. Benzer şekilde, nepotizm algısının iş arkadaşlarından tatmin ile de anlamlı ilişkisi yoktur. Bu sonucun, çalışanların, kayırmacılık algısının kaynağı olarak çalışma arkadaşlarını görmemesinden kaynaklandığı düşünülebilir. Dikkat çekici ikinci sonuç ise, işe alma sürecine ilişkin kayırmacılığın ücret tatmini dışındaki boyutlar ile anlamlı bir ilişkisinin olmamasıdır. Bu bulgulara göre, çalışanların kayırmacılık algısının işe alma sürecinden ziyade işlem kayırmacılığı ve terfi kayırmacılığı ile bağlantısı olduğu; çalışanların kayırmacılık algısının, işe başladıktan sonra geliştiği söylenebilir. Korelasyon analizi sonuçları, terfi ve iş kayırmacılığının; ücret tatmini, yükselme olanakları ve yönetimden tatmin ile negatif yönde ilişkisi olduğuna işaret etmektedir. Bu bulgular, çalışanların kayırmacılığa ilişkin algısına bağlı olarak, aldığı ücrete, kendine tanınan yükselme olanaklarına ve yönetimin davranışlarına ilişkin yargılar geliştirdiğini göstermektedir. Bu yargıların, kayırmacılık algısı ile bağlantısı, yönetimden tatmin ve yükselme olanakları boyutlarında daha yüksek düzeyde olmaktadır.

Çalışmanın son aşamasında, nepotizm algısının kaynaklarına ilişkin daha detaylı bilgi sahibi olabilmek üzere, Manova yapılarak katılımcının pozisyonunun, çalışma yılının ve aldığı ücretin kayırmacılık algısı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Manova sonucuna göre, kayırmacılık algısının çalışanın işletmedeki pozisyonuna göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Kayırmacılık algısı, katılımcının çalışma yılına ve aldığı ücrete göre farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara göre, işletmede sahip olunan pozisyonunun, (üst kademe, orta kademe ve alt kademe yönetici olmanın) çalışanın kayırmacılık algısı üzerinde etkisi olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, kayırmacılık algısı üç boyutta ortaya çıkmaktadır. Bu boyutlar, terfi boyutu, işlem boyutu ve işe alma boyutudur. Bu boyutlardan terfi ve işlem boyutunun, iş tatmin boyutları (ücret tatmini, yönetimden tatmin, yükselme olanakları) ile ilişkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Çalışanın, işletmedeki pozisyonunun ise, nepotizm algısı üzerinde etkili olduğu dikkati çekmektedir.

## KAYNAKÇA

Abdalla, H. F., Maghrabi, A.S., Raggad, B.G. (1998), "Assessing the Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism, A Cross-cultural Study", International Journal of Manpower, 19(8), ss.554-570.

- Abdalla, H.F., Maghrabi, A.S. ve Al-Dabbagh, T.H. (1994), "Research Note: Assessing the Effect of Nepotism on human Resource Managers", *International Journal of Manpower*, 15(1), ss.60-68.
- Aközer, M. (2003), *Kamuoyu Gözüyle Kamu da Yolsuzluk*, *Görüş Dergisi*, Aralık-2003, ss.14-23.
- Araslı, H., Bavik, A. ve Ekiz, E. H. (2006), "The Effects of Nepotism on Human Resource Management: The Case of Three, Four and Five Star Hotels in Northern Cyprus", *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(7/8), ss.295-308.
- Bellow, A. (2003), *In Praise of Nepotism: A natural History*, NewYork: Doubleday Publishing.
- Ciulla, J. B. (2005), "In Praise of Nepotism?", *Business Ethics Quarterly*, 15(1), ss.153-160.
- Ergin, C. (1997), "Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak İş Betimlemesi Ölçeği: Uyarılama, Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması", *Türk Psikoloji Dergisi*, 12(39), ss.25-36.
- Ford, R. ve McLaughlin, F. (1985), "Nepotism", *Personnel Journal (pre-1986)*, September, 64, ss.57-61.
- Garih, Ü. (2000), *Yönetim İlkeleri*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Henderson, B. (2001), "A Manager's Dilemma: Avoiding Favoritism Among Employees", *Health Care Collector*, August-2001, s.9.
- Hutcheson, O. J. (2002), "Negotiating Nepotism", *Financial Planning*, February-2002, ss.75-76.
- Ichniowski, T. (1988), "The New Nepotism: Why Dynasties are Making a Comeback", *Business Week*, Vol:31, ss.106-109.
- İyişleroğlu, S. C. (2006), *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Kalaycı, Ş. (2008), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti.
- Ören, K. (2007), *Sosyal Sermayede Güven Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi*, *Kamu-İş*, Cilt:9, Sayı:1, ss.71-90.
- Özler, H., Ergun, D. Ö. ve Gümüştekin, G. E. (2007), "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, ss.437-450.
- Padgett, M.Y. ve Morris, K.A. (2005), "Keeping it "All in the Family": Does Nepotism in the Hiring Process Really Benefit the Beneficiary?", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(2), ss.34-45.
- Schneider, B. ve Dachler, H.P. (1978), "A Note on the Stability of the Job Descriptive Index", *Journal of Applied Psychology*, 63(5), ss.650-653.



## AİLE ŞİRKETLERİNDE NEPOTİZM: TRABZON İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN AİLE ŞİRKETLERİNDE NEPOTİZİM UYGULAMASININ TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**Mustafa BÜTE**

Bayburt Üniversitesi, İİBF  
mbute@atauni.edu.tr

### ÖZET

*Aile işletmeleri ülke ekonomilerinde önemli bir yere sahiptir. Günümüzün hızla değişen şartlar ve rekabet ortamında, aile işletmelerinin varlıklarını başarıyla gelecek nesillere aktarabilmeleri son derece güçleşmiştir. Böyle bir çevrede bu statüdeki işletmelerin başarıyla yönetilebilmeleri için kurumsallaşmaları zorunludur. Bu araştırmanın amacı, aile işletmelerinde nepotizm uygulamalarını araştırmak ve bu doğrultuda aile işletmelerin izleyebileceği politikaların ve stratejilerin geliştirilmesine katkıda bulunmaktır. Bu araştırma iki kısımdan oluşmaktadır. Araştırmanın ilk kısmında aile işletmeleri ile ilgili bir literatür araştırması bulunmaktadır. Araştırmanın ikinci kısmında Trabzon ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde aile işletmeleri hakkında bilgiler ve nepotizm durum analizine ilişkin bilgiler bulunmaktadır. Bu çerçevede, Trabzon ili sınırlarında kurulu olan aile işletmelerinin durumunu değerlendirdik. Söz konusu işletmeler Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı olan işletmeler arasından seçilmiştir. Araştırma evrenini oluşturan 150 aile işletmesi, farklı sektör ve iş alanlarını temsil etmektedir. Bu 150 şirketin 108 tanesi anketlere doğru olarak cevap vermiş ve bu sayı yeterli görülerek istatistiksel analizler yapılmıştır.*

*Bu araştırma sonuçları aile işletmelerinde personel temininde, performans değerlendirme sürecinde, ücret politikalarında ve çalışma koşullarında genel olarak nepotizm uygulamalarının olmadığını göstermektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Aile işletmeleri, nepotizm (akraba kayırmacılığı), kurumsallaşma.

### GİRİŞ

Aile işletmelerinin ülke ekonomileri için son derece önemli bir yere sahip olduğu gerçeği herkes tarafından bilinmektedir (Meşe, 2005:1). Dünyadaki işletmelerin %65-80'ini, ülkemizdeki işletmelerin ise %95 gibi büyük bir kısmı aile işletmeleridir. Aile işletmeleri faaliyette buldukları ülkelerin sosyo-ekonomik yapılarının gelişmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Aile işletmelerinin bu rolü ve ekonomideki payı düşünüldüğünde, bu işletmelerin dikkatle incelenmesi, sorunlarının ortadan kaldırılması ve faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmesinin sağlanmasının ne kadar önemli olduğu gerçeği ortaya çıkar (Büte, 2008:314).

Aile işletmelerinde aile öncelikleri, genellikle işletmecilik kurallarının önüne geçer. Özellikle sahip/yöneticiler, aile bireylerini ya da akrabaları işe alırken, onların yeteneklerini ya da katkılarını dikkate almayarak zayıf noktalarını görmezlikten gelmektedirler. Birçok aile işletmesi; personel seçim ve değerlendirme değişkenlerini kullanmaksızın, yetenek, beceri ve deneyime bakmayarak örgütteki kilit pozisyonlara aileden birini getirmektedirler. Yeteneksiz bir kişinin emrinde çalışmak, aile üyesi olmayan bir çalışan için rahatsız edici bir durumdur. Yapılan katkı ve alınan pay arasında bir eşitsizlik olması durumu, çalışanları adil olmayan bir ortamda çalıştırdıkları düşüncesine iter. Bu koşullar altında ortaya çıkan güven eksikliği, iş doyumu, motivasyon ve performansı olumsuz etkiler. Özellikle, aile dışındaki yöneticilerden yüksek performansın beklendiği aile işletmelerinde, ücret sisteminin aile üyelerini kayıracak şekilde olması, yöneticilerin işletmeden kopmasına neden olur (Günel, 2005:31-32).

Aile işletmeleri ile ilgili birçok araştırma bulunmasına rağmen aile işletmelerinde nepotizm yönelik araştırmalar yetersizdir. Bu nedenle, bu çalışmada, aile işletmelerinin nepotizm

uygulama alanları araştırılmakta ve bu doğrultuda aile işletmelerinin izleyebilecekleri politikaların geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

### **ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Günümüzde, Dünya ve Türkiye ekonomisine yön veren şirketlerin önemli bir kısmı aile şirketlerinden oluşmaktadır. Ekonomide büyük öneme sahip olan aile şirketleri tüm dünya ülkeleri için büyük önem taşır. Türkiye’de ve dünyanın bir çok yerinde, ülke ekonomileri açısından önemli işlevleri olan küçük ve orta ölçekli işletmeler genelde aile şirketleri biçiminde kurulmaktadır (SİMSEK ve diğerleri, 2004.). Başlangıçta bir veya iki kişi tarafından kurulan aile şirketleri iş büyüdükçe aile bireyleri şirkete alınır. Büyüyen şirket ve gelişen aile bireyleri belli bir dönemden sonra işletme ile ilgili çeşitli sorunlarla karşılaşır. Şirket, yaşamını sürdürmek, istikrarlı bir şekilde büyümeyi sağlamak ve bu sorunları çözmek için profesyonelleşmek zorundadır.

Gerek Türkiye’de, gerekse dünyanın diğer ülkelerinde aile şirketlerinin sayıca fazla olmasına karşın, yaşam seyri genellikle kısadır. Bir sonraki kuşağa devredilmesi ve başarılı olmaları çok sorunludur. Bu kuruluşları birer canlı varlık olarak görmek ve şirketin zaman içinde doğal değişim göstereceğini kabul dilmelidir. Aile şirketlerinin ömrünün kısa olmasının sebeplerinden birisi de nepotizm uygulamasıdır (İyişleroğlu, 2006.).

Aile şirketlerinin ömürlerini devam ettirebilmeleri için ve nepotizm uygulamalarının engellenmesi için şirketlerin kurumsallaşması ve şirketin modern yöntemlerle yönetilmesi gerekir. Kurumsallaşmayı gerçekleştirebilmek için aile meclisi kurulmalı ve aile meclisi aile anayasasını hazırlamalıdır. Aile şirketleri mutlaka yeniden yapılanma sürecine odaklanmalıdır (İyişleroğlu, 2006.).

### **ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu çalışmanın amacı, aile şirketlerinde nepotizm uygulamalarının tespitine yönelik bir durum analizi yapmaktır. Çalışmada, aile şirketlerinde çalışan aileye mensup üyelerle diğer çalışanlara uygulanan politika ve prosedürleri nepotizm çerçevesinde incelenerek sorunun çözümüne katkıda bulunulacaktır. Bu amaçla, çalışmada, aile şirketlerinde personel temini süreci, performans değerlendirme sürecinde, ücretleme politikalarında ve çalışma koşullarında nepotizmin (akraba kayırmacılığı) durum analizi yapılacaktır.

### **ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI**

Bu araştırmada kullanılan anket, analiz için gerekli olan tüm özelliklere sahiptir. Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmış olup bunlarda yeterli düzeydedir. Bu nedenle anketlere verilen cevapların var olan durumu yeterince yansıttığı varsayılmaktadır.

Araştırma, Trabzon’da faaliyette bulunan aile işletmelerde yapıldığı için elde edilen bulgular bu işletmelerde görev yapan yöneticilerle sınırlıdır. Ayrıca sosyal bilimlerde söz konusu olan genel sınırlılıklarda bu araştırma için geçerlidir.

### **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Aile şirketlerinde nepotizm uygulamalarının tespit edilmesi üzerine kurulu olan bu çalışma, teorik ve uygulama olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Çalışmanın teorik kısmında aile şirketleri ve nepotizm uygulamaları hakkında kısaca bilgi verilmiştir. Uygulama kısmında ise, temel olarak aile şirketlerinde nepotizmin durumunu ölçen anket çalışması; aile şirketlerinde nepotizm uygulanabileceği konular olan personel temin etme süreci, performans değerlendirme süreci, ücretleme politikaları ve çalışma koşulları konuları üzerinde odaklanılmıştır. Anket çalışması Trabzon ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerine uygulanmıştır. Anket soruları aile işletmelerinde yöneticilik yapan aile üyelerine ve aile üyesi olmayan yöneticilere ayrı ayrı cevaplandırılmıştır. Elde edilen veriler istatistik paket programlarında analiz edilerek elde edilen bulgulara göre sonuç ve öneriler ortaya konmuştur.

## ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Teorik bilgiler ve analizler dikkate alınarak araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

H<sub>1</sub>: Aile şirketlerinde nepotizm uygulanmaktadır.

H<sub>2</sub>: Aile şirketlerinde nepotizm uygulanmasının şirkete olumsuz etkileri olmaktadır.

H<sub>3</sub>: Aile şirketlerinde çalışma koşulları tüm çalışanlar için aynıdır.

H<sub>4</sub>: Aile şirketlerinde iş başvurularının değerlendirilmesi esnasında nepotizm uygulanmaktadır.

H<sub>5</sub>: Aile şirketlerinde akrabalara öncelik tanınmamalı, akrabaların eğitim durumları ve tecrübeleri göz ardı edilmelidir.

H<sub>6</sub>: Aile şirketlerinde performans değerlendirme sürecinde nepotizm uygulanmaktadır.

H<sub>7</sub>: Aile şirketlerinde performans değerlendirme sonucunda başarısız bulunan aile bireyleri ve diğer çalışanlar için aynı uygulama yapılmamaktadır.

H<sub>8</sub>: Aile şirketlerinde ücret düzeyinin belirlenmesinde kullanılan ücretleme düzeni tüm çalışanlar için aynıdır.

H<sub>9</sub>: Aile şirketlerinde ücret düzeyinin belirlenmesinde kullanılan ücretleme sistemleri tüm çalışanlar için aynıdır.

H<sub>10</sub>: Aile şirketlerinde rasyonel ücret politikaları uygulanmaktadır.

## SONUÇ

Bu araştırmanın amacı, aile işletmelerinde nepotizm uygulamalarının tespitine yönelik bir durum analizini ortaya koyarak bu doğrultuda aile işletmelerinin izleyebilecekleri politikaların geliştirilmesine katkıda bulunabilmektir. Araştırmada, aile işletmelerinde çalışan aile üyeleriyle diğer çalışanlara uygulanan politika ve prosedürler nepotizm çerçevesinde incelenerek sorunun çözümüne katkıda bulunulacaktır. Bu amaçla, aile işletmelerinde “personel temin etme süreci”, “performans değerlendirme süreci”, “ücretleme politikaları” ve “çalışma koşullarında” nepotizmin (akraba kayırmacılığı) durum analizi yapılmıştır.

Araştırmada aile işletmelerinin personel temin etme süreci ile ilgili iki hipotez kurulmuştur. Aile işletmelerinde iş başvurularını değerlendirirken aile üyelerine yaklaşım tarzları incelenmiştir. Bu çerçevede aile işletmelerinin personel temin etme yöntemleri, iş başvurularını değerlendirirken göz önüne aldıkları kriterler, personel temin etme politikaları, aile üyelerinin iş başvurularını değerlendirme yöntemleri ve personel temin etme sürecinde nepotizmin uygulamasının durum analizi konuları incelenmiştir. Sonuç olarak, aile işletmelerinde iş başvuruları değerlendirme sırasında nepotizm uygulanmadığı tespit edilmiş ve H<sub>1</sub> hipotezi red edilmiştir. Araştırmada aile işletmelerinin iş başvurularını değerlendirirken kan bağına değil eğitim ve deneyime önem verdikleri tespit edilmiş ve H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Aile işletmelerinde performans değerlendirme süreci ile ilgili iki hipotez kurulmuştur. Performans değerlendirme süreci üç başlık altında ele alınmıştır. Birinci başlık performans değerlendirme sürecinin tarafsız yapılıp yapılmadığı, ikinci başlık performans değerlendirme sürecinde başarılı bulunanlar için uygulanan ödüllendirme politikalarının niteliği ve nihayet üçüncü başlıkta ise performans değerlendirme sürecinde başarısız olan aile üyeleri ile diğer çalışanlar için uygulanan politikaların birlikte değerlendirilmesi yapılmıştır. Buna göre, aile işletmelerinde performans değerlendirme sürecinde nepotizm uygulanmadığı tespit edilmiş ve H<sub>3</sub> hipotezi red edilmiştir. Aile işletmelerinde performans değerlendirme sürecinde başarısız bulunan aile üyeleri ile diğer çalışanlara farklı politikalar uygulandığı saptanmış dolayısıyla H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Aile işletmelerinde ücret politikalarına ilişkin üç hipotez kurulmuştur. Aile işletmelerinde ücret politikaları incelenirken, ilk olarak ücretlendirme kriterleri ve aile işletmelerinde rasyonel ücret politikasının olup olmadığı incelenmiştir. İkinci olarak aile üyeleri ile diğer çalışanlar için kullanılan ücret sistemleri karşılıklı olarak araştırılmıştır. Son olarak, aile üyeleri ile diğer çalışanlar için kullanılan ücretleme düzeni hem aile üyeleri için hem de diğer çalışanlar için ayrı ayrı araştırılıp incelenmiştir. Aile işletmelerinde ücret düzeyinin belirlenmesinde kullanılan ücretleme düzeni tüm çalışanlar için aynı olduğu saptanarak H5 hipotezi kabul edilmiştir. Daha sonra, aile işletmelerinde ücret düzeyinin belirlenmesinde kullanılan ücretleme sistemlerinin hem aile üyeleri için hem de diğer çalışanlar için birbirine yakın olduğu tespit edilmiş ve H6 hipotezi de kabul edilmiştir. Son olarak aile işletmelerinde rasyonel ücret politikasının olduğu belirlenerek yine H7 hipotezi de kabul edilmiştir. Aile işletmelerinde çalışma koşullarına ilişkin bir hipotez kurulmuştur. Aile işletmelerinde çalışma koşulları tüm çalışanlar için eşit olduğu belirlenerek, H8 hipotezi kabul edilmiştir. Ancak azda olsa küçük bir kısım farklılıkları olduğunu kabul etmişlerdir. Aile üyelerinin diğer çalışanlara göre mekan/oda/yer avantajı olduğunu, aile üyelerinin kullandıkları araç ve gereçler daha iyi ve daha yeni olduğunu, aile üyelerinin esnek çalışma saatlerine sahip oldukları ve daha fazla ve daha rahat izin alabildikleri tespit edilmiştir. Ayrıca yine küçük bir kısım aile işletmelerinde çalışan aile üyelerinin diğer çalışanlara göre daha fazla çalıştıklarını belirterek aile işletmelerinde çalışmanın dezavantajı olarak belirtmişlerdir.

Sonuç olarak aile işletmeleri, günümüz şartlarına ayak uydurup hayatta kalabilmek için, organizasyon içi dinamikleri ve işi iyi bilen ve kuruma yıllarını vermiş deneyimli çalışanların, nepotik terfi ve atamalarla motivasyonlarının kırılmamasına yönelik önlemler alınmalı ve kalıcı olabilmek için de kurumsallaşmalıdır.

Bu araştırmanın sonuçları genel olarak aile işletmelerinde personel temininde, performans değerlendirme sürecinde, ücret politikalarında ve çalışma koşullarında nepotizmin olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlar, daha önce bu konuda yapılan araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

## KAYNAKÇA

- Alayoğlu N. (2003), "Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma", İstanbul: Müsiad Yayınları.
- Büte, M. (2008), "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar", 3. Aile işletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 18-19 Nisan, 1/314.
- Conway, B. (2004), The New Nepotism, Public Interests, 154, 130-136.
- Fındıkçı, İ. (1999), İnsan Kaynakları Yönetimi, I.Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Fortune 500.
- Gülen, D. (2005), "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Bu Süreçte Yaşanan Sorunlar: Kahramanmaraş Örneği", Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Günel R. (2005), "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma", Adana: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- İyişleroğlu, S. C. (2006), "Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma", Adana: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Karpuzoğlu, E., (2001), "Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama Ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar", Öneri, C, 4. S.15, Ocak, 115-124.
- Karpuzoğlu, E. (2004), "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 17-18 Nisan, 2, 42-53.
- Koç, V. (1983), İstanbul :Teksif Dergisi, 4.

- Meşe, B. (2005), "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması", Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özler, H., N. D. Ergun, ve E. G. Gümüştekin (2007), "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişme Evreleri ve Kurumsallaşma", Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17, 437-450.
- Özsemerci, K. (2002), "Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri", Ankara: TODAİE, Yüksek Lisans Tezi.
- Rosenblatt, P. C., L. De Mik, R. M. Anderson, ve P. Johnson (1985), The Family in Business, San Francisco, Calif.: Jossey-Bass Publishers, 204.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi, II.Baskı, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yay, Furkan Ofset.
- Sağlam, N. (2002), "Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma", Sanayide Yeni Ufuklar Eskişehir Sanayi Odası Dergisi, 22, Ocak/Mart, 32-38.
- Şimşek, M. Ş., A. Öğüt ve F. T. Emini.(2004), "Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinin Yönetimsel ve Örgütsel Üstünlükleri ve Sınırlılıkları: Yapısal ve İşlevsel Bir Analiz", 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Toprak, M. A. (2003), "Kurumsallaşma Sürecinde Strateji-Kültür Etkileşimi", Kalkınma Verimlilik Anahtar, MPM Aylık Yayın Organı, 180.
- Yüksel, Ö. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zimmerer, T. W. ve N. M. Scarborough (1996), Entrepreneurship and The New Venture Formation, New Jersey.

## FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN FARKLILIK ALGISI ÜZERİNE BİR ODAK GRUP ÇALIŞMASI

**Güler TOZKOPARAN**  
Dokuz Eylül Üniversitesi  
İİBF, İşletme Bölümü  
g.tozkoparan@deu.edu.tr

**Çiğdem VATANSEVER**  
Yeditepe Üniversitesi  
İİBF, İşletme Bölümü  
cigdem.vatansever@gmail.com

### ÖZET

*Küreselleşmenin etkisiyle birlikte, işletmelerde tek kültürlü yaşamdan çok kültürlü yaşama doğru bir geçiş yaşanmaktadır. Bu değişim doğrultusunda, yabancı uyruklu çalışan sayısında artış, kadınların işgücüne katılımının artması, farklı kültür, bilgi, beceri ve yeteneğe sahip çalışan sayısının artması gibi nedenlerle işletmelerde çalışan profiline gün geçtikçe çeşitlenmesi, "farklılıkların yönetimi"ni rekabet avantajı yaratmanın önemli bir stratejisi haline getirmektedir. Farklılık yönetimi konusu, uygulamada; çalışanlarla ilgi her türlü süreçten sorumlu olmaları dolayısıyla insan kaynakları bölümlerinin ve insan kaynakları yöneticilerinin sorumluluğunda ele alınmaktadır. Çalışmada, ülkemiz için henüz yeni bir uygulama alanı olan farklılıkların yönetimi konusunda, çalışanların seçiminden kariyer gelişimine ve işten ayrılmalarına dek pek çok süreçle ilgilenen insan kaynakları yöneticilerinin, kurumlarındaki "farklı" işgücüne yönelik bakış açıları ve farklılıkların yönetiminin ülkemiz açısından uygulanabilirliğiyle ilgili görüşlerini anlama doğrultusunda bir odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Çok kültürlü yaşamın egemen olması dolayısıyla farklılıkların yönetimi uygulamalarının yoğun olarak rastlandığı işletmeler çok uluslu işletmeler olduğundan, araştırma kapsamına çok uluslu işletmelerin insan kaynakları yöneticileri dahil edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Farklılıkların yönetimi, farklılık algısı, odak grup çalışması, insan kaynakları.

### GİRİŞ

Birbirine benzeyen, benzer bakış açıları, inanç ve değerler sistemine sahip olan çalışanları yönetmek sorun değildir, asıl sorun farklılıklara sahip olan işgücünü yönetebilmek, ortak noktalarda buluşturabilmek ve çatışmaları mümkün olduğunca azaltabilmektir.

Çalışanlar arasındaki farklılıkları hiçe sayarak, herkesi tek tiplendirmeye çalışan standart bir yönetim anlayışı, örgütte yaşanabilecek olası çatışmalara zemin hazırlamakta ve iç huzurun gölgelenmesine neden olmaktadır. Bunun yanı sıra, fırsat eşitliğini savunarak çalışanları için eşit hak ve olanaklar sunmaya çalışan örgütler ise farklılıklara saygı duymakta, her çalışanın farklı olduğunu kabullenmekte ve bu farklılıkları rekabet avantajına çevirmenin bir yolu olarak farklılıkların yönetimine daha fazla ilgi göstermektedirler. Çünkü "farklılıklar, zenginliğimizdir" ilkesini benimseyen örgütlerin daha başarılı ve verimli olacakları düşünülmektedir.

Farklı işgücü yapısının en fazla görüldüğü işletmeler çok uluslu işletmelerdir. Ayrıca, farklılıkların yönetimi uygulamaları, örgütte çalışanlarla ilgili her türlü süreçten sorumlu olan insan kaynakları bölümlerinin sorumluluğunda görülmekte ve bu doğrultuda insan kaynakları yöneticilerine önemli görevler yüklemektedir.

Özellikle insan kaynakları demografilerinin değişmesiyle birlikte, insan kaynakları yöneticileri işgücünün nasıl etkin yönetileceği konusunda önemli görevler üstlenmekte, farklılıkların yönetilmesi konusunda da vizyon ve misyon belirleme sorumluluğunu yerine getirmesi beklenmektedir. Elbette yalnızca insan kaynakları bölümünün sorumluluğunda olamayacak kadar ciddi ve önemli bir konu olan farklılıkların yönetimi, örgütte çalışan herkesi ilgilendirdiği için başta tepe yönetim olmak üzere, insan kaynakları bölümünün liderliğinde tüm çalışanların sorumluluğunda olan bir konudur.

Çalışmada, farklılıkların yönetiminin kavramsal analizi yapıldıktan sonra, ülkemizde faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinin konuyla ilgili algıları ve

araştırma konusunun uygulanabilirliğine dair gerçekleştirilmiş bir odak grup görüşmesinin sonuçlarına yer verilmiştir.

### 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Farklılık kavramı, farklı kimliklerden oluşan çeşitli insanların aynı sosyal sistemde yer alması şeklinde tanımlanabilir (Seymen, 2006 içinde Fleury, 1999). Gorman ise farklılık kavramını, farklılık ve benzerlikler tarafından karakterize edilen, çeşitli boyutların karışımından oluşan doğal bir oluşum olarak tanımlamakta, bu bağlamda etkin bir farklılıkların yönetiminin de farklılık ve benzerlikleri bir arada ele almak zorunda olduğunu belirtmektedir (2000:8-16).

Thomas, farklılıkların yönetimini, bütün çalışanların potansiyellerini ortaya çıkartmak amacıyla, kimseye avantaj ya da dezavantaj yaratmadan çalışanların verimli olmasını sağlayan bir ortam yaratılmasını temin eden geniş kapsamlı yönetsel bir süreç olarak tanımlamaktadır (1990:120-123).

Farklılıkların yönetimi, insanların birbirine benzeyen ve benzemeyen özelliklerinin fark edilmesi ve insanların tüm bu özellikleri ile kabullenilip değer görmesi ile başlayan bir süreçtir. Bu süreç, farklılığın teşvik edildiği, farklılıkların birey, takım ve işletme düzeyinde performansı artıran bir kaldıraç olarak kullanıldığı bir yapının kurulmasını, tüm sistemlerin ve örgüt kültürünün bu anlayışı destekler şekilde biçimlendirilmesini öngörmektedir (Süral Özer, 2007).

İş dünyasında demografilerin değişmesinden bu yana, farklı işgücünü seçme, elde tutma ve yönetme konuları daha önemli hale gelmiştir. 21.yy işgücü geçmişe kıyasla daha farklı profillere sahiptir. Birçok lider bu demografik işgücü değişikliklerinin verimli ve etkin bir şekilde yönetilmesinin örgütsel fonksiyon görme ve rekabet gücünü etkilediğini fark etmiştir (Roberson ve Park, 2007). Bu ihtiyaçtan hareketle gündeme gelen farklılıkların yönetimi, bir kuruluştaki kişilerin becerilerini kullanarak ve onlara gereken desteği sağlayarak herkesin farklı özelliklere sahip bireyler olarak görülmesini ifade etmektedir (Hanappi ve Egger, 2007).

Yazın incelendiğinde, farklılık kaynaklarının çok çeşitli olmasına karşın, genel olarak iki boyutta toplanabildiği görülmektedir. Birincil boyutta, üzerinde çok az ya da hiç kontrolümüz olmayan farklılıklar, ikincil boyutta ise üzerinde daha fazla kontrolümüz olan farklılıklar yer almaktadır. Birincil boyut; içinde yaşadığımız aile, sosyal çevre, tarih gibi faktörlerle gelen ırk, yaş ve belirgin fiziksel özellikler gibi biyolojik olarak belirlenmiş karakteristikleri içerir. Bu faktörler kişisel kimliğin üzerinde çok etkili olup kişinin diğer bireyler ve gruplarla olan iş ve genel tavırlarını doğrudan etkiler. İkincil boyut ise kişilerin bilinçli bir seçim ve etkili bir çaba ile adapte edebilecekleri, bırakabilecekleri ya da değiştirebilecekleri özellikleri yer alır. Bunlar politik görüşler, coğrafik yerleşim, iş deneyimi ve uzmanlık'tır (Treven-Mulej, 2007).

Neck ve arkadaşları, örgütlerin farklılıkların yönetimi programlarını iki amacı gerçekleştirmek için uyguladıklarını savunmaktadırlar. Bunlar; farklı gruplardan kişiler arasındaki etkileşimin kalitesini geliştirmek ve örgütün tüm çalışanlarını desteklemek ve güçlendirmek amaçlarıdır (1997:192).

Çoğu araştırmacı, işletmeleri farklılığa önem verme ve dolayısı ile farklılıkları yönetme konusunda farklı motivlerin teşvik ettiğini ileri sürmektedir. Birinci motiv, *işgücü demografilerindeki değişim*'dir. Diğer bir ifadeyle, yaşanan pek çok gelişmeye bağlı olarak toplumun ve bunun sonucunda işgücünün de gittikçe daha farklı hale gelmesidir.

Farklılıkların yönetimi konusunda işletmeleri teşvik eden ikinci motiv, *sosyal sorumluluk*'tur. İşletmeler, farklılığın 'seçici işsizliğe' açıklayıcı bir yanıt olduğunu düşünebilir. Eşit

hak ve fırsatlara değer veren işletmeler, bu düşünceyle farklılıklara ve farklılıkların yönetimine önem verirler (Bogaert ve Vloeberghs, 2005). Üçüncü motiv, *küresel işletmelerin ortaya çıkması*'dır (Landau v.d., 2001). Ekonomilerin uluslararasılaşması ve küreselleşmesi nedeniyle, işletmeler çok uluslu ve çok kültürlü çevrelerde çalışmak zorundadır. Memnun olmuş müşteriler, rekabet avantajının önemli bir kaynağını oluştururlar. Örgütün işgücü, müşterilerdeki bu farklılığı yansıtmalıdır çünkü sadece onlar bu müşterileri bilir ve anlarsa çalışanlar müşterilerin çok çeşitli ihtiyaçlarını karşılayabilir ve daha iyi müşteri temelli hizmetler sunabilirler. Bu nedenle dördüncü motiv, *farklılıkların ekonomik ya da rekabetçi avantajlara yol açması*'dır (Bogaert ve Vloeberghs, 2005).

Başarılı farklılıkların yönetimi uygulamaları; iş doyumunu, örgütsel bağlılık, kararlara katılım ve herkes için eşit fırsat yaratılması konusunda örgütte denge yaratarak, örgütün rekabet avantajının artırılmasına katkıda bulunur (Kirby ve Richard, 2000). Avrupa'da yapılan son araştırmalar, işgücünü farklı demografik özelliklere sahip çalışanlardan oluşturan işletmelerin sağladığı faydaları şu şekilde sıralamaktadır (<http://www.stop-discrimination.info>, Erişim Tarihi:12.11.2008) ;

- Geniş bir "yetenek" tabanında kişileri örgüte çekmek, istihdam etmek ve örgütte tutmak,
- İşgücü devri ve devamsızlık maliyetini azaltmak,
- Esneklik ve isteklilik konusunda çalışanlara yardım etmek,
- Örgütte çalışan bağlılığı, moral ve istekli çaba yaratmak,
- Küreselleşme ve teknolojik değişimin etkisini daha iyi yönetmek,
- Yaratıcılık ve yeniliği arttırmak,
- Farklı kültürlerin nasıl yönetileceği bilgisini geliştirmek,
- Mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını anlamayı kolaylaştırmak,
- Yeni müşterilerin ihtiyaçları hakkında bilgi geliştirmek,
- Yeni ürünler, hizmetler ve pazarlama stratejilerinin gelişmesine yardım etmek,
- Dış paydaşlarla örgütün itibar ve imajını geliştirmek,
- Dezavantajlı gruplar için fırsatlar ve sosyal kaynaşma ortamı yaratmak.

Farklılıkların yönetimi uygulamalarının başarı ya da başarısızlığı ve elde edilecek yararlar, çalışanların bu uygulamaların adil ve eşit olduğuna inanmalarıyla yakından ilgilidir. Bu nedenle yöneticilerin uygulamaları samimiyetle yürütmeleri ve çalışanlara bunu kanıtlamaları şarttır.

Tüm bu yararlarına rağmen, örgütlerde farklılığın getirdiği bazı zorluklar ve sıkıntılar da bulunmaktadır. Örneğin; kişilerarası çatışmaların artması, iletişim bozukluğu, stres seviyesinde artış, karar alma hızında yavaşlama bunlardan bazılarıdır (Neck vd., 1997). Ek olarak; birbirinden farklı kişilerle aynı etkinlikte çalışabilmenin güçlüğü, çeşitli farklılıklara sahip çalışanların yeni bir durum, yeni bir ürün ya da yeni bir yönetim tarzıyla ilgili olarak farklı tepkiler vermeleri ve her değişimin yeni çatışmacı durumlar ortaya çıkarması sayılabilir (Barutçugil, <http://www.rcbadoor.com>, Erişim Tarihi:20.06.2007).

## 2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

### 2.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı, ülkemiz için henüz çok yeni olan bu konunun kavramsal olarak nasıl algılandığını, ne tür uygulamalar yapıldığını analiz ederek, pratikteki mevcut durumu kuram ve uygulamalarla karşılaştırmaktır. İşletmelerde, farklılıkların yönetimiyle ilgili uygulamaların koordinasyonu yaygın olarak insan kaynakları bölümleri tarafından yürütüldüğü için özellikle insan kaynakları yöneticileri araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Türk iş



dünyasının iş ve işgücü olarak çok önemli bir kısmını oluşturduğundan ve çok uluslu işletmelerin büyük kısmının merkezinin bu ilimizde yer almasından dolayı araştırma İstanbul'da gerçekleştirilmiştir.

## **2.2. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmaya 41 kişinin davet edilmesine karşın çeşitli nedenlerle ancak altı kişi katılabılmıştır. Odak grup çalışmasının tek bir grupla ve belli bir bölgeyle (İstanbul) sınırlı tutulması, araştırma sonuçlarının genelleştirilmesi anlamında önemli bir kısıt oluşturmaktadır.

## **2.3. Araştırmanın Yöntemi**

Çalışmada, ülkemizin önde gelen çok uluslu işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerinin konuya olan yaklaşımlarını derinlemesine tespit etmek amacıyla araştırmada niteliksel araştırma yöntemlerinden "odak grup görüşmesi" (OGG) tercih edilmiştir. OGG'de amaç, sağlıklı bir tartışma ortamı yaratarak, araştırılan konuya ilişkin farklı bakış açıları, fikirler, değerlendirmeler ve yaşantılardan derlenen zengin bir içerik elde etmektir (Baş vd., 2008). Araştırmada bu yöntemin seçilmesinin nedeni, henüz Türkiye'de yönetsel fonksiyonların içinde net ve yaygın tanımlanmamış olan araştırma konusuyla ilgili olarak, uygulayıcıların gözünden ve çalışma yaşamının içinden doğrudan bakabilmektir.

Çalışmanın, niteliksel araştırma yöntemiyle yapılan, alanındaki sınırlı çalışmadan biri olmasıyla itibarıyla Türkiye'deki ilgili akademik yazına önemli bir katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Ayrıca doğrudan uygulamadan sorumlu olan insan kaynakları yöneticilerinin araştırmaya katılımının, farklılıkların yönetimi konusunda kendi uygulamalarına aktaracakları belli bir farkındalık oluşturma ve bilgi transferini sağladığı düşünülmektedir.

### **2.3.1. Grup Tasarımı ve Grup Üyelerinin Sağlanması**

OGG; kolayda örneklem yoluyla oluşturulan 41 kişilik hedef listesinden, araştırmayı kabul eden altı kişi ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar; ilaç, gıda, içecek, perakende, bilişim ve otomotiv iş alanlarında faaliyet gösteren işletmelerin insan kaynakları yöneticileridir. Yöneticilere elektronik posta yoluyla bilgilendirme ve çağrı mektubu gönderilmiştir.

### **2.3.2. Odak Grup Sürecinin Gerçekleştirilmesi, Veri Toplama ve Analiz Yöntemi**

Araştırma 2009 yılının Mart ayında gerçekleştirilmiştir. Katılımcılarla toplantı gününden üç hafta önce elektronik posta ve telefon yoluyla iletişim kurularak, konu hakkında kendilerine bilgi verilmiştir. Katılımcılar görüşme için İstanbul'da bir eğitim ve danışmanlık şirketinin toplantı salonuna davet edilmişlerdir.

Toplantıda iki araştırmacı ve bir moderatör hazır bulunmuştur. Görüşme ses kayıt cihazı yolu ile kayıt edilmiş, araştırmacılar tarafından ise görüşmenin notları tutulmuştur. Bir buçuk saat süren toplantı sonunda ses kayıt cihazı yoluyla kaydedilmiş olan sözel veri dikkatli biçimde çözülmüş ve birebir yazıya dönüştürülmüş, tutulan notlar ile karşılaştırıldıktan sonra akademisyenler tarafından tüm OGG bir arada değerlendirilerek araştırma sonucuna ulaşılmıştır.

## **2.4. Araştırma Sonuçları ve Bulgular**

OGG kapsamında, daha önceden planlanmış olan görüşme yönergesinde sorulan sorular ve verilen yanıtlar aşağıda sunulduğu gibidir.

### **İnsan Kaynakları Yöneticisi olarak farklılıkların yönetimi sizce ne demektir?**

İnsan kaynakları yöneticileri tarafından yapılan tanımlamalar yazındaki tanımlamalarla büyük ölçüde paralellik göstermektedir. Bu sonuç, çok uluslu işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinin kavramla ilgili bilinçlerinin yüksek olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Katılımcı görüşlerinden edinilen genel izlenim, çok uluslu işletmelerin farklılıkları anlama, saygı duyma ve değer verme konusunda açık ve esnek olduklarıdır. Çünkü farklılıklar, söz

konusu işletmelerin tüm dünya çapında sahip çıktığı bir değer olup aynı zamanda kurumsal bir kültür unsuru ve zenginlik olarak değerlendirilmektedir.

### **İşletmenizdeki farklı olarak algılanan unsurlar nelerdir?**

Katılımcıların farklılıkların ne olduğuna dair verdikleri yanıtlar ile uzun bir liste elde edilmiştir. "Farklılıklar" kavramını insan kaynakları yöneticileri ırk, dil, din ve cinsiyet kalıplarının dışına çıkararak tanımlamışlardır. Vurgulanan en önemli noktalar; eğitim, kültür, engellilik, düşünce yapısı ve kişilik farklılıkları olmuştur.

### **Farklılıkların işletme içindeki davranışlar üzerindeki etkisi nedir?**

Katılımcıların görüşleri sonucu engellilik, din ve yabancı çalışanlar konularının farklılıkların yönetimi açısından kritik konular olduğu görülmektedir. Özellikle mezun olunan üniversite, dini konular ve kültürel boyutta yabancı çalışanlara yönelik uygulamalar konusunda aktarılan örnek olaylar, farklılıkların çalışan davranışlarına etkilerini göstermesi açısından önemli olmuştur.

### **Farklılıkların yönetimde kullanılan insan kaynakları uygulamaları hangileridir?**

İşletmelerde farklılıkların yönetimine yönelik olarak en sık rastlanılan uygulamalar; yabancı dil kursları, esnek çalışma saatleri, kariyer gelişim planları, kurum içi iletişim uygulamaları ve çeşitli eğitimler olarak belirtilmiştir.

OGG sonucu genel bir değerlendirme yapmak gerektiğinde; yöneticilerin farklılıkların yönetimi kavramı konusunda bilgi sahibi oldukları ve işlemelerinde bu kapsamda çeşitli uygulamalarda buldukları ancak ülkemiz koşullarında henüz yurt dışı örneklerindeki gibi uygulamalara rastlanmadığı tespit edilmiştir. Ek olarak yurt dışındaki işgücü farklılık unsurlarıyla ülkemiz koşullarındaki işgücü farklılık unsurlarının değişkenlik gösterdiği dolayısı ile her ülkenin kendine özgü koşullarında farklılıkların yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

### **SONUÇ ve ÖNERİLER**

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında, insan kaynakları yöneticilerinin farklılık algılarının çalıştıkları işletmenin yapısına, sektörüne, faaliyet alanına, çalışan yapısına ve çeşitliliğin bağlı olarak değişiklik gösterdiği söylenebilir.

Çok uluslu işletmelerde, henüz biçimsel boyutta olmasa da merkez politikaların kılavuzluğunda, konuyla ilgili uygulamalara yerel işletmelere göre daha fazla yer verildiği ve uygulamaların kuramsal kısımda belirtildiği gibi insan kaynakları bölümlerinin sorumluluğunda olduğu dikkati çekmektedir.

Yapılan araştırma kapsamında, çok uluslu işletmelerin yurt dışındaki merkez politikalarında her türlü farklılık unsurunun çok rahat bir biçimde ele alınıp o konuyla ilgili çalışmalar yapılmasına karşın ülkemiz özelinde henüz o noktaya ulaşılmadığı, çoğu farklılık unsurunun ayrımcılık olarak değerlendirildiği, kişilerin farklılıkları nedeniyle dışlanabildiği, sosyo-kültürel boyutta yaşanan tabular ve dogmalar nedeniyle baskı ve korkuların yaşanabildiği gerçeğinin altı çizilmiştir.

İşletmelerde farklılıkların yönetimine yönelik olarak gerçekleştirilen uygulamalar ise kuramda belirtilen uygulamalarla paralellik taşımaktadır.

Farklılıkların yönetimi konusunun ülkemiz işletmeleri için çok yeni bir konu olması nedeniyle bu konuda yapılmış olan çalışmalar da sınırlıdır. Çalışmaların sınırlı sayıda oluşunun araştırmacılar için önemli bir uygulama alanı oluşturduğu, dolayısı ile konuyla ilgili yürütülecek niteliksel ve niceliksel çalışmalarla hem konunun kuram kısmına hem de kavramın yaygınlaşmasına önemli katkılarda bulunulacağı düşünülmektedir. Araştırma kapsamında, farklılık kavramı konuşulurken ayrımcılık kavramının da katılımcıların söylemlerinde sıklıkla yer

alması dikkat çekicidir. Bu konuda çalışacak uygulamacı ve akademisyenlere, iki konunun etkileşiminin ayrı bir çalışmada ele alınması yönünde bir öneride bulunulabilir.

## KAYNAKÇA

- Allen, R. S. ve K. A. Montgomery (2001), "Applying an Organizational Development Approach to Creating Diversity", *Organizational Dynamics*, 30(2), 149–161.
- Anca, C. De, ve Vazquez, A. (2007), *Managing Diversity in the Global Organization – Creating New Business Values*, Translation : Andy Goodall, Palgrave Macmillan, China.
- Baş, T., Çamır, M. ve Özmalda, B. (2008), "Odak Grubu Çalışması", Ed. Türker Baş ve Ulun Akturan, Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin Yayıncılık,
- Bertone, S. ve Leahy, M. (2000), Report to Department of Immigration and Multicultural Affairs Business Benefits of Productive Diversity – Case Studies, October.
- Bogaert, S., ve Daniel V. (2005), "Differentiated and Individualized Personnel Management: Diversity Management in Belgium", *European Management Journal*, 23(4), 483–493.
- Ensarı, N. K. ve N. Miller (2006), "The Application of the Personalization Model in Diversity Management", *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(4), 589–607.
- Gardenswartz L. ve Rowe A. (1994), *The Managing Diversity – Survival Guide*, McGraw Hill.
- Glastra, F. (2000), "Broadening The Scope of Diversity Management", *Industrial Relations (Quebec)*, (55)4.
- Gorman, F ve Lieutenant, C. (2000), "Issues 2000 Multinational Logistics Managing Diversity", *Air Force Journal of Logistics*, Fall, 24(3).
- Hanappi, E. E. (2007), "Gender And Diversity From A Management Perspective: Synonyms Or Complements?", *Journal of Organisational Transformation and Social Change*, 3(2), 121-134.
- Kirby, S. L. ve Richard, O. C. (2000), "Impact of Marketing Work-Place Diversity on Employee Job Involvement and Organizational Commitment", *Journal of Social Psychology*, 140(3).
- Knouse, S. B. ve Dansby, M. R. (1999), "Percentage Age of Work-Group Diversity and Work-Group Effectiveness", *Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied*, 133(5).
- Landau, Sy, B. Landau ve D. Landau (2001), "From Conflict to Creativity", San Francisco: John Wiley & Sons Inc.
- Lorbiecki, A. (2000), "Critical Turns In The Evolution of Diversity Management", *British Journal of Management*, Special Issue, 11(3).
- Luthans, F. (2007), *Organizational Behavior*, 7 th. ed., Mc Graw Inc.
- Mathews, A. (1998), "Diversity: A Principle of Human Resource Management", *Public Personnel Management*, Summer, 27(2).
- Neck, C. P., Wanda J. S ve J. L. Godwin (1997), "Thought Self-Leadership: A Self-Regulatory Approach To Diversity Management", *Journal of Managerial Psychology*, 12(3).
- W. Ng ve Eddy S (2008), "Why Organizations Choose to Manage Diversity? Toward A Leadership-Based Theoretical Framework", *Human Resource Development Review*, 7(1), 58-78.
- Nishii, L. H. ve M. F. Özbilgin (2007), "Global Diversity Management: Towards A Conceptual Framework", *The International Journal of Human Resource Management*, 18(11), 1883–1894.
- Pless, N. M. ve T. Maak (2004), "Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice", *Journal of Business Ethics*, 54, 129–147.
- Reichenberg, N. E. (2001), "Best Practices in Diversity Management", United Nations Expert Group Meeting on Managing Diversity in the Civil Service UN Headquarters, New York, 3 - 4 May.
- Roberson, Q. M. ve H. J. Park (2007), "Examining the Link Between Diversity and Firm Performance- The Effects of Diversity Reputation and Leader Racial Diversity", *Group & Organization Management*, 32(5), 548-568.
- Seymen Aytemiz, O. (2005), "Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar: Yazınsal Bir Derleme", *Yönetim-İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 16(50).

- Seymen Aytemiz, O. (2006), "The Cultural Diversity Phenomenon in Organisations And Different Approaches For Effective Cultural Diversity Management: A Literary Review", *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13(4), 296-315.
- Süral Özer, P. (2007), "Çeşitliliği Yeniden Düşünmek ve Çeşitliliklerin Yönetimi", Ed. Mustafa Kurt, Serkan Bayraktaroğlu, Türkiye'de İşletmecilikte Yeni Perspektifler, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taylor, C. (1995), "Building a Business case for Diversity", *Canadian Business Review*, 22(1).
- Thomas, D. A. ve Ely, R. J. (1996), "Making Differences Matter : A New Paradigm For Managing Diversity", *Harvard Business Review*, September-October.
- Thomas, R .R. (1990), "Questions and Answers About Managing Diversity", *Black Collegian*, 21(1).
- Treven, S. ve Matjaz M. (2007), "The Systemic Approach to the Encouragement of Innovativeness Through Employee Diversity Management", *Kybernetes*, 36(2), 144-156  
<http://www.stop-discrimination.info/5771.0.html>, (Erişim: 12.11.2008).
- İsmet Barutçugil, .<http://www.rcbadoor.com>, (Erişim: 20.06.2007).

## 34. Oturum

### **Türkiye'deki Teknoparkların Üniversiteler ile İlişkileri**

*Özgecan KOÇAK, Özge CAN*

### **Üniversitelerin Örgütsel Etkinliklerinin Ölçümü: Nitelikli Bir Ölçek Çabası**

*Ömer Lütfi ANTALYALI, İlker H. ÇARIKÇI*

### **İşletme Stratejileri ile Enformasyon Sistem Stratejileri Arasındaki Uyum (Stratejik Uyum)'u Kolaylaştıran ve Zorlaştıran Faktörlerin Belirlenmesi**

*Rabia Bato ÇİZEL, Beykan ÇİZEL*

## TÜRKİYE'DEKİ TEKNOPARKLARIN ÜNİVERSİTELER İLE İLİŞKİLERİ

**Özgecan KOÇAK**

Sabancı Üniversitesi,  
Yönetim Bilimleri Fakültesi  
okocak@sabanciuniv.edu

**Özge CAN**

Sabancı Üniversitesi,  
Yönetim Bilimleri Fakültesi  
ozgecan@su.sabanciuniv.edu

### ÖZET

*Türkiye'de 1996 yılından bu yana 29 üniversite ve bir araştırma merkezi sanayi ile işbirliğini geliştirmek için teknopark kurmuştur. Bu bölgelerde ofis kiralayan yüksek teknoloji şirketlerinin üniversitelerdeki öğretim üyeleri ile ortak proje yaparak ve onlardan danışmanlık hizmetleri alarak, üniversitelerin altyapı olanaklarından faydalanarak, ve öğrencilerle mezunlar sayesinde yüksek eğitimli elemana ulaşarak daha yenilikçi olacakları ve daha yüksek başarımlar gösterecekleri umulur. Bu doğrultuda, 2001 yılında çıkmış olan Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Yasası da şirketlerin bu bölgelere yerleşmesini ve üniversite elemanlarının bu şirketlerle çalışmasını özendirme için önemli teşvikler sağlar. Bu çalışma, arşiv ve anket verisi kullanarak faaliyetteki 15 teknoparktaki şirketlerin üniversiteler ile ilişkilerinin boyutlarını betimliyor.*

**Anahtar Kelimeler:** Üniversite-sanayi işbirliği, teknopark, teknokent, teknoloji geliştirme bölgeleri.

### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Teknoloji geliştirme bölgelerinin (TGB) (teknoloji kentleri, teknoloji parkları, bilim parkları, teknoparklar) bilim ve teknoloji odaklı şirketleri geliştirmelerinde ve bu şirketlerdeki yenilikçiliği desteklemelerinde önemli rolü üniversiteler ile olan ilişkilerinin oynayacağı düşünülmür (örneğin, Mian, 1997; Vedovello, 1997; Etzkowitz vd., 2000; Malairaja ve Zawdie, 2008; Leyden vd., 2008). Uluslararası Bilim Parkları Birliği (IASP), yaptığı "teknoloji ve bilim parkı" tanımında üniversite ve Ar-Ge kuruluşlarıyla etkileşim yoluyla sağlanan bilgi ve teknoloji transferini en temel unsurlardan biri olarak ifade eder (IASP International Board, 2002). Bu tür kuruluşlar üzerine yapılan araştırmalar de pek çoğunun üniversitelerle bağlantılı olduklarını, ya üniversite kampüsü içinde ya da yakınında kurulduklarını göstermiştir (NBIA, 2003; IASP, 2007; Siegel vd., 2003). Teknoparkta bulunan şirketlerin yakındaki üniversite veya araştırma kuruluşlarının akademik birikiminden yararlanacağı, üniversite öğrencileri ve mezunları sayesinde nitelikli işgücüne daha kolay ulaşacağı, kütüphane ve laboratuvar kaynaklarını kullanacağı ve böylece yüksek katma değerli ürün ve hizmetler geliştirebileceği öngörülmektedir (örneğin, Jaffe, 1989; Westhead, 1997; Vedovello, 1997; Siegel vd., 2003; Malairaja ve Zawdie, 2008; Rothaermal ve Ku, 2008).

Ülkemizde de TGB'lerin kuruluşuna önyak olan ve bu bölgelerde yer alan şirketlere kurumlara ve gelir vergisi istisnası, KDV istisnası, ve bölge içinde çalıştırdıkları araştırma geliştirme personeli için gelir vergisi istisnası gibi önemli teşvikler veren Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu bu bölgelerin üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsü ya da AR-GE merkez veya enstitüsünün içinde veya yakınında olmalarını ve böyle bir kurumun olanaklarından yararlanmalarını şart koşar. Aynı kanun, akademisyenlerin TGB'lerde yer alan şirketler ile çalışmalarını teşvik etmek için öğretim üyesi, öğretim görevlisi, araştırma görevlisi ve uzmanların bu bölgelerde elde edecekleri gelirleri üniversite döner sermaye kapsamı dışında tutar. Sürekli olarak istihdam edilecek personele kurumlarınca aylıksız izin verileceğini ve kadroları ile ilişkilerinin devam edeceğini taahhüt eder. Ayrıca, öğretim elemanlarının bu bölgelerde şirket kurabileceklerini, kurulu bir şirkete ortak olabileceklerini ve/veya bu şirketlerin yönetiminde görev alabileceklerini belirtir.

Biz bu araştırmada Türkiye'deki teknoloji geliştirme bölgelerinde yer alan şirketlerin üniversite ile ilişkilerini, özellikle de öğretim üyeleri ile ilişkilerini, altyapı olanaklarından fay-

dalanma oranlarını, ve stajyer öğrenci kullanımlarını gözlemleyeceğiz. Aşağıda bu ilişkileri betimledikten sonra bunların şirketlere kazandırdıklarını da değerlendirmeye çalışacağız.

## 2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada üç veri kaynağından faydalandık. Birinci kaynağımız, Türkiye'deki teknoloji geliştirme bölgelerini denetleyen Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın bu bölgelerden topladığı özet verilerden oluşmakta. Bu kaynaktan TGB'lerde çalışan personelin eğitim durumu ile ilgili verileri edindik.

İkinci kaynağımız, Türkiye'de 2007 yılında faaliyette olan 14 teknoloji geliştirme bölgesine gönderdiğimiz ve 13 bölgenin katıldığı anket çalışmamız<sup>1</sup>. Bu ankette bölge yöneticilerine bünyelerindeki şirketler ile üniversite arasındaki ilişkileri desteklemek ve geliştirmek için neler yaptıklarını sorduk.

Son kaynağımızı kiracı şirketler ile yaptığımız ikinci bir anket çalışması oluşturuyor. Bu anketimizi 2008 yılında Türkiye'de en az 10 kiracısı olan 15 TGB'nin tüm kiracılarına göndermek istedik. İnternette ve TGB yönetici şirketlerinden edindiğimiz iletişim bilgilerini kullanarak 786 firmaya elektronik anket gönderdik. Bunlardan 80'inin teknoparkta yer almadığını, oradan ayrıldığını ya da kapandığını öğrendik, 97 tanesinin iletişim bilgilerini teyid edemedik ve sonuçta ulaşabildiğimiz 609 firmanın 146 tanesinden geçerli yanıt aldık<sup>2</sup>. Bu ankette kiracı şirketlere üniversiteler ile olan ilişkileri ile ilgili sorular sorduk ve bu ilişkileri değerlendirmelerini istedik. Gönderdiğimiz anketi şirketin teknopark ofisindeki en yetkili kişinin doldurmasını istedik. Katılımcıların %57'si şirketlerinin ortağı ve/veya genel müdürü, %9'u AR-GE müdürü oluşturdu.

Tablo 1, yönetici anketimize katılan TGB'lerin listesini ve kiracı anketimize katılan şirketlerin buldukları TGB'lerdeki toplam şirket sayısına oranlarını vermektedir.

**Tablo 1.** Ankete Katılan Teknopark ve Kiracı Bilgileri

Teknoparkın Adı	Katılan şirket sayısı	Katılım oranı (%)
ODTÜ Teknokent	34	27.3
Hacettepe Teknokent*	22	27.2
Ankara Cyberpark	21	16.2
GOSB Teknopark	12	26.1
Konya Teknokent	12	23.1
Marmara Teknokent	12	34.3
İzmir TGB	10	35.7
İTÜ ARI Teknokent	7	13.2
Antalya Teknokent	5	31.3
Eskişehir TGB	4	33.3
Kocaeli Üniv. (KOÜ) Teknopark	4	21.1
Mersin TGB	3	33.3
Göller Bölgesi TGB**	-	-
Ulutek TGB**	-	-
<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>24.1</b>

\*Yönetici anketine katılmamıştır.

\*\*Bu teknoparklara az sayıda kiracıları olduğu için kiracı anketi göndermedik.

<sup>1</sup> TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi'ne bağlı TEKSEB ve TEKGEB'i aralarındaki organik bağların kuvvetini göz önünde tutarak bir TGB olarak çalıştık.

<sup>2</sup> Bunların 15 tanesi anketi kağıt üzerinde doldurup posta ile göndermeyi tercih etti.

### 3. BULGULAR

#### 3.1. TGB Yöneticileri, Kiracıları ve Amaçları

Türkiye’de TGB kanununa tabi kurulan ve şu anda faaliyette olan 18 TGB’nin 14 tanesi üniversite kampüsünde, 1 tanesi araştırma merkezi içinde, 3 tanesi de üniversite yakınında sanayi bölgesinde bulunuyor (T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2009). Üniversiteler ve onlarla ilişkili vakıflar bu teknoparkların çoğunda kuruluş aşamasında liderlik yapmış ve halen yönetici şirketlerde en büyük hisseye sahip.

Teknopark yöneticileri ile yaptığımız anket çalışmamızda yöneticilerin büyük çoğunluğu kurumlarının en temel hedefi olarak *üniversite - sanayi işbirliğine katkıda bulunmayı* belirtti. Yöneticiler bölgelerini şirketler gözünde cazip hale getiren etkenleri önem derecesine göre sıralarken de üniversite ile işbirliği olanağını, vergi muafiyet ve indirimleri, uygun konum, iyi imaj gibi diğer bütün faktörlerin önünde ilk sıraya koydular.

TGB kiracıları ile yaptığımız ankete katılan şirketlerden de buldukları teknoparkta yer almak istemelerinin başlıca nedenini/ nedenlerini belirtmelerini istedik. 146 şirketin %35’i açık uçlu bu soruya yanıt olarak üniversiteye daha yakın olmak istediklerini ifade etmiş. Verilen yanıtlara göre, kiracıları en çok üniversite ile işbirliği yapma olanağı cezbediyor: ankete katılan toplam 22 şirket yöneticisi teknoparkta yer almak istemelerinin nedeninin daha yakın ve kolay ilişkiler kurarak üniversite-sanayi işbirliği gerçekleştirmek olduğunu yazmış. Kiracılar, akademik ortamdaki bu işbirlikleri sayesinde teknolojik yenilikleri ve yeni teknolojileri daha yakından takip edebileceklerini, hatta teknoloji düzeylerini yükseltebileceklerini de umuyorlar. 10 katılımcı üniversitenin altyapı, laboratuvar, atölye, teçhizat vb. gibi imkan ve kaynaklarından yararlanabilmenin kendileri için önemli olduğunu belirtmiş. Şirketlerden 7’si üniversiteye fiziki yakınlık ve kampüs içinde olmanın avantajlarına vurgu yapmış. 4’er kiracının üniversiteye yakınlıktan bekledikleri katkı olarak öğretim üyeleriyle proje bazlı çalışabilme ve onlardan danışmanlık alabilme ile stajyer yada yarı zamanlı öğrenci çalıştırma ve mezunları istihdam etme imkanlarını sıraladıklarını görüyoruz. Bu tablo bize hem bilgiye hem de vasıflı insan kaynağına ulaşabilmenin öneminin ön planda olduğunu gösteriyor. Son olarak, teknopark sayesinde üniversitede akademisyen olarak çalışanlara ticari faaliyette bulunabilme imkanının sağlanması ve üniversitede yaratılan fikri mülkiyetin üretime dönüştürülerek ekonomiye kazandırılması olanağını vurgulayan katılımcılar da (4 tane) mevcut.

Aynı soruya yanıt olarak katılımcıların %15’i teknoparkta uygun bir AR-GE ortamı bulmayı umduklarını, %5’i altyapı olanaklarının onları çektiğini, %54’ü vergi indirimlerinden faydalanmak istediklerini, %11’i teknoparkta olmanın getirdiği iyi imajdan faydalanmayı umduklarını, %14’ü de teknoparktaki diğer şirketlerle çalışmayı istediklerini belirtmiş.

#### 3.2. Öğretim Üyelerinin TGB’lerdeki Varlığı

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı’nın TGB’lerden topladığı verileri kullanarak öğretim üyelerinin TGB yönetici şirketlerinde ve kiracı şirketlerin bünyesinde ne kadar varlık gösterdiklerini inceleyebiliriz. Tablo 2, teknoparklarda çalışan personel içinde doktoralı personelin (Doçent ve Profesörler dahil) oranlarını gösteriyor. Genel olarak bu oranların çok düşük olduğunu ve 2004’ten 2006’ya önemli bir artış göstermediğini görüyoruz.



**Tablo 2.** TGB’de Çalışan Personel İçinde Doktoralıların Sayısı ve Oranı

Teknopark	2004		2005		2006	
	Doktoralı personel sayısı	Toplam personele oranı (%)	Doktoralı personel sayısı	Toplam personele oranı (%)	Doktoralı personel sayısı	Toplam personele oranı (%)
İTÜ ARI Teknokent	37	7,1	6	0,7	22	1,7
Marmara Teknokent	4	3,3	7	4,9	7	4,2
Ankara Cyberpark	27	2,1	47	2,4	57	2,4
ODTÜ Teknokent	46	2,3	70	2,3	55	1,7
İzmir TGB	0	0,0	5	2,2	5	1,9
Hacettepe Teknokent	3	3,6	14	14,0	16	7,4
GOSB Teknopark	0	0,0	6	2,7	11	2,9
Konya Teknokent	1	9,1	3	9,4	15	11,3
KOÜ Teknopark	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Antalya Teknokent	0	0,0	0	0,0	2	2,6
Eskişehir TGB	4	18,2	8	10,7	4	5,5
Mersin TGB	-	-	-	-	0	0,0
Ulutek TGB	-	-	-	-	3	1,9
Göller Bölgesi TGB	-	-	-	-	4	36,4
Trabzon TGB	-	-	-	-	1	3,7
<b>Ortalama</b>	<b>11,1</b>	<b>4,2</b>	<b>15,1</b>	<b>4,5</b>	<b>13,5</b>	<b>5,6</b>

### 3.3. TGB Kiracılarının Üniversite Olanaklarından Faydalanma Oranları

Kiracı anketimize katılan şirketlere üniversiteyle ne tür farklı ilişkiler içinde olduklarını sorduk ve bu ilişkilerin düzeyini kendi ihtiyaçları doğrultusunda değerlendirmelerini istedik. Tablo 3, aldığımız yanıtları özetliyor. Görüldüğü üzere, katılımcıların %24’ünün üniversite ile herhangi bir ilişkisi yok. Öğretim üyelerinden alınan danışmanlık hizmetleri (%47) ve onlarla yapılan ortak projeler (%32) nispeten daha yaygın ilişki türleri. Şirketlerin eğitim olarak da üniversite kadrosundan faydalandıklarını görüyoruz. Ancak bu tür ilişkiler ortalamada yetersiz bulunuyor.

Üniversitelerin altyapı olanaklarının kullanımı en az yaygın görülen ilişki türü. Şirketlerin %15’i üniversitenin laboratuvar, atölye ve ekipman gibi olanaklarından faydalanıyor ve %25’i kütüphane ve diğer bilgi erişim olanaklarını kullanıyor. Şirketlerin yeterli düzeyde erişebildiklerini söyledikleri tek fayda stajyer öğrenci çalıştırma olanakları.

**Tablo 3.** Şirketlerin Üniversiteyle İlişkileri

	Şirket sayısı	Şirket oranı (%)	Ortalama yeterlilik derecesi (5 üzerinden) <sup>†</sup>
Üniversite ile herhangi bir ilişkimiz yok.	34	24.5	-

Öğretim üyeleriyle beraber ortak projeler yürütüyoruz.	44	31.7	2.71*
Öğretim üyelerinden danışmanlık hizmeti alıyoruz.	65	46.8	2.98
Gerekli konularda eğitim alıyoruz.	21	15.1	2.48*
Stajyer öğrenci çalıştırıyoruz.	63	45.3	3.40*
Laboratuvar, atölye ve ekipmandan faydalanıyoruz.	21	15.1	2.46*
Kütüphane ve diğer bilgi erişim olanaklarını kullanıyoruz.	34	24.5	2.88
Üniversitenin yurtdışıyla olan ilişkilerinden faydalanıyoruz.	5	3.6	2.07*

†3'ten küçük değerler kiracının söz konusu ilişki türünü yeterli bulmadığını, 3'ten büyük değerler yeterli bulunduğunu göstermektedir. \* ile işaretlenen ortalama değerler istatistik olarak anlamlı bir düzeyde 3'ten farklıdır ( $p < .05$ ).

Aynı ankette şirketlerden 5'li bir katılım ölçeği üzerinden çeşitli önermelere ne kadar katıldıklarını belirterek buldukları teknoparkı değerlendirmelerini de istedik. Buna göre, şirketler ortalamada üniversite ile olan ilişkilerin onları daha başarılı kıldığını düşünmüyorlar. Aynı zamanda, teknoparkta bulunmalarının üniversite ile ilişkilerini arttırmadığını da belirtiyorlar.

### 3.4. Üniversite-Sanayi İşbirliğinde Arayüz Olarak TGB Yöneticileri

Teknopark yöneticilerine üniversite-kiracı işbirliğini desteklemek ve ilişkileri geliştirmek için neler yaptıklarını sorduğumuzda iki tarafı biraraya getirici seminer, toplantı, resepsiyon gibi organizasyonlar düzenledikleri, bunun yanında, üniversitedeki mevcut etkinlikleri (konferans, panel vb.) kiracı şirketlere duyurdukları yanıtını aldık. Bazı yöneticiler sözü edilen bu ortak yöntemler dışında karşılıklı birebir görüşmeler sağlayarak, alan komiteleri oluşturarak ve hem kiracılara hem akademisyenlere yönelik eğitimler vererek de işbirliğini arttırmayı amaçlamaktalar.

Kiracı anketimizin üniversiteyle ilişkiler ile ilgili sonuçlarını değerlendirdiğimizde ise şirketlerin genel olarak üniversiteler ile ilişki kurabilmek için teknoparklardan daha çok destek beklemediklerini görüyoruz. Ankete katılan şirketlerin %55'ine teknopark yönetimi tarafından üniversite ile işbirliğine aracılık önerilmiş ve %38'i bundan yararlanmış. Yine de %52 gibi önemli bir oranı üniversite ile işbirliği kurmak için teknoparkların yardımına ihtiyaç duyduklarını belirtiyorlar.

## 4. SONUÇ

Teknoloji geliştirme bölgelerinin bilim ve teknoloji odaklı şirketleri geliştirmelerinde ve bu şirketlerdeki yenilikçiliği desteklemelerinde üniversiteler ile olan ilişkilerin oynayacağı düşünülen rolle doğru orantılı olarak ve TGB kanununun motivasyonu doğrultusunda, üniversite ile ilişkilerin teknopark yönetici şirketlerinin en temel amaçlarını oluşturduğunu bulduk. Teknoparklarda ofis kiralayan şirketler için de üniversiteye yakın olmak önemli bir motivasyon. Ancak şirketler üniversite ile olan ilişkilerinin düzeyini ortalamada yeterli bulmuyorlar. Yeterli bulunan tek ilişki stajyer öğrenci çalıştırmak.

TGB yasanın şirketlerin TGB'lere yerleşmesinin yanı sıra öğretim üyelerinin bu şirketlerle çalışmasını da teşvik etmeye yönelik maddeleri var. Ancak bu yasanın öğretim üyelerinin TGB'lerde çalışmasını teşvik etmek için yeterli olmadığı anlaşılıyor. Bunun sebepleri ileriki çalışmalarda araştırılabilir.

Üniversitede üretilen bilginin ticarileşmesi için öğretim üyelerinin teknoparklarla nasıl bir ilişkileri olması gerektiği de önemli bir soru. Biz araştırmamızda öğretim üyelerinin TGB'lerde çalışan personel içinde ufak bir azınlık olduğunu ama kiracı şirketlerin %32'sinin öğretim üyeleri ile birlikte projeler yürüttüğünü ve %47'sinin danışmanlık hizmeti aldığını bulduk. Bu ilişkilerin düzeyi şirketler tarafından yeterli bulunmasa da öğretim üyelerinin TGB'ye katılımını daha yüksek oranda sağladığı için daha başarılı bir yol olduğunu düşünebiliriz. Ancak bu ilişkilerin amaca katkısı üretkenlikleri ile ölçülmeli. Bu yüzden ileriki çalışmaların şirketlerin üniversite ile ilişkilerinin şirketlerin başarımına etkisini ve öğretim üyelerine katkısını da incelemesi yararlı olur.

### KAYNAKÇA

- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., ve Terra, B. R. C. (2000), "The Future of The University and The University of The Future: Evolution of Ivory to Entrepreneurial Paradigm", *Research Policy*, 29, 313–30.
- IASP International Board, (2002), "Science park IASP official definition", <http://www.iasp.ws/publico/>, (Erişim: 09.01.2009).
- International Association of Science Parks, (2007), *Facts and Figures of Science and Technology Parks in the World: General Survey 2006-2007*.
- Jaffe, A.B. (1989), "Real Effects of Academic Research", *American Economic Review*, 79, 957–70.
- Leyden, D. P., Link, A. N., ve Siegel, D. S. (2008), "A Theoretical and Empirical Analysis of The Decision to Locate on A University Research Park", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 55, 23-28.
- Malairaja, C., ve Zawdie, G. (2008), "Science Parks and University-Industry Collaboration in Malaysia", *Technology Analysis & Strategic Management*, 20, 727–739.
- Mian, S. A. (1997), "Managing The University Technology Business Incubator: An Integrative Framework", *Journal of Business Venturing*, 12, 251-285.
- National Business Incubators Association, (2003), *A national benchmarking analysis of technology business incubator performance and practices*, Report to the Technology Administration, ABD: Department of Commerce.
- Rothaermal, F. T., ve Ku, D. N. (2008), "Intercluster innovation differentials: The role of research universities", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 55, 9-22.
- Siegel, D. S., Westhead, P., ve Wright, M. (2003), "Assessing The Impact of University Science Parks on Research Productivity: Exploratory Firm-Level Evidence from The United Kingdom", *International Journal of Industrial Organisation*, 21, 1357–69.
- T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı: Kuruluşu Tamamlanan Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Listesi, <http://www.sanayi.gov.tr/webEdit/gozlem.aspx?menuSec=202&sayfaNo=2535>, (Erişim: 11.04.2009).
- Vedovello, C. (1997), "Science Parks and University-Industry Interaction: Geographical Proximity between The Agents As A Driving Force", *Technovation*, 17, 491–502.
- Westhead, P. (1997), "R&D Inputs and Outputs of Technology-Based Firms Located on And off Science Parks", *R&D Management*, 27, 45–62.

## ÜNİVERSİTELERİN ÖRGÜTSEL ETKİNLİKLERİNİN ÖLÇÜMÜ: NİTELİKLİ BİR ÖLÇEK ÇABASI

**Ömer Lütfi ANTALYALI**

Süleyman Demirel Üniversitesi  
İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
antalyali@sdu.edu.tr

**İlker H. ÇARIKÇI**

Süleyman Demirel Üniversitesi  
İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
carikci@iibf.sdu.edu.tr

### ÖZET

*Bu araştırmanın amacı, karmaşık ve kendine has örgüt yapılarına sahip olan üniversitelerin örgütsel etkinliklerinin ölçümlerine bir alt yapı oluşturmaktır. Üniversitelerin değerlendirilmesinde kullanılan mevcut ölçekler birçok yönden eleştirilebilir ve eleştirilmektedir. Bununla beraber değerlendirme sonuçlarına ilgi duyan etkileşenler daha nitelikli ölçeklere sahip olmadıkları ve ölçüm sonuçlarına çeşitli gerekçelerle acilen ihtiyaç duydukları için hali hazırdaki ölçekler zaruri olarak kullanılmaktadır. Bu noktada Süleyman Demirel Üniversitesi Stratejik Araştırmalar Araştırma ve Uygulama Merkezi uzun soluklu ve kapsamlı bir çalışmaya girmeyi hedeflemiştir. Örgütsel etkinlik literatürünü baz alarak tartışma noktalarına cevap üretebilecek nitelikte bir ölçek geliştirmenin imkanı üzerine araştırmalar yapmayı planlamaktadır. İşletme Anabilim Dalı işbirliği ile üniversitelerinin örgütsel etkinliklerinin ölçümlerine ilişkin tematik tez çalışmaları gerçekleştirilecektir.*

**Anahtar Kelimeler:** Üniversite, örgütsel etkinlik, kalite, performans.

### 1. GİRİŞ

Üniversiteler diğer örgütlerle kıyaslanamayacak türde kendine has örgütlerdir (Weick, 1976). Üniversitelerde zayıf bağlı bir yapının olması ve hedeflerin oldukça karmaşık olması (Argyris, 1964), dolayısıyla birincil görevlerin ne olduğu ve örgütsel etkinliğin hangi alanlarda ölçülmesi gerektiği konularında netlik olmaması (Hutchins, 1977; Meyer, 1975) örgütsel etkinlik değerlendirmesinin yapılamamasına sebep olmaktadır. Ayrıca geleneksel basit ölçüm yöntemlerine duyulan kuşku ve kavramsal kargaşadan dolayı araştırmacılar ölçüm çalışmalarına soğuk durmaktadırlar (Clott, 1995). Fakat mevcut sistem ölçüme zorlamakta ve başta ulus devlet olmak üzere üniversite ile ilgili değerlendirme sonuçları pratik anlamda işine yarayacak çeşitli ilgi grupları ölçüm çabasına girmektedirler.

Bugün gelinen noktada üniversite, devlet ve piyasa bağlamında bir alana oturmaktadır. Özellikle "bilgi"nin sektörel bazda önemli bir değer ifade ettiği günümüz dünya sisteminde, üniversitenin konumu da buna bağlı olarak farklılaşmıştır. Netice itibari ile üniversite, çevreye hem bağımlı hem sorumlu bir yapı olarak neredeyse kaçınılmaz bir biçimde ortaya çıkmıştır. İster Amerika veya Kanada gibi piyasaya salıverilmiş bir model olsun, ister Avrupa gibi devlet kontrolünde olsun, bilginin ekonomik değerinin varlığı ile beraber yeni dünya düzeninde üniversitelerin çevreyle olan bağı farklı bir temele oturmuştur (Van Vaught ve Westerheijden, 1994). "İdeal üniversite nedir?" sorusu muhakkak ki sorulmalı ve bu yönde çabalar hiç bitmemelidir. Fakat mezkur soru bu çalışmanın amacının dışına çıkmaktadır. Bu çalışmada mevcut üniversite anlayışı içerisinde bir çaba ortaya konmuştur. Günümüzde üniversite kamuya, devlete, piyasaya ve hatta tüm insanlığa karşı sorumlu bir kurumdur. Sorumluluk inisiyatifine bırakılmış bir sorumluluk da değildir. Üniversite misyonlarını yerine getirmek için ihtiyacı olan kaynakları, büyük oranda dışarıdan sağlamaktadır. Ekonomiye dayalı ve rekabetin yoğun olduğu mevcut düzende, kaynak sağlayıcı odaklar kaynağı niye ve ne kadar sağlayacaklarını tespit etmek durumundadır (Barnett, 1988). Pratikte ölçümün işine yaradığı bu gruplar büyük oranda örgüt teorisi birikiminden bağımsız ve ulaşılan bir takım sayısal verilerle sınırlı son derece kısır ölçüm çabalarına girmektedirler. Bu çabalar ancak araştırmacıların bu konuda daha nitelikli çabalar ortaya koymasına ile geliş-

tirilebilir (Smart, 2003). Örgütsel etkinliğin direk ve öncelikli göstergeleri ortaya konmadığı takdirde, ikincil ve kolay ulaşılabilir göstergeler ön plana çıkacaktır (Cameron, 1986).

## 2. ÜNİVERSİTELERDE ÖLÇÜM

Üniversitelerin örgütsel etkinliğinin tespitine yönelik çalışmalar büyük oranda mevcut uygulamaların eleştirisiyle başlamaktadır. Üniversitenin değerlendirilmesine yönelik uygulamalardaki objektif veri arzusu bu eleştirilerde ön plana çıkmaktadır. Objektif veri ile ölçüm hedefleyen çalışmalarda (Cartter, 1966; Koch ve Fisher, 1998; Jääskeläinen vd., 2004; Ashworth ve Harvey, 1994; Beyer ve Snipper, 1974) çeşitli sayısal oranlarla (indeksteki makale sayısı, personelin günlük temizlediği alan, yerleşen lise birinci oranı, öğretim üyesi başına ders saati, ün sıralaması, bölgeye yönelik geliştirilmiş proje sayısı vs.) etkinlik kriteri arasında bir bağ olduğu varsayılmış ve ölçüm sonuçları analizlerde veya kararlarda kullanılmıştır. Bu tür çalışmalarda ölçümün sübjektiviteden bağımsızlaştırılma çabası önemli olmakla beraber, bu tür objektif kriterlerin hem yetersizliği hem de ölçülmek istenen kriterle olan bağının açık olmaması eleştirilerin odağı haline gelmesine sebep olmuştur.

Üniversite yapı itibarı ile karmaşık bir örgüttür ve farklı misyonları yerine getirme gayreti içerisindedir. Üniversiteyi değerlendirme adına yapılacak çalışmalar bu gerçeği göz ardı etmemelidir. Üniversiteyi örgütsel anlamda yeterli düzeyde tahlil etmeden üniversiteyi değerlendirme gayretine girmek, kullanılan kavramlardaki katılığı, belirlenen kriterlerdeki kısıtlılığı ve ölçüm araçlarındaki eksikliği beraberinde getirmektedir. Üniversite gibi karmaşık bir örgütte, etkinliğin kısıtlı bir veya birkaç yönü ile ele alınması ve üniversitenin değerlendirilmesi adına böyle bir yöntemin tercih edilmesi son derece sakıncalıdır (Lysons vd., 1998, Cameron, 1986). Ayrıca örgütsel etkinlik konusu son derece hassas bir dil gerektirir. Genellemelerden mümkün olduğunca kaçınılmalı, yapılan çalışmalar belirli bir sistematik içerisinde toparlanabilmelidir. Kolay ölçülebilir ölçeklerle karmaşık bir yapının analizinde sağlıklı sonuç beklenmemelidir. Bu tarz katı yöntemlerin yerine daha esnek yöntemler üzerinde araştırmaları derinleştirmek daha sağlıklı sonuç verecektir (Pounder, 2002).

Üniversitenin örgütsel etkinliğinin ölçümü ile ilgili kapsamlı çalışmalar konunun önemine kıyasla oldukça azdır. Bu çalışmalar Amerika (Cameron, 1978; 1986), Japonya (Saito ve Muta, 1998), İngiltere (Lysons vd., 1998), Çin (Pounder, 2002; Kwan ve Walker, 2003), Avustralya (Lysons ve Ryder, 1988) gibi çeşitli ülkelerde gerçekleştirilmiştir.

Üniversitenin örgütsel etkinliği üzerine yapılmış olan çalışmalar sayıca az olmasına rağmen tasnif edilebilir bir nitelikte değildir. Örgütsel etkinlik literatüründe yaşanan karmaşa benzer bir biçimde üniversitelerin örgütsel etkinliği içinde yaşanmaktadır. Etkinlik kimin veya kimlerin perspektifi ile tespit edilmektedir, etkinlik yargısı hangi aktivite alanına odaklanmaktadır, analiz hangi düzeyde yapılmaktadır, etkinlik tespit etmekteki amaç nedir, etkinlik tespiti için kullanılan zaman dilimi nedir, hangi tür veri kullanılmaktadır, neye göre etkinlik tespiti yapılmaktadır gibi sorular, üzerinde uzlaşılabilmemiş cevabı olan sorular değildir. Yapılan çalışmaların bu sorular karşısında nasıl bir tutum sergiledikleri ortaya konmadan yapılmış olması literatürün tasnifini zorlaştırmaktadır.

Üniversitelerin örgütsel etkinliği ile ilgili en kritik süreç kriter belirleme sürecidir ki, mevcut araştırmalarda kriterlerin neye göre tespit edildiği açık değildir. Bu alanda rastlanan en kapsamlı çalışma Cameron (1978)'in çalışmasıdır. Kim Cameron, üniversitelerin örgütsel etkinliği ile ilgili araştırmalarına üniversitelerin üst düzey yöneticileri ile yaptığı kriter belirleme çabasıyla başlamıştır. Bu çabanın sonucunda üniversitelerin örgütsel etkinliğini ölçmek için kullanılacak bir ölçek geliştirmiştir.

Kriter belirleme sürecinin ardından kriterlerin yorumlanması süreci vardır ki bu durum yine literatürdeki sıkıntılı noktalardan birisidir. Kriterlerin hep aynı yönde çalıştığı düşünülmemelidir. Yani bir kriterin olumlu sonuç vermesi diğerlerinde de olumlu sonuç alınacağı anlamına gelmemelidir. Üniversiteler birden fazla alanda işlev gösterir ancak az bir kısmı hepsinde de etkinliği maksimize edebilir (Cameron, 1981). Üniversite gibi kurumların öncelikle bu etkinlik alanları irdelenmeli daha sonra bilimsel araştırmalar veya alınacak kararlar bu alanlarda yapılacak ölçümlere göre şekillenmelidir (Lysons vd., 1998). Literatürde örgütsel etkinlik literatürünü baz alarak üniversitelerin örgütsel etkinliği üzerine çalışmış olan araştırmacıların önemli bir kısmı örgütsel etkinliği tek boyuta indirgememeye dikkat etmişlerdir.

Örgüt teorisi literatüründen bağımsız gelişen fakat aynı amaca hizmet etme gayretinde olan kalite ve performans kavramları kullanılarak üniversiteler özelinde yapılmış çalışmalar da mevcuttur. Söz konusu kavramlar her ne kadar örgütsel etkinliğe göre daha yeni kavramlar olsa da, üniversitelerin değerlendirilmesine ilişkin yaygınlaşan düşünce ile yaklaşık aynı zamanlarda popülerleşmişlerdir. Bu sebeple üniversitelerin örgütsel etkinliğine ilişkin yapılmış olan çalışmalara göre daha hacimli bir literatür mevcuttur. Genel hatları ile bu literatüre göz atmakta fayda vardır.

### **2.1. Kalite Ve Performans Çalışmaları**

Kalite kavramı 1980'li yıllarda üniversitelerin gündemine girmiş, özellikle Amerika, Kanada ve Avrupa üniversitelerinde anılmaya ve üniversitelerin temel hedefi olarak sunulmaya başlamıştır. Yüksek öğretim için yapılan kamu harcamalarındaki artış, bunun tersine birçok ülkede kamu harcamalarının limitlerine ulaşmış olması, yüksek öğretimde ürünlerde ve süreçlerdeki nispi kalitenin sorgulanmasına yol açmıştır (Van Vaught ve Westerheijden, 1994). Kalitenin ölçülmesi adına performans göstergeleri oluşturulma çabası içine girilmiş bir nevi performansa dayalı bütçeleme sistemi oluşturulmaya çalışılmıştır (Elton, 1987). Üzerinde yeterince araştırma yapılmadan, sürecin bir doğurgusu olarak gündeme gelen bu ölçüm çalışmalarının kısırlığı, zamanla araştırmacıların gündemine girmiştir. Araştırmacılar büyük oranda tek merkezden ölçümün problemlerine ve mevcut performans göstergelerindeki zayıflıklara odaklanmıştır. Kalite ve performans kavramları üzerine yapılan tartışmaların özellikle bu konular üzerinde yoğunlaşması, hali hazırda faal olan ve büyük oranda eğitim bakanlıklarının yönlendirmesiyle gündeme gelmiş olan sistem üzerinden tartışılmaya başlanmasından kaynaklanmaktadır. Devletin ölçüme olan ilgisi ve bunun neticesi oluşturduğu ölçüm araçları araştırmacıları özellikle bu alana ilgiye sevk etmiştir.

Hoechet (2006), gerçekleştirdiği araştırmada, kalite kontrol sisteminin bir sonucu olarak, uzmanların kendilerini baskı altında hissettiğini ve kendilerine yeterince güvenilmediği hissi oluştuğunu ortaya koymuştur. Bu durumun özellikle kısıtlı ve tek bir merkezden ölçüm çabalarından kaynaklandığı düşüncesi hakimdir. Tek merkezden ölçümün üniversite özerkliğine ve akademik özgürlüğe zarar verebileceği düşüncesi araştırmacıları çıkış yolu aramaya sevk etmiştir (Thompson, 1992). Wright (1989) ölçüm çalışmalarının tek merkezden yapılmasının özerkliğe zarar verdiğini belirttiği çalışmada kalite ölçümünde iç işleyişe odaklanılması ve bunun da basit performans göstergeleri ile değil, uzman gözlemleri ile gerçekleştirilmesi gerektiğini söylemiştir.

Tek merkezden ölçüm literatürdeki tartışmaların bir boyutunu oluştururken, üniversitelerin performansını ölçmek için geliştirilen araçların niteliği de bir başka boyutu oluşturmaktadır. Özellikle objektif veri arzusu ile geliştirilen ölçekler (ör: Koch ve Fisher, 1998; Jääskeläinen vd., 2004) itiraz edilen noktaların başında gelmektedir. Barnett (1988) üniversitenin hedeflerinin girift doğasından bahsettiği çalışmada bir takım sayısal veriler ile

ölçüm yapılmasının doğru olmadığını, iç işleyişe odaklanması gerektiğini belirtmiştir. Literatürde performans göstergelerinin yüzeysel değerlendirilmesi de ayrı bir sorun olarak ele alınmıştır. Göstergeler arası korelasyonun yeterince sorgulanmamış olması, ham verilerin düzeltilmemesi, kurumlardaki demografik farklılıklara dikkat edilmemesi vs. sorunlar üzerinde durulmuştur (Stella, 2006). Farklı misyonlara ve farklı çevrelere sahip üniversitelerin, üzerinde ancak yüzeysel yorumlar yapılabilecek performans göstergeleri ile ölçülmesi ve ardından bir lig tablosuna oturtulmaya çalışılması son derece sakıncalı bulunmuştur (Koch ve Fisher, 1998).

## 2.2. Avrupa'dan Esen Rüzgar Ve Türkiye

1999'da Bolonya'da imzalanan Bolonya Deklarasyonu (Bologna Declaration, 1999), 1998'de Paris'te, Fransa, Almanya, İtalya ve İngiltere'nin imzaladığı Sorbon Deklarasyonuna dayanmaktadır (Sorbonne Joint Declaration, 1998). Sorbon Deklarasyonunda, Avrupa'nın bütünleşmesi ve Avrupalılaştırma sürecinde önemli adımların atıldığı, fakat bilgi açısından bu sürecin yeterince işletilmediği, kıtanın entelektüel, sosyal, kültürel ve teknik boyutlarının üzerinde güçlenilmesi gerektiği deklare edilmiştir. Burada temel görevin üniversitelere düştüğü vurgulanmıştır. Fakat birbirleri ile uyumlu yapılar sahip olmayan üniversiteler ile belirli bir harmoninin sağlanamayacağı söylenmiş, özetle Sorbon Deklarasyonunda Avrupa Yükseköğretim Sisteminde bir eşgüdüm sağlanmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur.

Bolonya sürecinin özünde bilgiye dayalı güçlü bir ekonomi yaratma fikri vardır. Üniversiteler ile ilgili iki önemli nokta kritiktir. Bunlardan ilki üniversiteler arasında ortak bazı standartların sağlanması, diğeri ise üniversitelerin kalitelerinin yükseltilmesidir. Bu çalışmanın özellikle ilgisini çeken kısım ise, yükseltilmesi hedeflenen kalitenin nasıl ölçüldüğüdür. Üniversitelerin değerlendirilmesine ilişkin ortaya konan kriterlerin yeterince kapsamlı olduğu söylenebilir. Fakat mesele sadece kriter belirleme ile sınırlı değildir. Bu kriterlere göre, ilgi alanındaki üniversiteye nasıl bir ölçüm yapılacağı asıl cevaplanması gereken sorudur.

Performans ölçümü konusunda, "performans göstergeleri" üzerinde durulmaktadır. Bu göstergeler, ölçülmesi istenen kriteri ölçmeyi hedefleyen ölçülebilir nitelikte ifadelerdir. Örneğin "üniversitenin akademik başarı düzeyi" gibi bir kriteri ölçmek için "yapılan yayın sayısı", "kongrelerde sunulan bildiri sayısı" vs. sayısallaştırılabilen göstergeler kullanılabilir. Bu göstergeler kullanılarak, belirlenen hedeflere ulaşma düzeyine göre performans ölçümleri yapılmaktadır. Neticede, kriterler ile göstergeler arasında yeterli düzeyde bir bağ olduğu düşünülmüştür.

Bununla beraber, görevi sadece üniversitelerin kalitelerini inceleme ve rapor sunma amaçlı ve bağımsız olarak yapılandırılan Kalite Ajansları (Quality Assurance Agencies) ölçümle ilgili çeşitli adımlar denemekte, ölçüm konusunda daha nitelikli yaklaşımlar ortaya koymaya çabalamaktadır. Bu çabaların neler olduğunu, hangi süreçlerden geçtiğini, neler tartışıldığını burada açıklamaktansa, Avrupa Kalite Ağı'nın (European Network for Quality Assurance) 2003 yılında Kalite Ajanslarının mevcut durumlarının analizlerine ilişkin yayınladığı rapordaki bazı vurgulara değinmek yeterli olacaktır. Rapordaki şu vurgular önemlidir (The Danish Evaluation Institute, 2003):

- Kurumların değerlendirilmesi, kurumun tüm aktivitelerinin değerlendirilmesini gerektirir. Kalite ajanslarının %55'i henüz bu düzeyde araştırma yapmamaktadır. Neticede yapılan çalışmalar farklı düzeylerde olmaktadır. Bireysel düzeyden, genel sistem düzeyine kadar farklı ölçüm çabaları mevcuttur.

- Kriterler, değerlendirmenin türüne ve odaklandığı noktaya göre bir ajanstan diğere değişebilmektedir. Kriterler genellikle, çeşitli etkileşen gruplara bağlı formüle edilmektedir.
- Kalite değerlendirmede bazı ajanslar hedeflere ulaşma yaklaşımını, bazıları standartlara uygunluk yaklaşımını esas almaktadır.
- Kriterlerin değeri, kriteri ölçmek için kullanılan ölçeğin değeri ile sınırlıdır.
- Kuzey Avrupa'da hala "hedeflere ulaşma yaklaşımı" değerlendirmelerde baskındır.
- Kriterler hala daha açık ve net bir biçimde ortaya konulamamaktadır.
- Kriterleri kimin belirlemesi gerektiği açık değildir.
- Kalite ajanslarının ellerinde önceden formüle ettikleri kriterleri her değerlendirme süreci için uygun bulmaları söz konusu olabilir mi?

Rapor şu ifade ile sonlanmaktadır:

Bazı standartlar elbette ki ulusal ve uluslar arası bir bağın oluşması açısından önemli olmakla beraber, kalitenin ölçümü ve geliştirilmesi adına mevcut durumun ne kadar çözüm üretebileceği düşünülmelidir.

Yine 2006 yılında yayımlanan bir başka raporda, ölçümlerin politik doğasından bahsedilmiştir. Rapora göre ölçüm çalışmalarının hedefleri ölçüm sonuçlarına etki etmektedir. Ölçülen kurum ölçümün neden yapıldığından bağımsız sonuç vermemektedir. Kalite ajanslarının verdiği sonuçlar karar vericiler tarafından kullanılmaktadır. Katıksız bir bilim anlayışıyla yapılan ölçüm çalışması ile, kurum hakkında politika belirleme maksadıyla yapılan ölçüm çalışmasının farklı sonuç vermesini beklemek gerekir. Bu da ölçüm çalışmalarının politik yönünü ifade etmektedir (Crozier vd., 2006).

2001 yılında Bolonya Sürecine dahil olan Türkiye de o tarihten itibaren yapılan toplantılara katılmakta ve yükseköğretim sistemini revize etme çabalarını sürdürmektedir. YÖDEK ve YÖDEK'in oluşturmuş olduğu rehber de (YÖDEK, 2007) Bolonya Sürecinin bir ürünüdür. Rehberde genel hatları ile akademik değerlendirme ve kalite geliştirme süreci, stratejik planlama süreci, kurumsal (öz ve çevre) değerlendirme süreci ve periyodik izleme ve iyileştirme süreci üzerinde durulmaktadır. Rehberde bu süreçler ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır. Rehberde ayrıca değerlendirmelerde kullanılabilecek performans göstergeleri üzerinde durulmuştur.

Rehberde performans, üniversitenin belirlediği hedeflere ulaşma düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Üniversite gibi son derece karmaşık bir yapıda performansı sadece hedeflerden (ölçülebilir nitelikte olan) yola çıkarak ölçmek ve genel bir örgüt performansı sonucu vermek doğru bir yaklaşım olamaz. Ayrıca belirlenmiş olan hedefleri kimin belirlediği, hedeflerin örgüte uygunluğu, kısa vadede bazı hedeflere ulaşmanın uzun vadede örgüte ne düzeyde ve ne yönde etki edeceği vs. gibi problemleri bünyesinde taşıyan hedeflere ulaşma yaklaşımını üniversiteye uyarlamanın sağlıklı sonuçlar vermesi beklenmemelidir.

Rehberde, sistem düzeyinde analiz öngörülmekte, kaynaklardan sonuçlara kadar oldukça kapsamlı bir kriter dizisi sunulmaktadır. Toplamda kalitenin sağlanması adına belirlenmiş olan kriterler örgüt çevre bağlamında hemen her şeyi kapsamaktadır. Bu kriterler; Girdiler, ilişkiler, kaynaklar, kurumsal nitelikler ve özellikler, eğitim ve öğretim süreçleri, araştırma ve geliştirme süreçleri, uygulama ve hizmet süreçleri, idari ve destek süreçleri, yönetsel özellikler (yapısal-davranışsal), sonuçlar (çıktılar) ve misyondur.

Boyutlara toplamda bakıldığı takdirde, üniversitenin örgütsel etkinlik sağlayabileceği alanları kapsar nitelikte olduğu söylenebilir. Bu boyutların alt başlığı niteliğindeki kriterler ile



yapılacak ölçüm çalışmaları ile üniversitenin kalitesinin hesaplanması arzu edilmektedir. Fakat boyutların birbirlerinden ne kadar bağımsız olduğu açık değildir. Ayrıca boyutların ağırlıklarının ne olduğu veya ne olması gerektiği de yeterince tartışılmamıştır. Bunlardan çok daha önemlisi, üniversitelere bu boyutları kapsayan genel skorlar verilmektedir. Daha önce de bahsedildiği üzere üniversite gibi geniş aktivite alanına sahip örgütlerin bütün alanlarda yüksek düzeyde performans göstermesi çok zordur.

Avrupa’da ortaya çıkan ve Türkiye’yi etkisi alan üniversiteler ile ilgili kalite rüzgarının, bazı standartlara ulaşma, sürekli iyileşme vs. konularda önemli katkıları olduğu söylenebilir. Fakat nitelikli bir ölçüm için daha derinlikli ve uzun soluklu çabaların ortaya konması gerekmektedir. Örgütsel etkinliğin karmaşık doğası ve üniversitelerin karmaşık yapısı ve farklı misyonları yerine getirme arzusu, üniversitelerde yapılacak ölçümlerin de daha fazla tartışılması gerektiğinin sinyallerini vermiştir.

Bu durum araştırmacıları daha duyarlı davranmaya sevk etmelidir. Üniversitelerin örgütsel etkinliğinin tespitine ilişkin sabırlı ve sistematik çalışmalara ihtiyaç vardır. **3. KAPSAMLI BİR ARAŞTIRMA**

Süleyman Demirel Üniversitesi Stratejik Araştırmalar Araştırma ve Uygulama Merkezi ve İşletme Anabilim Dalı işbirliğiyle mezkur ihtiyaçtan dolayı kapsamlı bir araştırma başlatılmaktadır. Araştırma iki ana koldan ilerleyecektir. Bu ana kollar tamamen birbirinden bağımsız çalışacaktır.

Birinci ana kolda yer alan araştırmacılar, YÖDEK’in çalışmasında yer alan kalite kriterlerine ilişkin performans göstergeleri geliştirmeye çalışacaklardır. Öncelikle üniversitedeki akademik personelden, yöneticilerden, idari personelden ve öğrencilerden kalite kriterlerinin hangilerine ne kadar önem verdiklerine ilişkin bilgi toplanacak ve kriterlerin önem düzeyi belirlenecektir. Sonrasında bu kriterlerin hangi göstergeleri kullanarak ölçülebileceğine ilişkin yine aynı gruptan mülakat tekniği ile veri toplanacak ve performans göstergeleri çıkartılacaktır. Araştırmanın bu kolu için on iki yüksek lisans tezi yazdırılması hedeflenmektedir.

İkinci ana kolda ise daha başa dönülecek ve baştan kriter oluşturma gayretine girilecektir. Kriterlerin oluşturulması için üniversite rektörlerinin ve dekanlarının katılımının sağlandığı bir çalıştay düzenlenmesi hedeflenmektedir. Bu çalıştayın ardından toparlanan kriterler bir anket formuna dönüştürülecek ve yine üniversite yöneticilerinden toplanan veriler ile kriterlerin önem düzeyinin belirlenmesi sağlanacaktır. Sonrasında yeni oluşturulan bu kriterlere ilişkin performans göstergelerinin oluşturulabilmesi için akademik personel, yöneticiler, idari personel ve öğrenciler ile mülakatlar yapılacak ve performans göstergeleri çıkarılacaktır. Araştırmanın bu kolu için ise bir doktora tezi ve dört yüksek lisans tezi yazdırılması hedeflenmektedir.

Araştırmaya, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongresinde sunulan bu bildiri ile beraber, değerli akademisyenlerimizden alınacak eleştirilerin ve yönlendirmelerin ciddi katkısı olacağı düşünülmektedir. Kongrenin ardından yapılacak revizyonlarla araştırma ivedilikle başlatılacaktır.

### KAYNAKÇA

- Antalyalı Ö.L. (2008), “Türkiye Üniversitelerinin Örgütsel Etkinlik Alanları: Öğretim Üyeleri Üzerinde Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Argyris, C. (1964), Integrating the Individual and the Organization, New York: John Willey & Sons.
- Barnett, R. A. (1988), “Institutions of Higher Education: Purposes and 'Performance Indicators' ”, Oxford Review of Education, 14(1), 97-112.

- Beyer, J. M. ve R. Snipper, (1974), "Objective versus Subjective Indicators of Quality in Graduate Education", *Sociology of Education*, 47(4), 541-557.
- Bologna Declaration, (19 Haziran 1999), [http://www.bologna-berlin2003.de/en/main\\_documents/index.htm](http://www.bologna-berlin2003.de/en/main_documents/index.htm), (Erişim: 02.10.2007).
- Cameron, K. (1986), "A Study of Organizational Effectiveness and its Predictors", *Management Science*, 32(1).
- Cameron, K. (1981), "Domains of Organizational Effectiveness in Colleges and Universities", *Academy of Management Journal*, 24(1), 25-47.
- Cameron, K. (1978), "Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education", *Administrative Science Quarterly*, 23(Aralık).
- Cartter, A. M. (1966), *An Assessment of Quality in Graduate Education*, Washington D.C: American Council on Education.
- Clott, C. B. (1995), "The Effects of Environment, Strategy, Culture, and Resource Dependency on Perceptions of Organizational Effectiveness of Schools of Business", Texas A&M University, Florida: ASHE Conference, 2-5 Kasım.
- Crozier, F., B. Curvale, R. Dearlove, E. Helle, ve F. Henard (2006), "Terminology of Quality Assurance: Towards Shared European Values", ENQA Occasional Papers 12, Helsinki, Finland: European Network for Quality Assurance in Higher Education.
- Elton, L. B. (1987), *Warning Signs*, Times Higher Education Supplement, 11 Eylül, 12.
- Hoechet, A. (2006), "Quality Assurance in UK Higher Education: Issues of Trust, Control, Professional Autonomy and Accountability", *Higher Education*, 51, 541-563.
- Hutchins, J. M. (1977), "Interview with John Maynard Hutchins", *Chronicle of Higher Education*, 14, 23 Mayıs, 5-6.
- Jääskeläinen, H., S. Riikinen ve U. Kotonen (2004), "Measuring a University's Performance - Especially from the Viewpoint of Regional Effectiveness", Budapeşte, Macaristan: The 8th International Research Symposium on Public Management, 31 Mart - 2 Nisan.
- Koch, J. V. ve J. L. Fisher (1988), "Higher Education and Total Quality Management", *Total Quality Management*, 9(8), 659-668.
- Kwan, P. ve A. Walker (2003), "Positing Organizational Effectiveness as a Second-Order Construct in Hong Kong Higher Education Institutions", *Research in Higher Education*, 44(6), 705-726.
- Lysons, A. ve P. Ryder (1988), "An Empirical Test of Cameron's Dimensions of Effectiveness: Implications for Australian Tertiary Institutions", *Higher Education*, 17(3), 323-332.
- Lysons, A., D. Hatherly, ve D. A. Mitchell (1998), "Comparison of Measures of Organizational Effectiveness in U.K. Higher Education", *Higher Education*, 36, 1-19.
- Meyer, M. W. (1975), "Organizational Domains", *American Sociological Review*, 40(5), 599-615.
- Pounder, J. S. (2002), "Public Accountability in Hong Kong Higher Education: Human Resource Management Implications of Assessing Organizational Effectiveness", *The International Journal of Public Sector Management*, 15(6), 458-474.
- Saito, T. ve H. Muta (1998), "Effectiveness of the University of the Air of Japan", *Higher Education*, 35, 163-186.
- Smart, J. (2003), "Organizational Effectiveness of 2-Year Colleges: The Centrality of Cultural and Leadership Complexity", *Research in Higher Education*, 44(6), 673-703.
- Sorbonne Joint Declaration (25 Mayıs 1998), [http://www.bologna-berlin2003.de/en/main\\_documents/index.htm](http://www.bologna-berlin2003.de/en/main_documents/index.htm), (Erişim: 02.10.2007).
- Stella, A. (2006), "Quality Assurance of Cross-border Higher Education", *Quality in Higher Education*, 12(3), 257-276.
- The Danish Evaluation Institute (2003), "Quality Procedures in European Higher Education", ENQA Occasional Papers 5, Helsinki, Finland: European Network for Quality Assurance in Higher Education.
- Thompson, K. (1992), "Quality Control in Higher Education", *British Journal of Educational Studies*, 40(1), 51-56.

- Van Vaught, F. A. ve D. F. Westerheijden (1994), "Towards a General Model of Quality Assessment in Higher Education", *Higher Education*, 28(3), 355-371.
- Weick, K. E. (1976), "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- Wright, P. W. G. (1989), "Who Defines Quality in Higher Education? Reflections on the Role of Professional Power in Determining Conceptions of Quality in English Higher Education", *Higher Education*, 18(2), 149-165.
- YÖDEK (2007), *Yüksek Öğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Rehberi (Sürüm 1.1)*, YÖDEK, Ankara,  
<http://www.yodek.org.tr/?page=download#> (Erişim: 18.09.2007).

## İŞLETME STRATEJİLERİ İLE ENFORMASYON SİSTEM STRATEJİLERİ ARASINDAKİ UYUM (STRATEKİK UYUM)'U KOLAYLAŞTIRAN VE ZORLAŞTIRAN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ

**Rabia Bato ÇİZEL**

Akdeniz Üniversitesi  
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik  
Yüksekokulu  
rabiacizel@akdeniz.edu.tr

**Beykan ÇİZEL**

Akdeniz Üniversitesi  
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik  
Yüksekokulu  
beykan@akdeniz.edu.tr

### ÖZET

*İşletme stratejileri ile ES stratejilerinin aynı süreçte ve aynı zamanda geliştirilmesi ve eş zamanlı olarak uygulanması "stratejik uyum" sağlanması olarak kavramlaştırılmıştır. Araştırmanın amacı Dünya turizm endüstrisinde önemli bir tatil turizmi yönelim merkezlerinden olan Antalya yöresinde yönetim uygulaması (herşey dahil sistemi uygulaması) değiştiren konaklama işletmelerinde işletme stratejileri ile ES stratejileri arasındaki uyumu kolaylaştıran ve zorlaştıran faktörlerin belirlenmesidir. Araştırmada nitel yöntem kullanılmıştır. Yönetim uygulaması değiştiren konaklama işletmelerinin işletme yöneticisi ve ES yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Toplam 12 yönetici ile görüşme yapılmıştır. Görüşmeler tamamlandıktan sonra ses kayıt cihazına kaydedilen konuşmaların deşifreleri gerçekleştirilmiştir. Elde edilen metinlere içerik analizi uygulanmış ve konu ile ilgili temalar ve kategoriler oluşturulmuştur. Sonuçların genel bir değerlendirilmesi yapıldığında stratejik uyumu kolaylaştıran ve zorlaştıran faktörler; işletme ve ES yöneticilerinin birbirleriyle ilgili konulardaki bilgi düzeyi, işletme yöneticisinin farkındalık düzeyi, ES'lerine üst yönetimin desteğinin sağlanması, yöneticiler arasındaki iletişim ve işletme ve ES stratejileri arasındaki bütünleşme düzeyi olarak belirlenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** İşletme stratejileri, enformasyon stratejileri, stratejik uyum, konaklama sektörü.

### ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

Enformasyon sistem (ES) yatırımları örgütlerin iş değeri yaratmak için yaptıkları herhangi bir yatırım gibidir. Her yatırım gibi ES yatırımı da stratejik hedeflerle uyumlu hale getirilmeli ve risk-getiri dengesi gözetilerek yönetilmelidir (Camillus ve Lederer, 1985; Lederer ve Mendelow, 1988; Herderson ve Venkatraman, 1993; Weil ve Broadbent, 1998; Luftman, 2005). İş stratejileriyle uyumlu ES yatırımlarının getirisinin yüksek olduğu yönünde bulgular vardır (Broadbent ve Weil, 1993; Sabherwal ve Kirs, 1994; Chan vd., 1997). İlgili yazında işletme stratejileri ile ES stratejilerinin aynı süreçte ve aynı zamanda geliştirilmesi ve eş zamanlı olarak uygulanması "stratejik uyum" sağlanması olarak kavramlaştırılmıştır. İşletme ve ES stratejileri arasında uyumun sağlanması nihai bir durum değil, hareketli bir hedeftir. İşletme stratejisi ile enformasyon stratejisinin uyumlu hale getirilmesini sağlamak oldukça zorlu bir iştir, her ikisinin de temelde farklı özellikleri vardır. İşletmeler genelde çok yönlü stratejik amaçlar izler ve stratejilerin iş ortamındaki değişikliklere sürekli uyarlanması gerekir. Bunun paralelinde ES altyapılarının geliştirilmesi zaman alır ve oturtulup bütünleştirilmesi teknik disiplin gerektirir. Bu nedenle tam uyuma hiçbir zaman ulaşılamaz. Uyumsuzluk işletmeler için doğal bir durumdur. Önemli olan ET portföyünü işin gereklerine göre doğru istikamette yönlendirmeye çalışmaktır. Stratejik hedefler ile ES arasındaki uyum, hem işletme hem de ES alanlarında planlı ve amaca dönük yönetim süreçleri gerektirir. İyi uyum sağlamış ES portföyleri çoğu kez birbirine hiç benzemez. Her özgül stratejik bağlam farklı hedeflere ve farklı türden enformasyon sistemleri seçimlerine yol açar. Enformasyon teknolojisinin seviyesini ve bileşimini stratejik bağlam belirlemektedir. Örneğin, düşük maliyet liderliği stratejisini benimseyen bir şirketin, enformasyon teknolojisi maliyet kontrolüne yöneliktir. Bu şirket asgari altyapıyı önde tutan ve işlem yatırımlarını tercih eden bir eğilim içindedir. Farklılaşma stratejisini seçen işletme ise stratejik enformasyon

teknolojilerine yönelik yatırımları tercih etmektedir ve kapsamlı bir altyapı yatırımı yapar. Bu yatırımın amacı ES kullanımında piyasa lideri olarak kendini rakiplerinden farklılaştırmaktır.

İlgili yazında yapılan çalışmalarda araştırmacılar nitel yöntemler (Pyburn, 1983 ;Johnston ve Carrico, 1988; Lederer ve Mendelow, 1988; Neo, 1988; Lederer ve Mendelow, 1989; Zwiran ,1990; Broadbent ve Weill, 1993; Byrd vd., 1995; Reich ve Benbasat, 1996; Clark vd., 1997; Cross vd., 1997; Cerpa ve Verner 1998; Reich ve Benbasat, 2000; Hirscheim ve Sabherwal, 2001; Sabherwal vd., 2001; Grant, 2003) ve nicel yöntemler (Raghunathan ve Raghunathan, 1989; Nath, 1989; Watson, 1990; Premkumar ve King, 1992; Boynton vd., 1994; Sabherwal ve Kirs, 1994; Baets, 1995; Armstrong ve Sambamurty, 1996; Kearns, 1997; Chan vd., 1997) kullanarak farklı sektörlerde yaptıkları araştırmalarında işletme stratejileri ile ES stratejisi arasındaki uyumu farklı yönleri ile incelemişlerdir.

Günümüz konaklama işletmelerinde kullanılan enformasyon sistemleri (operasyon destek sistemleri, yönetim enformasyon sistemleri, karar destek sistemleri) tesis yönetim sistemi (property management system) olarak adlandırılan bütünleştirilmiş bir sistemle bir arada kullanılabilir. Bu sistemlerin tek tek veya birlikte kullanım kararı tesisin ihtiyaçları göz önüne alınarak, fayda-maliyet analizi yapılarak belirlenir (Buhalis, 1998). ES'nin konaklama tesislerinde stratejik kullanımı gelişiminin en son aşamasıdır. Enformasyon teknolojileri stratejiyi oluşturmak ve güçlendirmek için örgüt içinde daha iyi veri ve enformasyon sağlar. Bunun yanında konaklama işletmelerinde ağ kurma, intranet, extranet, yatırım kaynak planlaması, e-ticaret gibi dış uygulamalarda önem kazanmıştır. Araştırmanın amacı Dünya turizm endüstrisinde önemli bir tatil turizmi yönelim merkezlerinden biri olan Antalya yöresinde yönetim uygulaması (herşey dahil sistemi uygulaması) değiştiren konaklama işletmelerinde işletme stratejileri ile ES stratejileri arasındaki uyumu kolaylaştıran ve zorlaştıran faktörlerin belirlenmesidir.

### **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmada nitel yöntem kullanılmıştır. Yönetim uygulaması değişen örgütlerin değişim sürecinde işletme stratejileri ile ES stratejilerinin uyumunu kolaylaştıran ve zorlaştıran faktörlerin belirlenmesi için konaklama tesislerinin işletme yöneticisi ve ES yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Sözü edilen kişilerden randevular alınmış ve yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler ortalama 60–90 dakika arasında sürmüş ve bütün konuşmalar ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Görüşme sırasında yarı yapılandırılmış soru formundan yararlanılmış ancak görüşme esnasında formda olmayan konular da konuşulmuş, dolayısıyla konu hakkında derinlemesine bilgi alınmasında esneklik sağlanmıştır. Toplam 12 yönetici ile görüşme yapılmıştır. Bunlardan 6'sı sistem yöneticisi, 6'sı ise işletme yöneticisidir. Görüşmeler tamamlandıktan sonra ses kayıt cihazına kaydedilen konuşmaların deşifreleri gerçekleştirilmiştir. Elde edilen metinlere içerik analizi uygulanmış ve konu ile ilgili temalar ve kategoriler oluşturulmuştur.

### **ARAŞTIRMANIN KATKISI**

Bu araştırma ile yönetim uygulaması değiştiren örgütlerin değişim sürecinde işletme stratejileri ile ES stratejilerinin uyumunu kolaylaştıran ve zorlaştıran faktörler ortaya konmuştur. Nitel yöntem kullanılarak ortaya konulan faktörler ilgili yazın desteği ile zenginleştirilerek bir ölçüm aracı oluşturulmasında kullanılabilir. Böyle bir ölçüm aracıyla işletme yöneticileri ile ES yöneticilerinin uyumu kolaylaştıran ve zorlaştıran faktörler konusunda fikir ayrılığı yaşayıp yaşamadığı belirlenebilir. İşletme stratejileri ile ES stratejilerini uyumlu hale getirmeye çalışan işletme yöneticileri uyumu kolaylaştıran ve zorlaştıran faktörler konu-

sunda fikir sahibi olabilirler. Böylelikle ES yatırım kararları daha sağlıklı alınabilir ve yatırımın getirisi artar.

### ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

ES'nin yoğun olarak kullanıldığı sektörlerin başında turizm sektörü gelmektedir. Turizm sektörü içinde en yoğun kullanan işletmeler ise konaklama işletmeleridir. Bunun en önemli kanıtı konaklama tesislerinin ES harcamalarının toplam bütçeleri içindeki payının oldukça yüksek oluşudur (Buhalis, 2003). Bu bağlamda konaklama işletmeleri stratejik uyumun incelenmesinde uygun bir araştırma alanıdır. Antalya yöresinde faaliyet gösteren, Avrupa'daki önemli tur operatörlerinin 2008 yılı değerlendirmelerine göre Türkiye'nin en iyi konaklama işletmeleri arasında yer alan ve yönetimlerinde 10 yıllık dönemde, enformasyon sistem yöneticileri ve işletme yöneticileri aynı kalan 6 işletme araştırma kapsamına alınmıştır.

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan görüşmelerin çözümlenmiş metinlerine içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizi sonucunda oluşturulan temalar ve kategoriler tablo 1'de verilmiştir. Temalar kategoriler kullanılarak ilgili yazın desteği ile yorumlanmıştır.

**Tablo 1.** İşletme Stratejileri ile Enformasyon Sistem Stratejileri Arasındaki Uyumu Kolaylaştırıcı ve Zorlaştırıcı Faktörler

TEMALAR	KATEGORİLER
Bilgi düzeyi	İşletme yöneticilerinin ES stratejileri hakkındaki bilgi düzeyi Sistem yöneticilerinin işletme stratejileri hakkındaki bilgi düzeyi
İletişim Düzeyi	İşletme ve sistem yöneticileri arasındaki sosyal yakınlık ES yöneticisinin algılanan statüsü Enformasyon ve işletme yöneticileri arasındaki terminoloji farklılığı
Üst Yönetimin desteği	Üst yönetimin farkındalık düzeyi ES'ne olan güven düzeyi ES'nin rolü Üst yönetimin enformasyon sistemlerine bağlılığı
Bütünleşme	İşletme stratejileri ile ES stratejilerinin eş zamanlı planlanması İşletme ve ES amaçlarının tutarlılığı ES yöneticisinin stratejik planlara katılım düzeyi

#### *Bilgi Düzeyi*

Araştırma sonuçları işletme yöneticilerinin ES stratejileri hakkında, ES yöneticilerinin de işletme stratejileri hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığını ortaya koymuştur. Bu durum işletme stratejilerine uygun ES strateji seçimini etkilemektedir. İşletme yöneticilerin söylemlerinden ES'lerinin stratejik önemini farkına varamadıkları ve ES'lerini destek sistemleri olarak kabul ettikleri anlaşılmaktadır. Diğer taraftan işletmelerin stratejik önceliklerini bilmeyen sistem yöneticileri de stratejik önceliklere göre rekabet avantajı yaratacak sistem seçimi konusunda inisiyatif kullanamadıklarını ifade etmektedir. Teknolojik konular üzerine odaklanan sistem yöneticisi iş gereksinimlerinden yeterince haberdar değildir. Bu durumdaki işletmelerin ES'ni operasyon desteği amacı ile kullandıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca günlük rutin işlerin otomasyonu sonucu ortaya çıkan verilerden dönemsel olarak üretilen özet raporlar yöneticilere kararları için bilgi desteği sağlamaktadırlar. İşletme yöneticilerinin birçoğu bu durumdan memnuniyetlerini dile getirmişlerdir. Her iki yönetici grubunun karşılıklı bilgi düzeyinin artırılması için profesyonel eğitimlerin verilmesi ve bilgi paylaşımı

için toplantılarının düzenlenmesi stratejik uyum düzeyini arttıracak uygulamalar olarak önerilmektedir (Broadbent ve Weill, 1993).

#### *İletişim Düzeyi*

Yapılan mülakatlar neticesinde ortaya çıkan ve uyumu etkileyen bir başka faktör ise işletme ve sistem yöneticileri arasındaki iletişim düzeyidir. İletişim düzeyini etkileyen unsurlardan en önemlisinin her iki yönetici arasındaki sosyal yakınlık olduğu göze çarpmaktadır. Sistem yöneticisi ve işletme yöneticisinin sosyal yakınlığı yapılan yönetim toplantılarında ES yöneticisinin algılanan statüsünün artmasına ve stratejik kararlara daha fazla etki etmesine sebep olmaktadır. Ayrıca birlikte daha fazla zaman geçiren yöneticiler terminoloji farklılığından kaynaklanan iletişim sorunlarını daha az yaşamaktadırlar. Bu durumdaki işletmelerde, işletme yöneticileri ES'lerinin maliyet unsuru olmadığını ve işletmenin en önemli kaynaklarından biri olduğunu ve rekabet avantajı yarattığını vurgulamaktadırlar. Diğer taraftan ES yöneticileri ise işletmelerin strateji, amaç ve hedefleri konusunda daha net bilgilere sahip olduklarını ve bu durumun işlerini kolaylaştırdığını belirtmektedirler. Terminoloji farklılığından yaşanan en önemli sorun yöneticilerin birbirlerine ihtiyaç ve beklentilerini açıkça ifade edememeleridir. ES yöneticisinin kavramsal yönetim bilgisi, işletme yöneticisinin de ES'leri konusundaki teknik bilgisinin arttırılması uyumu kolaylaştıran faktörlerdir. İletişimin arttırılması her iki yönetici grubunun birbirleriyle ilgili alanlarda bilgi sahibi olmaları, ES'leri yöneticisinin statüsünün öneminin işletme yöneticisi tarafından algılanması ve terminoloji farklılığı nedeniyle ortaya çıkacak problemlerin eğitim ve toplantılar ile giderilmesi ilgili yazında da işletme stratejileri ile ES stratejileri arasındaki uyumun arttırılmasına yönelik çözüm önerileri olarak vurgulanmaktadır (Lederer ve Mendelow, 1989; Pyburn, 1983).

#### *Üst Yönetimin Desteği*

Araştırma sonuçları ES'nin konaklama işletmelerindeki rolünün üst yönetimin desteğinin temel belirleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır. Konaklama işletmelerinin yöneticileri Oda/kahvaltı, yarım pansiyon ya da tam pansiyon uygulamalarından herşey dahil sistemine (HDS) geçişle birlikte ES stratejilerinde değişiklik olup olmadığına yönelik olarak sorulan sorunun cevabı olarak ES'nin rolünün değiştiği yönünde cevaplar vermişlerdir. Değişen ES stratejileri nedeniyle son yıllarda yatırımlar düşmüş ve ES'lerinden beklentiler azalmıştır. Konaklama işletmelerinin TYS (Tesis Yönetim Sistemi) olarak bütünleşik bir sistem olarak kullandıkları ES portföylerindeki ağırlık HDS'ne geçişle birlikte karar destek sistemlerinden, operasyon destek ve yönetim bilgi sistemleri kaymıştır. HDS ile çalışan işletmelerde yöneticilerin ortak fikri STS (Satış Noktası Sistemleri) için yapılan teknoloji yatırımlarının atıl durumda kalmış olduğudur. Ayrıca yöneticiler ES'leri stratejik bir araç olmaktan çok stratejiyi destekleyen sistemler olarak görmektedir. Yöneticiler HDS ile birlikte maliyetleri düşürme yönünde büyük çabalar harcamakta ES'lerini de büyük ölçüde kontrol amaçlı kullanmaktadırlar. ES'ne olan güven düzeyi de üst yönetimin desteği için önemli bir unsurdur. Konaklama işletmelerinde tüm fonksiyonların ES'leri tarafından gerçekleştirilme düşüncesi, ES'ne aşırı bağımlılık yaratabilir endişesi doğurmaktadır. Böyle bir durumda sistemde ortaya çıkacak donanım ve yazılım sorunları tesislerin faaliyetlerini durdurabileceği için yöneticilerde güvensizlik yaratmaktadır. Ayrıca bu sistemlerin yatırım ve işletme maliyetleri işletme yöneticileri tarafından oldukça yüksek bulunmaktadır. İlgili yazında da maliyet-fayda analizi yapılarak ES stratejilerinin dikkatlice seçilmesi gereği vurgulanmaktadır (Camillus ve Lederer, 1985). Yapılan gereksiz yatırımlar işletme yöneticilerinde ES'lerine karşı olumsuz tutum sergilemeleri sonucunu doğurmaktadır. ES farkındalık düzeyi yüksek olan işletme yöneticilerinin söylemlerinden ES yöneticisini maddi ve manevi olarak yoğun şekilde des-

tekledikleri anlaşılmaktadır. Farkındalık düzeyi yüksek olan işletmelerde üst yönetim işletmenin geleceğinde ortaya çıkan teknolojilerin önemini görür ve stratejik amaçların gerçekleştirilmesinde ES'inin nasıl bir kaldıraç olarak kullanılabileceğini belirler (Lederer ve Mendelow, 1988). ET'leri örgüt altyapısının stratejiye uygun hale getirilmesinde önemli bir kaldıraçtır. Bu bakış açısında ES yöneticisi üst yönetim takımının önemli bir üyesidir. Bu işletmelerde ES yöneticisinin hem işletmecilik bilgisinin hem de teknik bilgisinin iyi olduğu görülmektedir. ES'leri konusundaki bilgi ve dolayısıyla kullanım düzeyi yüksek olan işletme yöneticilerinin ES'lerine bağlılığı da yüksek olmaktadır (Baets, 1995).

### *Bütünleşme*

Her iki grup yöneticinin söylemlerinden işletme stratejisi ile ES stratejisi arasındaki uyumu etkileyen önemli faktörlerden bir tanesi de bütünleşme olarak kavramlaştırılmıştır. ES stratejileri ile işletme stratejilerinin aynı süreçte ve aynı zamanda geliştirilmesi bütünleşmenin önemli unsurlarından birisi olarak görülmektedir. ES misyon, amaç ve planları ile işletme misyon, amaç ve planları arasındaki bağlantı derecesi olarak da ifade edilen bütünleşme ihtiyacı yöneticiler tarafından ES stratejilerinin işletme stratejilerini desteklemesi ya da işletme stratejilerinin ES stratejileri tarafından desteklenmesi olarak tanımlanmaktadır (Chan vd, 1997). Yöneticiler ayrıca stratejik uyumun, yalnızca işletme ve ES stratejik planlarının birlikte ve bağlantılı olarak geliştirilmesi ile sağlanamayacağını, aynı zamanda bu planların etkili bir şekilde yönetilmesi ve uygulanması gerektiğini vurgulamaktadır. ES yöneticisinin işletmelerde karar mekanizmalarındaki rolü ve yönetim toplantılarına katılımının sağlanması da uyum için önemli unsur olarak ifade edilmektedir.

Sonuçların genel bir değerlendirilmesi yapıldığında işletme ve ES yöneticilerinin birbirleriyle ilgili konulardaki bilgi düzeyinin uyumu kolaylaştırıcı ve zorlaştırıcı önemli faktör olduğu saptanmıştır. Bilgi düzeyinin artırılması için kavramsal ve teknik düzeyde profesyonel eğitimlerin verilmesi yararlı olabilir. Böylelikle özellikle terminoloji farklılığından kaynaklanan sorunların giderilmesi ve her iki yönetici grubunun birbirlerinin ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi anlaması sağlanabilecektir. Ayrıca yapılacak olan üst yönetim toplantılarına ES yöneticilerinin de dâhil edilmesi ve böylece işletme stratejileri planlanırken işletme stratejilerini destekleyecek ES stratejilerine de eş zamanlı olarak karar verilmesi sağlanabilir. ES'lerine üst yönetimin desteğinin sağlanması; ES'lerinin mevcut rolü ve işletme yöneticisinin farkındalık düzeyi, ES'lerinin işletme için stratejik önemi, işletme yöneticisinin ES teknolojilerine olan güveni ve bağlılığı gibi unsurlara bağlı görülmektedir. Bu noktada işletmenin örgüt yapısı ve süreçlerine uygun enformasyon teknolojileri seçimi, ES konusunda yetkin personelin istihdam edilmesi üst yönetimin desteğinin artmasını sağlayabilir. ES'leri için hizmet desteğinin taşeron bir firmadan alınması ya da işletme içindeki uzman personel tarafından sağlanması da üst yönetimin desteğini etkileyecektir. Yöneticiler arasındaki iletişimin de uyumu etkileyen önemli faktörlerden olduğu belirlenmiştir. Özellikle işletme yöneticisi ile ES yöneticisi arasındaki sosyal yakınlık ve ES yöneticisinin işletmede algılanan statüsünün önemli unsurlar olduğu göze çarpmaktadır. ES yöneticilerin üst yönetimin yapmış olduğu önemli toplantılara davet edilmesi ve ES stratejilerinin işletmenin stratejilerine uyumu konusunda ES yöneticisinden sürekli görüş alınması yararlı olabilir.

İşletme stratejileri ile enformasyon sistem stratejileri arasındaki uyumu kolaylaştırıcı ve zorlaştırıcı faktörleri belirlemeye yönelik olarak yapılmış olan bu çalışma bir dizi faktörün önemini ortaya koymuştur. Bu çalışmada Turizm endüstrisinden konaklama sektörünü temsilen Antalya yöresindeki işletmelerle HDS'nin uygulanmaya başlaması ile birlikte değişen işletme stratejisi ve ES stratejisi tercihleri ve aralarındaki uyumu etkileyen faktörler incelenmiştir. İlgili yazın desteği ile oluşturulacak olan bir ölçek yardımı ile farklı endüstri-



lerde, farklı bağlamlarda işletme stratejileri ile enformasyon sistem stratejileri arasındaki uyumu kolaylaştıran ve zorlaştıran faktörler ve her iki yönetici grubu arasındaki bu faktörlerin algılanmasında farklılıkların olup olmadığı test edilebilir.

### KAYNAKÇA

- Armstrong, C.P. ve V. Sambamurthy (1996), "Creating Business Value Through Information Technology: The Effects of Chief Information Officers and Top Management Team Characteristics", New York: Proceedings of the Seventeenth International Conference on Information Systems, Association of Computing Machinery, December, 195-208.
- Baets, W. R. J. (1995), "Some Empirical Evidence on IS Strategy Alignment in Banking", *Information & Management*, 3, 155-177.
- Boynton, A. C., R. W. Zmud, ve G. C. Jacobs (1994), "The Influence of IT Management Practice on IT Use in Large Organizations", *MIS Quarterly*, September, 299-318.
- Broadbent, M., ve P. Weil (1993), "Improving Business and Information Strategy Alignment: Learning from the Banking Industry", *IBM Systems Journal*, 32(1), 162-179.
- Buhalis, D. (2003), *eTourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*, London: Prentice Hall.
- Byrd, J. A., V. Sambamurthy, ve R. W. Zmud (1995), "An Examination of IT Planning in a Large, Diversified Public Organization", *Decision Sciences*, 26(1), 49-73.
- Camillus, J. C. ve A. L. Lederer (1985), "Corporate Strategy and the Design of Computerized Information Systems", *Sloan Management Review*, 26(3), 35-42.
- Cerpa, N. ve J. M. Varner (1998), "Case Study: The Effects of IS Maturity on Information Systems Strategic Planning", *Information & Management*, 34, 199-208.
- Chan, Y., S. Huff, D. Barclay, ve D. Copeland (1997), "Business Strategic Orientation, Information Strategic Orientation, and Strategic Alignment", *Information System Research*, 8, 125-150.
- Chan, Y., S. Huff, D. Barclay, ve D. Copeland (1997). "Business Strategic Orientation, Information Strategic Orientation, and Strategic Alignment", *Information System Research*, 8, 125-150.
- Clark, C. E., N. C. Cava Naugh, C. V. Brown, ve V. Sambamurthy (1997), "Building Change-Readiness Capabilities in the IS Organization: Insights from the Bell Atlantic Experience", *MIS Quarterly*, 21(4), 425-455.
- Cross, J., M. J. Earl, ve J. L. Sampler (1997), "Transformation of the IT Function at British Petroleum", *MIS Quarterly*, 21(4), 401-423.
- Grant G. G. (2003), "Strategic Alignment and Enterprise Systems Implementation: The Case of Metalco", *Journal of Information Technology*, 18, 159-175.
- Henderson, J. ve N. Venkatraman (1993), "Strategic Alignment: Leveraging Information Technology For Transforming Organizations", *IBM Systems Journal*, 32, 4-16.
- Hirschheim, R. ve R. Sabherwal (2001), "Detours in the Path Towards Strategic Information Systems Alignment", *California Management Review*, 44(1), 87-109.
- Johnston, H. R., ve S. R. Carrico (1988), "Developing Capabilities to Use Information Strategically", *MIS Quarterly*, March, 37-48.
- Kearns, G. S. (1997), "Alignment of Information Systems Strategy with Business Strategy: Impact on the Use of IS for Competitive Advantage", University of Kentucky, Unpublished Dissertation.
- Lederer, A. L. ve A. L. Mendelow (1988), "Convincing Top Management of Strategic Potential of Information Systems", *MIS Quarterly*, December, 525-534.
- Lederer, A. L. ve A. L. Mendelow (1989), "Coordination of Information Systems Plan with Business Plans", *Journal of Management Information Systems*, 6(2), 5-19.
- Luftman, J. (2005), "IT-Business Strategic Alignment Maturity: A Case Study", *Journal of Cases on Information Technology*, 7(2), 102-120.
- Nath, R. (1989), "Aligning MIS with the Business Goals", *Information & Management*, 16, 71-79.
- Neo, B. S. (1988), "Factors Facilitating the Use of Information Technology for Competitive Advantage: An Exploratory Study", *Information & Management*, 15, 191-201.

- Premkumar, G., ve W. R. King (1992), "An Empirical Assessment of Information Systems Planning and the Role of Information Systems in Organizations", *Journal of Management Information Systems*, 9(2), 99-125.
- Pyburn, P. J. (1983), "Linking the MIS Plan with Corporate Strategy: An Exploratory Study", *MIS Quarterly*, June, 1-14.
- Raghunathan, B., ve T. S. Raghunathan (1989), "Relationship of The Bank of Information Systems Executive to The Organizational Role and Planning Dimensions of Information Systems", *Journal of Management Information Systems*, 6(1), 111-126.
- Reich, B. ve I. Benbasat (1996), "Measuring the Linkage Between Business and Information Technology Objectives", *MIS Quarterly*, 20, 55-81.
- Reich, B. H. ve I. Benbesat (2000), "Factors that Influence the Social Dimensions of Alignment Between Business and Information Technology Objectives", *MIS Quarterly*, 24(1), 81-114.
- Sabherwal, R. ve P. Kirs (1994), "The Alignment Between Organizational Critical Success Factors and Information Technology Capability in Academic Institutions", *Decision Sciences*, 25(2), 301-330.
- Sabherwal, R. ve Y. E. Chan (2001), "Alignment Between Business and IS Strategies: A Study of Prospectors, Analyzers and Defenders", *Information System Research*, 12(1), 11-33.
- Watson, R. T. (1990), "Influences on The IS Manager's Perceptions of Key Issues: Information Scanning and the Relationship with the CEO", *MIS Quarterly*, June, 217-231.
- Weil, P. ve W. Broadbent (1998), *Leveraging the New Structure- How Market Leaders Capitalize on Information Technology*, Harvard Business School Press.
- Zviran, M. (1990), "Relationships Between Organizational and Information Systems Objectives: Some Empirical Evidence", *Journal of Management Information Systems*, 7(1), 65-84.

## 35. Oturum

**Yerli ve İthal Yönetim Uygulamalarının Meşrulaştırılmasında Merkez-Çevre Farklılaşması: Bir Model ve İlk Bulgular**

*Şükrü ÖZEN*

**İdeoloji-Yönetim Teknikleri İlişkisine Yönelik Tartışmalarda Bir “sine qua non” Olarak Bağlam: “Koşul Bağımlı İdeolojikleşme” Tezi**

*Mehmet Eymen ERYILMAZ*

**“Kurumsal” Diskurun Rasyonel Temelleri: Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Rasyonalite Tartışması**

*Belkıs ÖZKARA, Kerim ÖZCAN*

## YERLİ VE İTHAL YÖNETİM UYGULAMALARININ MEŞRULAŞTIRILMASINDA MERKEZ-ÇEVRE FARKLILAŞMASI: BİR MODEL VE İLK BULGULAR<sup>1</sup>

Şükrü ÖZEN

Başkent Üniversitesi İ.İ.B.F.

İşletme Bölümü

sozen@baskent.edu.tr

### ÖZET

*Bu çalışmada, merkez ve çevre ülkelerinde yayılan yerli ve ithal yönetim uygulamalarının meşrulaştırılmasında izlenen retorik stratejilerinin farklılaştığı ileri sürülmektedir. Bu savı sınamak üzere çalışmada Amerika Birleşik Devletleri'nde yayılan Çok Bölümlü Yapı ile Türkiye'de yayılan Holding Yapısı ve Toplam Kalite Yönetiminin meşrulaştırılmasında izlenen retorik stratejileri karşılaştırılmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre, ithal uygulamaların meşrulaştırılmasında, yerli uygulamalara göre daha fazla ahlaki retorik kullanılırken; yerli uygulamanın meşrulaştırılmasında daha fazla ussal retorik kullanılmaktadır. Diğer yandan, çevre ülkedeki ithal ve yerli uygulamaların meşrulaştırılmasında ahlaki ve duygusal retorik daha fazla kullanılmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim uygulaması transferi, meşrulaştırma, tercüme, merkez-çevre, retorik.

### 1. ARAŞTIRMA SORUNU

Bazı araştırmacılar (Czarniawska ve Joerges 1996; Frenkel 2005; Morris ve Lancaster 2006), bir yönetim uygulamasının uluslar arasında “seyahat” ederken, çeşitli aktörler tarafından yerel bağlamın anlam sistemlerine göre yeniden anlamlandırıldığı ileri sürmektedirler. Bu anlamlandırmanın nasıl yapıldığını açıklamak amacıyla, Özen ve Berkman'da (2007) bir kuramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu çerçeveye göre, belirli bir ülkede doğan bir yönetim uygulaması, o ülkedeki bazı aktörler tarafından üretilen bir dizi “retoriksel metinle” meşrulaştırılmaktadır. Bu retoriksel metinler söz konusu yönetim uygulamasının “özgün söylemini” oluşturmaktadır (Abrahamson ve Fairchild 1999). Böylelikle, bir yönetim uygulaması başka bir ülkeye taşınırken, özgün söylemi ile birlikte transfer edilmektedir. Ancak, transfer edilen yönetim uygulaması, transfer edildiği ülkedeki aktörler tarafından üretilen retoriksel metinlerle yeniden anlamlandırılmaktadır. Uygulamanın “türev söylemini” oluşturan bu anlamlandırma ise, o ülkedeki makro-kültürel söylemlerden etkilenmektedir. Bu çerçevede, “metin”, yazılı, sözlü ya da simgeler şeklindeki sembolik ifade biçimlerine karşılık gelirken, “retorik” bir yönetim uygulamasının meşruluğu konusunda hedef kitleyi ikna etmek üzere üretilen yazılı ya da sözlü metinlerdir (Phillips vd. 2004). Hedef kitleyi ikna etmek üzere üç tür retorik stratejisi kullanılmaktadır; (1) korku, endişe, mutluluk gibi duygulara yönelik retorik (*pathos* ya da duygusal retorik), (2) mantığa ve araçsal akla yönelik retorik (*logos* ya da ussal retorik) ve (3) toplumsal normlara ve değerlere yönelik retorik (*ethos* ya da ahlaki retorik) (Green 2004). Son olarak, “söylem” toplumsal alanda bir nesneyi (burada, yönetim uygulaması) oluşturan ifadeler sistemi (Phillips vd. 2004: 636) iken, “makro-kültürel söylem” de, bir toplumda yaygın olarak anlaşılan ve kabul gören üst söylemler ya da üst anlatılardır (Lawrence ve Phillips 2004: 691).

Özen ve Berkman'ın (2007) çalışmasında, bu kuramsal çerçeveden yola çıkılarak, TKY'ni Türkiye'de meşrulaştırmaya çalışan türev söylemle, TKY'nin geliştirildiği ülkedeki (ABD) özgün söylemi karşılaştırılmış ve kapsam, odaklandığı sorun, sorunun nedenleri, söylemin

<sup>1</sup> Bu çalışma, Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu'nun (TÜBİTAK), Bilim İnsanı Geliştirme Programı çerçevesinde sağladığı Yurt dışı Doktora Sonrası Araştırma Bursundan (2219) yararlanılarak gerçekleştirilmiştir.

yönelimi, yöneticilere yüklediği görev ve baskın retorik stratejileri açısından farklılaştıkları gözlenmiştir. Örneğin, Türk TKY söylemi, ulusal düzeydeki sorunların çözümüne yönelik, yöneticilere toplumsal dönüştürücü rolü yükleyen ve ahlaki retorik egemen olduğu bir söylemken, ABD'deki TKY söylemi genellikle örgütsel düzeydeki verimlilik ve kalite gibi sorunların çözümüne yönelik olarak yöneticilere örgütsel değişim görevi yükleyen ve çoğunlukla ussal retorik egemen olduğu bir söylemdir. Bu karşılaştırmadan yola çıkılarak, Özen ve Berkman (2007) bir yönetim uygulaması diğer bir ülkeye transfer edildiğinde, türev söyleminin kaçınılmaz olarak özgün söyleminden daha fazla ahlaki retorik içereceğini ileri sürmüşlerdir.

Bu çalışmada, Özen ve Berkman'ın (2007) önerdiği kuramsal çerçeve genişletilerek, bir uygulamanın "yerli" olması ile "ithal" olmasının, meşrulaştırıcı retoriklerine olan özgül etkisine odaklanılmaktadır. Bir yönetim uygulamasının söyleminin oluşumunda, onun bir başka ülkeye "transfer edilmesinin" etkisini görebilmek için, her iki ülkenin bağlamından doğmuş yerli yönetim uygulamaları ile transfer edilen yönetim uygulamalarının karşılaştırılması gerekmektedir. Özen ve Berkman'da (2007), ABD'den Türkiye'ye transfer edilen TKY söylemi incelenirken, bir yandan ABD'deki TKY söylemi için ikincil verilere dayanılmış, diğer yandan da her iki ülkedeki yerli yönetim uygulamalarının söylemi incelenmemiştir. Bu kısıtları gidermek üzere bu çalışmada, ithal yönetim uygulamaları ile yerli yönetim uygulamalarının meşrulaştırılma biçimleri karşılaştırılmaktadır. Çalışmada, meşrulaştırılma biçimleri arasındaki farklılıkların yönetim uygulamalarının kökeni ve ülkelerin dünya yönetim bilgisi piyasasındaki konumları ile açıklanabileceği ileri sürülmektedir. Çalışmanın amaçlarına, yönetim uygulamalarının kökenlerinin ve ülkelerin dünya yönetim bilgisi piyasasındaki konumlarının retoriksel söylemlere etkisini yordayan bir kuramsal çerçeve geliştirilerek ve bu kuramsal çerçeveden doğan hipotezleri sınırlı bir görgül araştırma ile sınayarak ulaşılmaya çalışılmaktadır.

## 2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmanın modeli Şekil 1'de görülmektedir. Bu modele göre, bir yönetim uygulamasının söylemi öncelikle, ilgili ülkenin dünya yönetim bilgisi piyasasındaki konumuna ve yönetim uygulamasının kökenine (yerli-ithal) bağlı olarak değişmektedir. Bilindiği gibi ülkelerin dünya yönetim bilgisi piyasasındaki (Abrahamson 1996) konumları farklılaşmaktadır. Örneğin ABD gibi bazı ülkeler, yönetim uygulamalarını üretmeleri, yaymaları ve/veya sıklıkla taklit edilmeleri nedeniyle bu piyasanın merkezinde yer almaktadırlar (Mangematin ve Baden-Fuller 2008). Türkiye gibi diğer bazı ülkeler ise, özellikle II. Dünya Savaşından sonra bu yönetim uygulamalarını merkez ülkelere transfer eden "çevre" ülkelerdir (Üsdiken 1996). Ancak, bu merkez-çevre ayrımı tam anlamıyla uygulama üreten-uygulama transfer eden ülke ayrımı ile örtüşmemektedir. Örneğin, merkez ülkeler bazen başka ülkelere uygulama ithal edebilirken (ABD'nin TKY'nin ilk biçimini Japonya'dan ithal etmesi gibi), çevre ülkeler de kendi yönetim uygulamalarını üretebilmektedirler (Güney Kore'nin *chaebol* örgüt uygulamasını üretmesi gibi). Diğer yandan, yönetim uygulamaları köken itibarıyla ithal ve yerli olmak üzere iki gruba ayrılabilir. Yine diğer boyutta olduğu gibi bu ayırım da çok kesin değildir. Örneğin, TKY ABD'de geliştirilmiş olmakla birlikte kökeni Japonya'ya dayanmaktadır. Diğer yandan, Holding yapısı yurt dışından esinlenmelerle birlikte büyük ölçüde Türkiye koşullarında şekillenmiş bir örgütlenme modelidir (Koç 1983; Buğra 1994).

Merkez	ABD TKY	ABD Çok Bölümlü Yapı
Ülkenin Konumu	Türkiye TKY	Türkiye Holding Yapısı
	İthal	Uygulamanın Yerli Kökü

**Şekil 1.** Çalışmanın Modeli

Şekil’de de görüldüğü gibi, bu araştırmada merkez ülke olarak ABD, çevre ülke olarak da Türkiye seçilmiştir. Diğer yandan merkez ülkeye bir başka ülkeden transfer edilen yönetim uygulaması olarak TKY, merkez ülkenin kendi bağlamından doğmuş yönetim yapısı olarak da Çok Bölümlü Yapı (ÇBY) seçilmiştir. Öte yandan, çevre ülkeye transfer edilmiş yönetim uygulaması için TKY, çevre ülkeden doğmuş yönetim uygulaması için de Holding Yapısı seçilmiştir. TKY, bilindiği gibi, 1980’li yıllarda Japonya’dan ABD’ye ithal edilmiş (Xu 1999) ve temel olarak örgütlerdeki üretim ve yönetim süreçlerini, müşteriye odaklılık, sürekli iyileştirme, takım çalışması, kalitenin süreçte kontrolü gibi ilkeler doğrultusunda düzenleyen bir yönetim modelidir (Spencer 1994). Diğer yandan, ÇBY, ABD’de ekonomik, teknolojik ve hukuki gelişmeler sonucunda farklı sektörlerle girerek çeşitlenen firmaların, karşılaştıkları eşgüdüm sorunlarını çözmek üzere 1920’li yıllarda geliştirdikleri ve özellikle 1950’li yıllarda yaygın kabul gören bir yapıdır (Chandler 1962; Fligstein 1985). Türkiye’de ise TKY özellikle 1990’lı yıllardan bu yana TÜSİAD ve KALDER öncülüğünde yayılmış ve büyük holding kuruluşlarına bağlı kuruluşlarca benimsenmiştir (Özen ve Berkman 2007). Holding yapısı, Türkiye’de 1930’lu yıllardan bu yana büyüyen ve çeşitlenen Koç Topluluğunun, şirketlerin devamlılığını ve bağlı kuruluşlar arasındaki eşgüdümü sağlamak amacıyla geliştirdiği ve özellikle 1970’li yıllardan sonra kabul gören bir örgüt yapısıdır (Özen ve Yeloğlu, 2006).

Özen ve Berkman’da (2007) geliştirilen önerilere koşut olarak bu araştırmada, transfer edilen yönetim uygulamalarının söylemlerinin yerli uygulamalara göre daha fazla ahlaki retorik içereceği öngörülmektedir. Bu öngörü, ülkenin yönetim bilgisi piyasasındaki konumundan bağımsız olarak, başka bir ülkeden ithal edilen yabancı bir yönetim uygulamasının, o ülkenin makro-kültürel söylemlerinde temsil edilen normlara ve değerlere atıfla meşrulaştırma zorunluluğuna dayanmaktadır. Bu zorunluluk ise, yabancı bir “metnin”, başka bir ülkedeki toplum tarafından anlaşılabilmesi için, onların hâlihazırda bildiği anlamlar üzerinden ifade edilmesi gerekliliğidir (Czarniawska and Joerges 1996). Dolayısıyla, ABD’deki TKY söylemi, ÇBY söylemine göre, Türkiye’deki TKY söylemi de Holding yapısı söylemine göre daha fazla ahlaki retorik içerecektir. Ancak bu öngörüye karşılık, gelişmekte olan bir çevre ülkesinin rol modeli olarak benimsediği gelişmiş bir ülkeden yönetim uygulaması transfer etmesi durumunda, bu ülke ile kendilerini kültürel olarak özdeşleştirmiş yerel seçkinlerden oluşan meşrulaştırıcı aktörlerin (Alvarez 1998), söz konusu yönetim uygulamasının teknik

değerinden çok ahlaki değerini vurgulayacakları düşünülebilir. Bu durum söz konusu olduğunda, Türk TKY söyleminin ABD TKY söylemine göre daha fazla ahlaki retorik içereceği düşünülebilir.

Diğer yandan, yerli yönetim uygulamalarının söylemlerinin ithal uygulamalara göre daha fazla ussal retorik içerecekleri öngörülmektedir. Bu sav, kurumsal teorinin şu temel önermesine dayanmaktadır; yönetim uygulamaları ilk ortaya çıktıklarında ussal nedenlerle benimsenirler, ancak daha sonra uygulama teknik değeri ötesinde sembolik bir değer kazandığında norm haline gelir ve geç dönemde normatif bir söylem edinir (Tolbert ve Zucker 1983). Nitekim Holding yapısı, çeşitlenmiş olan büyük girişimlerin aile kontrolünde devamlılığını ve bağlı şirketler arasındaki eşgüdümü sağlamak amacıyla 1960'lı yılların başında benimsenmiş ve örgütler arası taklit yoluyla yayılarak zaman içinde normatif bir değer edinmiştir (Koç 1983; Buğra 1994). Dolayısıyla, ABD'deki ÇBY söylemi ABD'deki TKY söylemine göre, Türkiye'deki Holding Yapısı söylemi de Türkiye'deki TKY söylemine göre daha fazla ussal retorik içerecektir.

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yukarıdaki öngörüler, bu çalışmada sınırlı düzeyde sınanmaktadır. Çalışmanın zaman kısıtından ötürü, ABD'deki TKY söylemi birincil verilere dayalı olarak incelenmemiş, sadece ABD'deki ÇBY ve Türkiye'deki Holding yapısı söylemi incelenmiştir. Türkiye'deki TKY söylemi içinse Özen ve Berkman'ın (2007) bulgularına dayanılmıştır. Çalışmada, bu retorikleri içeren metinler içerik analizi yöntemi ile incelenmektedir. Özen ve Berkman'daki (2007) yöntem izlenerek, önce retorik içeren metin bölümleri seçilmiş, daha sonra da içerik analizi (Silverman, 2000) yöntemi kullanılarak, metinlerin vurguladıkları temalar belirlenmiş ve izledikleri retoriksel stratejiler (duygusal, ahlaki ve ussal retorikler) kodlanmıştır. ÇBY için, 1921-1950 tarihleri arasında *Wall Street Journal*, *Economist*, *Business Week*, *Fortune*, *Forbes*, *Harvard Business Review*, *Management and Administration* gibi dergilerde ve gazetelerde çıkmış yayınlar ve konu ile ilgili yazılmış kitaplar (Seltzer, 1928; Pound, 1934; Kennedy, 1941; Sloan, 1941; Dutton, 1942) incelenmiş ve toplam 46 retoriksel metin bölümü seçilmiştir. Türkiye'deki Holding yapısı için 1963-1985 dönemi için Koç Holding'in çıkardığı *Bizden Haberler* dergisi ve ilgili kitaplar incelenmiştir (örn., Eczacıbaşı, 1999; Koç, 1983; Sabancı, 1985). Bu inceleme sonucunda Holding Yapısı ile ilgili 41 retoriksel metin bölümü seçilmiştir. Türkiye'deki TKY söylemi içinse elimizde 25 farklı metin bölümü bulunmaktadır. Bir retoriksel metin aynı anda birden fazla retorik stratejisini içerebildiği için, Tablo 1'de görüldüğü gibi retorik stratejilerinin sayıları retoriksel metin sayılarından fazla çıkabilmektedir. Örneğin, ÇBY için belirlenen 46 metinde toplam 58 retorik stratejisi kodlanmıştır. Retoriksel stratejilerin karşılaştırması, basit oransal karşılaştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

### 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bulguları Tablo 1 de özetlenmiştir. ABD'deki TKY söyleminin eksikliği bir yana bırakılırsa, sonuçlar, ithal uygulamaların yerli uygulamalara göre daha fazla ahlaki retorik içereceği yönündeki öngörüyü desteklemektedir. Türkiye'ye transfer edilen bir uygulama olan TKY söyleminde ahlaki retorik oranı (%57,9), yerli sayılabilecek Holding Yapısının söylemindeki ahlaki retorik oranından (%36,2) daha yüksektir. Sonuçlar aynı zamanda, yerli uygulamaların ithal uygulamalardan daha fazla ussal retorik içerecekleri öngörüsünü de destekler görünmektedir. Örneğin, yerli uygulama olan Holding yapısı söyleminde ussal retorik oranı %46,6 iken, transfer edilmiş uygulama olan TKY söylemindeki ussal retorik oranı sadece %15,8 dir. Bu iki uygulamanın söylemlerindeki retoriksel stratejilerin oranla-

rını kendi içlerinde incelediğimizde de Türkiye'deki Holding söyleminin ussal ağırlıklı, TKY söyleminin ise ahlaki ağırlıklı bir söylem olduğunu görmekteyiz.

**Tablo 1.** ÇBY, Holding ve TKY'nin Retorik Stratejileri

Retorik	Amerika Birleşik Devletleri		Türkiye			
	ÇBY		Holding		TKY	
	Sıklık	Oran (%)	Sıklık	Oran (%)	Sıklık	Oran (%)
Ahlaki	11	19,0	21	36,2	22	57,9
Duygusal	3	5,1	10	17,2	10	26,3
Ussal	44	75,9	27	46,6	6	15,8
Toplam	58	100,0	58	100,0	38	100,0

ABD'deki TKY söylemi henüz incelenmediği için, araştırma modelinin merkez-çevre eksenine oturan öngörülerini sağlıklı bir biçimde sınamak mümkün değildir. Ancak yine de merkez ülkenin yerli uygulaması olan ÇBY ile çevre ülkenin yerli uygulaması olan Holding Yapısının söylemini karşılaştırmak ilginç olacaktır. Görüldüğü gibi, her iki uygulamada da, ussal retorik oranları diğer retorik stratejilerine göre daha yüksektir; ÇBY söyleminin %75,9'u ussal retorik iken, ahlaki ve duygusal retorik oranları, sırasıyla %19 ve %5,1'dir. Holding yapısında ise ussal retorik oranı %46,6 iken, ahlaki retorik %36,2, duygusal retorik %17,2'dir. Dolayısıyla, merkez ya da çevre ülkesi olsun, yerli uygulamalarda ussal retorik, ahlaki ve duygusal retorik egemen olduğu düşünülebilir. Ancak, her ikisinde de ussal retorik baskın olmasına rağmen, merkez ülkenin yerli uygulaması olan ÇBY'nin ussal retorik oranının, çevre ülkenin yerli uygulaması olan Holding'in ussal retorik oranının çok üzerinde olması (%75,9 ve %46,6), diğer yandan da, Holding'in daha yüksek ahlaki ve duygusal retorikler içermesi dikkate değer bir sonuçtur. Bu sonuç, Holding yapısının her ne kadar "yerli" olsa da, ABD ve Avrupa firmalarından "esinlenilerek" geliştirilmesinden (Koç, 1983) kaynaklanmış olabilir. Nitekim aşağıda da belirtileceği gibi, Holding söyleminin içerdiği temalarda Amerikalı ve Avrupalı şirketleri "örnek alan" temalara rastlanmıştır. Bu sonuç, diğer yandan, ABD ve Türkiye'nin kültürel bağlamlarındaki farklılıklarının dışa yansımaları olarak da değerlendirilebilir. Örneğin, Türkiye'de devlete bağımlılığın yüksek ve makro-kültürel söylemlerin daha baskın olması, ister yerli ister ithal olsun, uygulamaların retoriksel stratejilerini, ABD'deki uygulamalara göre, daha ahlaki ve duygusal kılıyor olabilir. Doğal olarak, bu öngörü ancak ABD'deki TKY söylemi analize katıldığında açıklığa kavuşabilecektir.

Bu uygulamaların söylemleri, vurgulanan temalar açısından da farklılaşmaktadır. Örneğin, ABD'de ahlaki retoriklere karşılık gelen temalar genellikle, ÇBY'nin ABD politik ve idari sisteminde var olan "Federal Sistem", ya da "Hükümet Kabinesi" gibi yapılara benzetilmesi yoluyla meşrulaştırılması şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, ÇBY, ABD kültüründe zaten var olan "yerinden yönetim" mantığı içinde anlamlandırılmaktadır. Ancak, Türkiye'de Holding yapısı için vurgulanan ve ahlaki retoriklere karşılık gelen temalar ise, Özen ve Berkman'da (2007) TKY için vurgulanan temalara çok benzemektedir: "memleketin kalkınmasına katkı", "sosyal adaleti sağlamak", "diğerlerine rehberlik etme". Ayrıca, her ne kadar "yerli" bir uygulama olsa da, esin kaynağının "Batı" olması, yine TKY'ye benzer olarak, Holding yapısında da "Batılı", "modern" gibi ahlaki temaların vurgulanmasına neden olmaktadır. Temalarla ilgili bir başka ilginç nokta ise, özellikle Holding söylemindeki duygusal retoriklere karşılık gelen temaların, ABD'deki eşdeğerinden farklı olarak belirli bir tema



etrafında toplanmasıdır. Bu tema özellikle Vehbi Koç'un söyleminde altını çizdiği "ölümünden sonra şirketlerime ne olacak?" kaygısıdır. Diğer bir deyişle, Holding Yapısının meşrulaştırılmasında vurgulanan en önemli duygu "ebediyet" duygusudur. ABD'deki ÇBY söyleminde ise, duygusal retorik az olduğu gibi, öyle belirgin bir temaya da rastlanmamaktadır. Örneğin, duygusal temalar ÇBY'nin "firma büyüdükçe kaçınılmaz", "bir çok endüstride benimsenmiş" bir uygulama olduğunu vurgulamaktadır. Son olarak, ABD'de ÇBY ve Türkiye'de Holding için vurgulanan ussal temaların, bazı ufak farklılıklar dışında birbirlerine benzediği söylenebilir; örneğin bu yapılar genellikle, ussallık, verimlilik, etkililik, örgütsel başarı, karlılık, planlama, kontrol, eşgüdüm, maliyet tasarrufu, büyüme, genişleme, büyüklük sorununu çözme gibi temalarla ilişkilendirilmektedir. Farklı olan, ABD'de, yatırımın geri dönüş oranı, pazar değeri, rekabet avantajı ve fiyatlama stratejisi gibi temaların da vurgulanmasıdır.

## 5. SONUÇ

Bu çalışmada önerilen model, merkez ve çevre ülkelerindeki ithal edilmiş yabancı ve yerli yönetim uygulamalarının meşrulaştırılmasında farklı retorik stratejilerinin kullanıldığını ileri sürmektedir. Sınırlı bir görgül araştırma ile elde edilen ilk bulgular modelin öngörülerini desteklemektedir. Buna göre, ithal uygulamaların meşrulaştırılmasında, yerli uygulamalara göre daha fazla ahlaki retorik kullanılırken; yerli uygulamaların meşrulaştırılmasında daha fazla ussal retorik kullanılmaktadır. Diğer yandan, çevre ülkedeki yönetim uygulamalarının meşrulaştırılmasında, merkez ülkedeki uygulamalara göre daha fazla ahlaki ve duygusal retorik kullanıldığı gözlenmiştir. Bu sonucun, ele alınan ülkelerin iş sistemlerindeki farklılıklardan kaynaklanmış olabileceği de düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abrahamson, E. (1996), "Management Fashion. *Academy of Management Review*", 21(1), 254-285.
- Abrahamson, E. ve Fairchild, G. (1999), "Management Fashion: Life Cycles, Triggers and Collective Learning Processes", *Administrative Science Quarterly*, 44, 491-533.
- Alvarez, J. L. (1998), "The Sociological Tradition and The Spread and Institutionalization of Knowledge for Action", Ed. J. L. Alvarez, *Diffusion and consumption of business knowledge*, London: Macmillan Press, 13-57.
- Buğra, A. (1994), *State and Business in Turkey*, Albany: State University of New York Press.
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy And Structure*. Chapters in *The History of The American Industrial Enterprise*, Cambridge: MIT Press.
- Czarniawska, B. ve Joerges, B. (1996), "Travel of Ideas", Ed. B. Czarniawska ve G. Sevón, *Translating organizational change*, Berlin: de Gruyter, 13-48.
- Dutton, W. S. (1942), *Du Pont: One Hundred and Fourty Years*, New York: Charles Scribner's Sons.
- Eczacıbaşı, N. F. (1982), *Kuşaktan Kuşağa*. İstanbul: Dr. Nejat F. Ezcacıbaşı Vakfı Yayınları.
- Fligstein, N. (1985), "The Spread of The Multidivisional form among Large Firms" 1919-1979", *American Sociological Review*, 52, 44-58.
- Frenkel, M. (2005), "The Politics of Translation: How State-Level Political Relations Affect The Cross-National Travel of Management Ideas", *Organization*, 12(2), 275-301.
- Green, S. E., Jr. (2004), "A Rhetorical Theory of Diffusion", *Academy of Management Review*, 29(4), 653-669.
- Kennedy, E. D. (1941), *The Automobile Industry: The Coming of Age of Capitalism's Favorite Child*, New York.
- Koç, V. (1983), *Hayat Hikayem*, İstanbul: Çeltüt Matbaacılık.
- Lawrence, T. B. ve Phillips, N. (2004), "From Moby Dick To Free Willy: Macro-Cultural Discourse and Institutional Entrepreneurship in Emerging Institutional Fields", *Organization*, 11, 689 - 711.

- Mangematin, V. ve Baden-Fuller, C. (2008), "Global Contests in The Production of Business Knowledge: Regional Centres and Individual Business Schools", *Long Range Planning*, 41(1), 117-139.
- Morris, T. ve Lancaster, Z. (2006), "Translating Management Ideas", *Organization Studies*, 27(2), 207-233.
- Özen, Ş. ve Berkman, Ü. (2007), "The Cross-National Reconstruction of Managerial Practices: TQM in Turkey" *Organization Studies*, 28 (6), 825-851.
- Özen, Ş. ve Yeloğlu, H. O. (2006), "Bir Örgüt Kimliği Olarak "Holding" Adının İnşası ve Aşınması: Eşanlı Kurumsallaşma ve Çözülme Üzerine Bir Model Önerisi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(1-2), 45-84.
- Phillips, N., Lawrence, T. B. ve Hardy, C. (2004), "Discourse and Institutions", *Academy of Management Review*, 29(4), 635-652.
- Pound, A. (1934), *The Turning Wheel: The Story of General Motors Through Twenty-Five Years, 1908-1933*. Garden City, N.Y.: Doubleday, Doran & Company, Inc.
- Sabancı, S. (1985), *İşte Hayatım*, İstanbul: Aksoy Matbaacılık.
- Seltzer, L. H. (1928), *A Financial History of The American Automobile Industry*, Boston and New York: Houghton Mifflin Company.
- Silverman, D. (2000), "Analyzing Talk and Text", Ed. N. K. Denzin ve Y. S. Lincoln, *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks: Sage, 821-834.
- Sloan, A. P. (1941), *Adventures of A White Collar Man*, New York: Doubleday, Doran & Company, Inc.
- Spencer, B. A. (1994), "Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation", *Academy of Management Review*, 19 (3), 446-471.
- Tolbert, P. S. ve Zucker, L. G. (1983), "Institutional Sources of Change in The Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform 1880-1935", *Administrative Science Quarterly*, 28,22-39.
- Üsdiken, B. (1996), "Importing Theories of Management and Organization: The Case of Turkish Academia", *International Studies of Management and Organization*, 26(3), 33-46.
- Xu, Q. (1999), "TQM As An Arbitrary Sign for Play: Discourse and Transformation", *Organization Studies*, 20(4), 659-681.

# İDEOLOJİ-YÖNETİM TEKNİKLERİ İLİŞKİSİNE YÖNELİK TARTIŞMALARDA BİR “SİNE QUA NON” OLARAK BAĞLAM: “KOŞUL BAĞIMLI İDEOLOJİKLEŞME” TEZİ

**Mehmet Eymen ERYILMAZ**

Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü.  
mehmetery@uludag.edu.tr

## ÖZET

*Yönetim ve örgütler, özellikle eleştirel yönetim çalışmaları yazınında sayıları sınırlı da olsa, yönetim teknikleri ve ideoloji kavramı arasındaki bağlantıyı sorgulayan tartışmalar mevcuttur. Öte yandan bu çalışmalar incelendiklerinde, yazarların tartışmalarını bağlamsızlaştırdıkları (de-contextualization) ve çalışmaların bulanık (fuzzy) anlayış yerine Aristotelyen bir mantık üzerinden kurgulandıkları görülmektedir. Bu nedenle çalışma, eleştirel bir doğaya sahip olmakla beraber, aynı zamanda alandaki mevcut eleştirel duruşa da bir karşı eleştiri niteliğindedir. Bir diğer deyişle çalışma kuramsal olarak “refleksif” (Booth, 1998) bir doğadadır. Çalışma, “İskandinav yeni kurumsalcı okulu”nun fikirlerinden de destek alarak, yönetim tekniklerinin ideolojik olup olmadıkları, daha ziyade hangi türde ideolojik oldukları, öncelikli olarak hangi grubun veya grupların çıkarlarına gizliden gizliye hizmet ettikleri ve benzeri soruların cevaplarının bağlama göre değişebileceği fikrini “Koşul Bağımlı İdeolojikleşme Tezi” adı altında savunmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** *İdeoloji, bağlam, eleştirel yönetim çalışmaları, koşul bağımlı ideolojikleşme tezi.*

## 1. İDEOLOJİ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Isaac Newton’un “*Matematiğin İlkeleri (Philosophiae Naturalis Principia Mathematica)*” adlı eseri ile temelleri atılan (Yıldırım ve Şimşek, 2005) ve çok uzun bir süre, tartışma götürmeyecek biçimde doğa ve beşeri bilimlere egemen olan “*Pozitivist*” veya başka bir deyişle “*Newtonyen*” paradigmanın tahtının, özellikle “*Kuantum Fiziği*” ve “*Kaos Bilimi*”nin ortaya çıkışına koşut olarak kuvvetlice sarsıldığı görülmektedir. Yazında, bilimde yaşanan bu gelişmeler sonrası beliren yeni paradigmaların kavramsallaştırılmasına yönelik çalışmaların mevcudiyeti bilinmektedir. Bunlardan bir tanesinde, Habermas’tan esinlenerek kurguladığı çalışmasında Lather (1992), araştırma paradigmalarına ilişkin bilim camiasında daha sonra hayli rağbet görecektir (Örneğin; Collins, 1992; Fien, 2002) dördü bir sınıflandırma sunmuştur. Bu yapının ilk hücrelerini pozitivist araştırma paradigması, diğer üçünü ise pozitivism sonrası araştırma paradigmaları üst başlığı altında incelenebilecek “*Yorumlamacı*”, “*Eleştirel*” ve “*Yapısalcı-sonrası*” paradigmalar oluşturmaktadır.

Caputo’ya göre araştırma paradigmalarına ilişkin diskurlarda yaşanan bu karmaşık çeşitlenme, araştırmacıların zihinlerinde depremlere neden olacak ve onları yerleşik inançlarından kopararak pozitivism dışındaki perspektifleri de dikkate almaya zorlayacaktır. Yazar, araştırmacıların bilime bakış açılarında yaşanacak bu köklü farklılaşmayı betimleyebilmek için “*Post-Paradigmatik Diaspora*” eğretilemesinden destek almaktadır (Lather, 1992). Öte yandan bu tür bir çeşitlenme pozitivismin şaşalı bir törenle defnedilmesi değil, pozitivismin “bilim” ve “bilimdışı” arasında ana çizgi olmaya değer varan tahakküm gücünün ortaya çıkan yeni paradigmalarda belli ölçülerde dengelenmesidir. Zaten pozitivism ve sonrası araştırma paradigmalarının amaç bağlamında önceliklerinin farklı olması da, bu paradigmaların birbirlerinin mutlak anlamda ikamesi olmadıklarının derin bir kanıtıdır. Örneğin pozitivist paradigma için temel amaç tahmin etmektir; yorumlamacı paradigmanın önceliği ise araştırmaya katılanların öznel anlamlandırmalarına ışık tutulmasıdır (*verstehen*). Bir diğer araştırma paradigması olan eleştirel yaklaşım ise modern toplumlarda bireyleri güçlendirerek ve özgürleştirerek (Alvesson ve Willmott, 1992; Collins, 1992) ekonomik, kültü-

rel ve politik unsurların eşitsiz dağılımını değiştirmeyi ve adil bir sosyal düzen inşa etmeyi arzulamaktadır. Eleştirel çalışmalar sayesinde radikal dönüşüm vücut bulacak ve dünya daha yaşanır bir hüviyete kavuşacaktır (Hammersley, 1997). Son olarak; Barthes, Derrida, Foucault ve Lacan gibi Fransız filozofların bayraktarlığını yaptığı yapısalcı-sonrası paradigmanın da kendisine dekonstrüksiyon gibi bir misyon edindiği görülmektedir (Lather, 1992).

Yukarıda dile getirilen paradigmalardan eleştirel kuram, “*Institut für Sozialforschung*” ile bir başka ifadeyle “*Frankfurt Okulu*”yla özdeşleştirilmektedir. Enstitü bugün her biri birer efsaneye dönüşmüş olan Adorno, Fromm, Habermas, Horkheimer, Kirchheimer ve Marcuse gibi düşünörlere ev sahipliği yapmıştır. Gerçeğin saptırıldığını vurgulayan eleştirel epistemolojisiyle diğer paradigmalardan kendini farklılaştıran eleştirel kuram, daha önce de vurgulandığı gibi, özgürlükleri kazandıracak bilginin üretilmesi amacını güder (Carr, 2000). Bu özgürleştirme gayretlerine koşut olarak, alanda gerçekleştirilen bazı çalışmaların yönetim tekniklerinin doğaları gereği ideolojik olup olmadığını sorguladıkları görölmektedir. Amaç, rasyonel teknikler seti olarak takdim edilen yönetim tekniklerinin aslında gizli-den gizliye bazı kesimlerin çıkarlarına hizmet edip etmediğini sorgulamak ve şayet ediyorlarsa bu tekniklerin gerçek niyetini ifşa etmektir. Bu bağlamda yönetime eleştirel bakış açısı ile ideoloji kavramının iç içe olduklarını söylemek abes olmayacaktır.

Öte yandan bu noktada, ideoloji-yönetim teknikleri ilişkisini tartışmaya geçmeden önce ideoloji kavramına netlik kazandırmak yerinde olacaktır. Alvesson (1987)’un temel elementinin sosyal dünyanın nasıl işlediğine ve uğruna mücadele etmeye değecek değer ve ideallerin neler olduğuna dair inançlar seti olduğunu iddia ettiği ideoloji kavramı, bilindiği kadarıyla ilk defa 1797 yılında, Destutt de Tracy tarafından, doğru düşünme bilimine verilen ad olarak kullanılmıştır (Mardin, 1993). Dolayısıyla kavramın ilk kullanımı hatırı sayılır dozda olumlu bir içeriğe sahipti. Bu dönemde iktidara gelen Napolyon, ideologlarla sıkı bağlar geliştirmiş ve hatta iktidara geldiğinde ideologların ağırlıkta olduğu “*Institut de France*” adında bir kuruluşa aydınlanma felsefesinin ilkelerini temel alan bir eğitim sistemi sipariş etmişti. Ancak bir süre sonra Napolyon ve ideologlar arasında bazı fikir ayrılıkları yaşandı. Bir zamanlar övgü maksadıyla kullanılan ideoloji kavramı, Napolyon’un dilinde bir alay nesnesi haline dönüşmüştü (Mardin, 1993). Böylece ideoloji ilk defa negatif-eleştirel anlamda kullanılmış oldu. Öte yandan, her ne kadar ideolojiye negatif anlam yükleyen ilk düşünür olmasa da, ideolojinin eleştirel tarzda kavramsallaştırılması Marx’la özdeşleşmiştir. Materyalist bir felsefe benimseyen Marx’a göre ideoloji, gerçeğin baskın ekonomik kesimin yani burjuva sınıfının çıkarlarına hizmet edecek şekilde çarpıtılmasıdır. Düşünür gerçeğin saptırılması sürecini betimlerken “*Camera Obscura*” metaforundan yararlanmaktadır. Yine Filby ve Wilmott (1986), Marx’a paralel olarak ideolojiyi “kendi sınıflarının (sections) çıkarlarını korumak ve tanımlamak için aktörlerce tertip edilen sembolik sistemler” olarak tanımlamaktadırlar (Aktaran Alvesson, 1987). Tıpkı Marx gibi; Schopenhauer, Nietzsche ve Freud da gerçeğin maskelendiğine dair bir inanç beslemekteydiler (Carr, 2000). Öte yandan bu sapma, ismi yukarıda zikredilen düşünörlere göre birincil olarak Marx’ın iddia ettiği gibi yerleşik olduğumuz makro sosyal yapıların değil, derin ve çözümsüz kişilik problemlerinin bir eseriydi (Mardin, 1993). Bu anlamda ideoloji kavramına tarihsel olarak biri olumlu diğeri ise oldukça negatif-eleştirel anlam yükleyen iki düşünce okulunun varlığından söz etmek çok da abartılı olmayacaktır.

## 2. İDEOLOJİ-YÖNETİM TEKNİKLERİ İLİŞKİSİNE YÖNELİK TARTIŞMALARDA BAĞLAMIN ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı, yazarın Özen (2002)'in "*Koşul Bağımlı Türdeşleşme Tezi*"nden esinlenerek "*Koşul Bağımlı İdeolojikleşme Tezi*" olarak adlandırdığı çerçeve sınırları içerisinde, ideoloji-yönetim teknikleri ilişkisini baz alan tartışmalarda "bağlam"ın "olmazsa olmaz" rolünü ve yaratabileceği farklılıkları tartışmaktır. Şüphesiz ki, yönetim bilgisinin ideolojik içeriğinde bağlama bağlı olarak farklılaşmaların olabileceğine ilişkin bu tür bir farkındalığın yaratılması, eleştirel bilincin diri tutulması amacına da hizmet edecektir. Çalışma ayrıca kısmen eleştirel bir hüviyete sahip olmakla beraber, fikirlerin üniteler arası seyahatleri sonrasında seyahat öncesi durumlarından daha farklı bir içeriğe sahip olabilecekleri olasılığını büyük ölçüde göz ardı ederek bazı yönetim tekniklerini her şart altında negatif ideolojik olarak betimleyen eleştirel çalışmalara da bir eleştiri niteliğindedir.

Bu doğrultuda ilk olarak, yönetim ve örgütler yazını incelendiğinde, ideoloji ve yönetim pratikleri-kavramları ilişkisini kuran çalışmaların varlığı ayrımsanabilecektir. Örneğin Pettigrew (1979) çalışmasında, örgüt kültürünü monolitik bir kavram olarak algılamının sorunlu olduğunu; aksine kültürün, sembol, dil, ideoloji, inanç, ritüel ve mit gibi kavramlar demetini bünyesinde barındırdığını vurgulayarak ideoloji kavramına atıfta bulunmaktadır. Alana yön veren ve eleştirel ideoloji anlayışına daha kuvvetli vurgu yapan bir diğer çalışmada Shrivastava (1986), stratejik yönetimin birincil olarak kar amaçlı örgütlerin üst yönetimlerinin bilgi ihtiyaçlarına hizmet eden ideolojik bir araç olduğunu iddia ederek, tekniğin bu ideolojik karakterinin zayıflatılmasına yönelik öneriler getirmektedir. Shrivasta, çalışmasında evrensel ve nesnel bilgiye olan inancını gözler önüne sermektedir. Bu çalışmada ise eleştirel geleneğe paralel olarak evrensel bir gerçeği aramanın ötesinde, bazı yapı ve süreçlerin saptırılmasına (Levy vd., 2003) odaklanılmaktadır. Yine Knights ve Morgan (1991, 1995), şirket stratejisini hızla değişen çevrede kaotik bir hal alan örgüt faaliyetlerini yönetme imkanı sunan rasyonel bir teknikler seti olarak betimleyen ortodoks yönetim düşüncesinin aksine, planlama ve uygulama süreçlerine katılanlara yani "stratejist"lere örgüt içinde farklı bir statüye ulaşmanın yolunu açan bir güç mekanizması-teknolojisi olarak kavramsallaştırarak heteredoks bir tavır takınmaktadırlar. Son olarak Bilgin (2003: 69), Marxist sosyoloji anlayışında bürokrasinin ve dolayısıyla bürokratik örgütlerin olumsuz bir konotasyon taşıdığını ve bürokrasinin "egemen sınıfın çıkarlarına hizmet eden ve mevcut düzeni meşrulaştıran bir aygıt" olarak tanımlandığını ifade etmektedir.

Doğrudan doğruya yönetim tekniklerinin ideolojik olup olmadıklarını inceleyen cüzi miktardaki bu çalışmalara bakıldığında, tartışmaların büyük ölçüde *bağlamsızlaştırıldığı* (*de-contextualization*) ve Aristotelyen bir mantığın hakim olduğu göze çarpmaktadır. Oysa bir yönetim pratiğinin ideolojik karakterinde zaman ve mekana göre farklılaşmalar yaşanması kuvvetle muhtemeldir. Örneğin Suzuki (2005), politik bağlamın bir yönetim ideolojisinin yükseliş ve düşüşünü kuvvetli biçimde şekillendirebileceğini ileri sürmektedir. Yine, özellikle "*İskandinav yeni kurumsalci okul*"un (örneğin Sahlin-Andersson ve Engwall, 2002) çarpıcı katkılar yaptığı bakış açısına göre, yönetim bilgisinin ulusal kültürler, endüstriler, alt endüstriler, örgütler ve örgüt içi alt birimler arasında seyahati (*travel of ideas*) esnasında *uyum*, *transfer*, *çeviri* ve *yerel modifikasyon* (Erlingsdottir ve Lindberg, 2005; Lervik ve Lunnan, 2004; Morris ve Lancaster, 2006; Özen ve Berkman, 2007) gibi çeşitli sonuçlarla karşılaşılabilmektedir. Bu neticelerden bir tanesi bilginin, ihracı esnasında alıcı üniteye hiçbir değişiklik olmadan aktarılması ve yeni yönetim bilgisinin yerleşik pratiklerle tam entegrasyonunun sağlanması, bir diğer değişle bilginin yayılım sürecinde talep yakasındaki aktörlerce "*transfer*" edilmesidir. Latour (1986) bilginin transferi ya da *yayılmı* (*diffusion*)

kavramını çevirinin tam karşısında konumlandırmaktadır (Aktaran Morris ve Lancaster, 2006). Öte yandan kimi zaman, yönetim bilgisi, yayılım esnasında bir birimden diğerine geçiş yaparken bilginin taşıyıcıları tarafından teknik (örneğin üniteler arasında aynı isim (izonimizm) altında farklı örgüt form (polimorfizm) ve uygulamalarının (polipraksizm) belirmesi- Erlingsdottir ve Lindberg, 2005) ve/veya sembolik (örneğin üniteler arasında farklı isimler (polinimizm) altında aynı örgüt form (izomorfizm) ve uygulamalarının (izopraksizm) belirmesi- Erlingsdottir ve Lindberg, 2005) bağlamda yeniden inşa edilebilirler. Örneğin yönetim bilgisinin endüstrilerarası seyahatinde “*makro kültür* (Abrahamson ve Fombrun, 1994)” ya da “*endüstri zihin seti* (Phillips, 1994)” olarak adlandırılan endüstri kültürlerinin devreye girmesi mümkündür. Nitekim Lai ve arkadaşları (2002) Hong Kong’da gerçekleştirdikleri çalışmalarında, sektörler arasında kalite yönetimi başlığı altında vurgu yapılan birincil noktalar bağlamında farklılıklar olduğunu bulgulamışlardır. Benzer şekilde Knights ve Morgan (1995: 193) stratejik yönetime “*rasyonel (rational)*” ve “*süreç temelli (processual)*” yaklaşımların kuramsal olarak az gelişmiş analizler ürettiğini iddia ederek alternatif bir yaklaşım sundukları çalışmalarında aşağıdaki şu ifadeyle koşut bir tavır takınırlar:

“...Bu anlamda, inancımıza göre strateji söylemi ve pratiği her zaman akışkan bir vaziyette-dir, anlamında değişikliklere ve sürekli yeniden yorumlara açıktır.”

Bu anlamda bir yönetim tekniğinin ideolojik içeriğinde de bağlam bağımlı bazı farklılaşmalar olabilecektir. *Birincisi*, ideolojinin kimliğinde bazı dönüşümler yaşanması mümkündür. Örneğin bir toplumda daha ziyade *genel* sosyal refahı arttırmak maksadıyla rasyonel bir araç olarak kullanılan yani büyük ölçüde olumlu (pozitif) ideolojik karaktere sahip bir tekniğin, bir diğer toplumda kimlik değiştirip, gerçeği maskeleyerek *belli grupların* çıkarlarına hizmet etmesi bir diğer değişle eleştirel bir ideolojik karaktere dönüşmesi mümkündür. Stratejik yönetimin ideolojik bir doğası olduğunu ve bu özelliğın en iyi Fairclough’un eleştirel söylem analizi ile çözümlenebileceğini iddia ettiği çalışmasında Thomas (1998:5) şu ifadeleri kullanarak düşüncemizi desteklemektedir:

“Stratejik yönetimin ideolojik tabanının değişmesi muhtemeldir, bu nedenle kolay olmayan bir durumla, bir nevi hareketli bir hedefin analizi ile karşı karşıyayız.”

Öte yandan bir yönetim bilgisinin uğrayacağı çeviri miktarını belirleyen faktörlerden bir tanesi de fikrin seyahat edeceği “*mesafe (distance)*” yani bağlamsal ve coğrafi yakınlık veya uzaklıktır (Morris ve Lancaster, 2006). Bu anlamda bilginin gönderici ve alıcılarının kültürleri (bu kültür analiz birimine göre ulusal, endüstri, alt endüstri, örgüt vb. kültürü olabilir) ne kadar birbirinden farklı ise, fikrin yukarıda dillendirilen transfer dışı seçeneklere kayma ve nihayetinde ideolojik karakterinde değişim yaşanma ihtimali o kadar artacaktır. *İkincisi*, yönetim tekniğinin baskın pozitif veya negatif ideolojik kimliğinden ödün vermeden, bu kimliğin kısmen zayıflaması veya güçlenmesi de ihtimaller dahilindedir. Örneğin bir kültürde belli bir kesimin çıkarlarına alttan alta hizmet eden bir yönetim bilgisinin, bir başka ulusal kültürde çeviri ve/veya yerel modifikasyonlar sonrasında tüm paydaş gruplara daha eşit mesafede bir kimlik kazanması mümkündür. Örneğin Kaplan ve Norton (1992) tarafından yönetim yazınına kazandırılan Balanced Scorecard (BSC) tekniği, son tahlilde müşteriler ve en çok da pay senedi sahiplerinin çıkarına hizmet ediyor gibi görünmektedir. Gerçekten de teknik incelendiğinde, geleneksel finansal perspektifin yanına finansal olmayan ölçütleri içeren perspektiflerin neden eklendiği sorusunun cevabı muğlak kalmaktadır: Bu yeni perspektifler sahiden de performans değerlendirme sistemlerini daha sağlıklı hale getirmek niyetiyle mi yoksa baskın hisse senedi sahibi çıkarlarını koruma güdüsünü meraklı zihinlerden gizleme maksadıyla mı BSC ve benzeri performans yönetim sistemlerine eklenmişlerdir?. Nitekim BSC’nin yoğun pay senedi sahipleri odağı, tekniği hayata geçirmeyi

planlayan İsveçli şirketlerin rahatsızlık duymalarına neden olmuş ve nihayetinde bu şirketler BSC'lerine Kaplan ve Norton'un orijinal dört perspektifine ek olarak bir "çalışan" perspektifi ekleyerek BSC tekniğini "*paydaş kapitalizmi (stakeholder capitalism)*" olarak adlandırılan İsveç iş kültürüyle uyumlu hale getirmişlerdir (Ax ve Bjornenak, 2005). *Son olarak*, her ne kadar üniteler arasında bir "*metinlerarasılık (intertextuality)*" (Fairclough, 1992) mevcutsa da ve de grupları mutlak anlamda birbirinden bağımsız gibi kabul etmek mümkün değil gibi görünse de, yönetim bilgisinin bir üniteden diğerine seyahati sonrasında yönetim tekniğinin birincil olarak hizmet ettiği grubun değişmesi mümkündür. Örneğin Özen (2002) çalışmasında, Türkiye'de TKY yayılım sürecinde, yayma işlevini üstlenen aktörlerin toplumsal kimliklerini "kalite kahramanları" olarak yeniden kurguladıklarını ve bu suretle "*yapısal ahlaki meşruiyetlerini (structural moral legitimacy)*" (den Hond ve de Bakker, 2007'den aktaran, Özen ve Özen, 2009) güvence altına aldıklarını bulgulamıştır. Bu doğrultuda ideoloji-yönetim ilişkisine yönelik tartışmalarda bağlam bir "*sine qua non*" bir diğer değişle konunun "*mütemmim cüz*"ü gibi görünmektedir.

### 3. SONUÇ

Yönetim ve örgütler yazınına bakıldığında yönetim tekniklerinin ideolojik olup olmadığını tartışan çalışmaların (örneğin, Alvesson, 1987; Hartley, 1983; Levy, 2003; Shrivastava, 1986; Weiss ve Miller, 1987) varlığı rahatlıkla gözlemlenebilecektir. Öte yandan bu çalışmaların kimi zaman çalışmanın üzerine kurgulandığı ideoloji kavramına netlik kazandırdıklarını ve genellikle de bağlamın tekniğin ideolojik karakterinde yaratabileceği dönüşümleri göz ardı ettiklerini söylemek mümkündür. Bu noktada özellikle İskandinav yeni kurumsalci okulunun çalışmalarından destek alarak, yönetim bilgisinin üniteler arasında yolculuğu sırasında ideolojik kimliğinde bağlama bağlı bazı değişiklikler yaşanabileceği iddia edilmekte ve bu farklılaşmalar yönetim tekniklerinin "*koşul bağımlı ideolojikleşme tezi*" olarak adlandırılmaktadır. Fikirler benzer kültürlerle sahip bir birimden diğerine büyük bir olasılıkla transfere yakın bir geçiş yapacağından, gelecekte bu konuda çalışacak olan araştırmacıların büyük ölçüde farklı bağlamlara sahip birimler arasında yaşanacak fikir akışı sırasında, yönetim tekniğinin ideolojik yapısında bir değişim yaşanıp yaşanmadığını test etmeleri daha anlamlı olacaktır.

### KAYNAKÇA

- Abrahamson E. ve Fombrun, C. J. (1994), "Macrocultures: Determinants and Consequences", *Academy of Management Review*, 19, 728-755.
- Alvesson, M. (1987), "Organizations, Culture, and Ideology", *International Journal of Management and Organization*, 17(3), 4-18.
- Alvesson, M. ve Willmott, H. (1992), "On the Idea of Emancipation in Management and Organizational Studies", *Academy of Management Review*, 17(3), 432-464.
- Ax, C. ve Bjornenak, T. (2005), "Bundling and Diffusion of Management Accounting Innovations-The Case of the Balanced Scorecard in Sweden", *Management Accounting Research*, 16, 1-20.
- Bilgin, N. (2003), *Sosyal Psikoloji Sözlüğü: Kavramlar ve Yaklaşımlar*, İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Booth, C. (1998), "The Problems and Possibilities of Reflexivity in Strategy", *Electronic Journal of Radical Organisation Theory*, 4(1). [http://merlin.mgmt.waikato.ac.nz/ejrot/Vol4\\_1/booth.pdf](http://merlin.mgmt.waikato.ac.nz/ejrot/Vol4_1/booth.pdf), (Erişim: 05.02.2009).
- Carr, A. (2000), "Critical Theory and the Management of Change in Organizations", *Journal of Organizational Change*, 13(3), 208-220.
- Collins, E. C. (1992), "Qualitative Research As Art: Toward a Holistic Process", *Theory into Practice*, 31(2), 181-186.
- Erlingsdottir, G. ve Lindberg, K. (2005), *Isomorphism, Isopraxis and Isonymism: Complementary or Competing Processes?*, Lund Institute of Economic Research Working Paper Series.
- Fairclough, N. (1992), *Discourse and Social Change*, Cambridge: Polity.

- Fien, J. (2002), "Advancing Sustainability in Higher Education: Issues and Opportunities for Research", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 3(3), 243-253.
- Hammersley, M. (1997), "On the Foundations of Critical Discourse Analysis", *Language and Communication*, 17(3), 237-248.
- Hartley, J. (1983), "Ideology and Organizational Behavior" *International Studies of Management and Organization*, 13(3), 7-34.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1992), "The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, January-February, 71-79.
- Knights, D. ve Morgan, G. (1991), "Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique", *Organization Studies*, 12(2), 251-273.
- Knights, D. ve Morgan, G. (1995), "Strategy under the Microscope: Strategic Management and IT in Financial Services", *Journal of Management Studies*, 32(2), 191-214.
- Lai, K., Weerakoon, T. S. ve Cheng, T. C. E. (2002), "The State of Quality Management Implementation: A Cross-Sectional Study of Quality-Oriented Companies in Hong Kong", *Total Quality Management*, 13(1), 29-38.
- Lather, P. (1992), "Critical Frames in Educational Research: Feminist and Post-Structural Perspectives", *Theory Into Practice*, 31(2), 87-99.
- Lervik, J. E. ve Lunnan, R. (2004), "Contrasting Perspectives on the Diffusion of Management Knowledge: Performance Management in a Norwegian Multinational", *Management Learning*, 35(3), 287-302.
- Levy, D. L. (2003), "Strategy As Power: A Political Economy Approach", *Critical Management Studies Conference*, Lancaster University.
- Levy, D. L., Alvesson, M. ve Willmott, H. (2003), "Critical Approaches to Strategic Management", Eds. M. Alvesson ve H. Willmott, *Studying Management Critically*, London: Sage, 92-110.
- Mardin, Ş. (1993), *İdeoloji*, İstanbul: İletişim Yayınları 191.
- Morris, T. ve Lancaster, Z. (2006), "Translating Management Ideas", *Organization Studies*, 27(2), 207-233.
- Özen, Ş., (2002), "Toplam Kalite Yönetimi'nin Türkiye'de Yeniden Kurgulanması: Koşul Bağımlı Türdeşleşme Tezinin Bir Testi", *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1), 105-42.
- Özen, Ş. ve Berkman, Ü. (2007), "Cross-National Reconstruction of Managerial Practices: TQM in Turkey", *Organization Studies*, 28(6), 825-851.
- Özen, Ş. ve Özen, H. (Baskıda), "Peasants Against MNCs and the State: The Role of the Bergama Struggle in the Institutional Construction of the Gold-Mining Field in Turkey", *Organization*.
- Pettigrew, A. (1979), "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Phillips, M. E. (1994), "Industry Mindsets: Exploring the Cultures of Two Macro-Organizational Settings", *Organization Science*, 5(3), 384-402.
- Sahlin-Andersson, K. ve Engwall, L. (2002), (Der.). *The expansion of management knowledge: Carriers, flows, and sources*, California: Stanford Business Books.
- Shrivastava, P. (1986), "Is Strategic Management Ideological?", *Journal of Management*, 12(3), 363-377.
- Suzuki, Y. (2005), "The Adaptation of Western Management Ideologies: The Revised Capitalism of Keizai Doyukai in Postwar Japan", *International Journal of Japanese Sociology*, 14, 70-83.
- Thomas, P. (1998), "Ideology and the Discourse of Strategic Management: A Critical Research Framework", *Electronic Journal of Radical Organization Theory*, 4(1), [http://merlin.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/Vol4\\_1/thomas.pdf](http://merlin.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/Vol4_1/thomas.pdf), (Erişim: 05.02.2009).
- Weiss, R. M. ve Miller, L. M. (1987), "The Concept of Ideology in Organizational Analysis: The Sociology of Knowledge or the Social Psychology of Beliefs?", *The Academy of Management Review*, 12(1), 104-116.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 5. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.



## “KURUMSAL” DİSKURUN RASYONEL TEMELLERİ: YENİ KURUMSAL KURAM BAĞLAMINDA RASYONALİTE TARTIŞMASI

**Belkıs ÖZKARA**

Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve  
İdari Bilimler Fakültesi  
bozkara@aku.edu.tr

**Kerim ÖZCAN**

Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve  
İdari Bilimler Fakültesi  
kozcan@aku.edu.tr

Yeni kurumsal kuram, kurumlara, sembollere, ritüellere yaptığı vurgu ile kimileri tarafından post-modern (Scott, 1993) kimileri tarafından kültürel uzantıları olan bir yaklaşım (Holm, 1995) olarak değerlendirilmekte ve yine yönetim tarihine ilişkin analizlerde yönetim düşüncesinin ardıl olarak birbirini izleyen rasyonel-normatif dönemselliğinde, kültürel konuların ağırlık kazandığı normatif kutupta konumlandırılmaktadır (Abrahamson, 1997). Bu çalışmanın sorunsalı, rasyonel okulun dışında tutulmasına rağmen kurumsal kuramın retoriğinin rasyonel temellere dayandığını tartışmaktır.

Örgütlerin kurumsal çevreler içinde yerleşik olduğu fikri ciddi bir şekilde ilk olarak yeni kurumsal kuram tarafından dile getirilmiştir. Buna göre kurumsal kuram örgütlerin özerk ve rasyonel aktörler olduğu şeklindeki kavramlara karşı rasyonel okulun ihmal ettiği kurumlara odaklanarak (Holm, 1995) kurumsallaşma olgusunu örgüt teorisine taşıyan görüşlerin bütünü (Zucker, 1987) olarak bilinmektedir. Yeni kurumsal kurama göre, örgütlerden yalnızca mal ve hizmet üretmeleri değil aynı zamanda toplumsal çevrenin beklentilerine uymaları beklenir.

Yeni kurumsal kurama kadarki birçok düşünce okulu tarafından örgütler hedeflerini gerçekleştirmeye çalışan rasyonel birimler olarak görülüyor ve “belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bilinçli olarak kurulmuş sosyal birimler” olarak tanımlanıyordu. Örgütlere dönük bu perspektif rasyonel bakışı temsil etmektedir. Açık sistem yaklaşımıyla örgüt teorisi artık odağına dış çevreyi almaya başlamış ve özellikle 1970’lerden sonra kurumsalcı yazarların tezleri dikkat çekmiştir. Selznick’in 1950’li yıllardaki düşüncelerini takip ederek 1970’lerde ortaya çıkan yeni kurumsal kuram yazarları, örgütlerin kaynak ve meşruiyet kazanmak için dış çevredeki toplumsal kurumlara adapte olmak şeklinde refleksler geliştirdiklerini ileri sürmüştür. Böylelikle bir anlamda bakışların örgüt içinden örgüt dışına doğru çevrilmesi rasyonel aktör modeline ilişkin kavramlaştırmaları nispeten zayıflamıştır. Çünkü rasyonel niyetleri ne olursa olsun örgütsel aktörlerin örgütü sınırlayan ve şekillendiren dış çevreleri kontrol edemeyecekleri tartışılmış ve tam bu noktada kurumsal kuramın argümanları önemli birer açıklama aracı haline gelmiştir. Buna göre kurumsallaşma dışsal kurumsal faktörler tarafından belirlenen bir süreç olarak görülmüş ve örgütlerin dışsal belirsizliklerle baş edebilmek üzere çevrenin kurumsal yapısıyla uyumlu hale gelmelerinin sonucu olarak değerlendirilmiştir.

Bu süreç makro düzeyde işlediğinden diğer örgütleri de içine almakta ve tüm örgütlerin benzer şekilde refleksler göstermesini sağlayarak örgütler arası bir yakınlaşma (*convergence*) sağlamaktadır. Örgütlerin yapı ve davranışlarının birbirine doğru yaklaşması ve sonuçta ortak bir kümenin içinde homojenleşmesini işaret eden bu olgu “eşbiçimlilik (*isomorphism*)” (Di Maggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977) olarak tanımlanmaktadır. Örgütler arasındaki bu benzeşme, yeni kurumsal kurama göre, kurumsal çevreye uyum sağlamak için verilen tepkilerin kolektif bir bütünü olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt-

lerin kurumsal çevreden gelen baskılar doğrultusunda yapı ve eylemlerini, diğer örgütlerle benzer olarak şekillendiriyor olması aslında örgütlerin kurumsal çevrelerin yetkisinde gibi görünen meşruiyeti ve gerekli kaynakları kazanarak ayakta kalma güdüsünün bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

İşte bu noktada kurumsal kuramın en azından söyleme yansıyan rasyonalite gerilimi doğmaktadır. Eşbiçimlilik sürecine dahil olan örgütlerin, kurumsal çevrenin dinamikleriyle uyumlu olma ihtiyacı meşruiyet kazanma ve kaynaklardan pay alma güdüsünden kaynaklandığına göre son tahlile bu refleks “rasyonel” bir eylem değil midir? Eğer rasyonel bir eylemse önceki dönem düşünce okullarının rasyonel eğiliminden hangi noktada ayrılmaktadır? Kurumsal kuramın rasyonaliteye yüklediği anlam farklı bir perspektifi mi yansıtmaktadır? Çalışmanın amacı bu sorular bağlamında yeni kurumsal kuramın rasyonaliteyle olan bağlarını tartışmaktadır. Daha çok kavramsal bir içerik taşıyan tartışma betimleyici analiz yöntemiyle irdelenecektir. Öncelikle rasyonalite kavramı açıklanmaya çalışılacak daha sonra da kurumsal kuramla rasyonalite arasındaki ilişki tartışılacaktır.

### **Rasyonalite ve Örgütler**

17. ve 18. yüzyılda kilise ve din karşıtı bakış açısı için kullanılan rasyonalite, metafizikle ilgili açıklamalara yer vermeyen bir dünya görüşünü niteliyordu. Bu seküler çerçeveden önce, rasyonalitenin köklerini antik çağ felsefesinde bulmak mümkündür. Latince “ratio” kökünden gelen kavramın yanında aynı kökten türetilen akılçılık “akılsal uslamaların değer ve önemine inanmak” şeklinde tanımlanabilir ve bu anlamda batı geleneğinde bunun ilk öncüsü Sokrates olmuştur (Cottingham, 1995: 10-11). Ancak Aydınlanma dönemiyle birlikte rasyonalite Kartezyen felsefede ifadesini bulan (cogito ergo sum) düşünsel bir paradigma haline gelirken; sanayi dönemiyle de toplumsal pratiğe yayılmıştır. Endüstrinin gelişimi rasyonel prensiplerle hareket eden örgütleri doğurmuş ve bu dönemle birlikte rasyonalite sosyal sistemin gelişiminde (zaman-mekan düzenlemeleri, detaylı hesaplara dayanan karar verme mekanizmaları ile) düzenleyici bir rol oynamıştır.

Burada kastedilen rasyonalitenin araçsal ya da Weberyen (formal) rasyonalite olduğunu belirtmek gerekir. Rasyonaliteye ilişkin farklı perspektif ve tanımlamaların (bilişsel, bilimsel, psikolojik vs) önemli tartışmalar doğurduğu hatta rasyonaliteyi reddeden görüşlerin de olduğu bilinmektedir. Rasyonaliteye ontolojik boyutuyla itiraz eden görüşlerin yanında (Feyerabend, 1995; Horkheimer, 1986; Adorno, 2009) rasyonalitenin niteliğine ilişkin farklı kavramsallaştırmalar da vardır. Simon (1952, 1978, 1979)’ın “sınırlı rasyonellik” tanımı literatürde büyük etki doğuran rasyonalite eleştirilerinden biridir. Ancak örgütsel rasyonelliğin örgüt kuramındaki karşılığının Weberyen rasyonalite olduğu kabul edilen bir görüştür. Özellikle bürokratik örgütlerin, araçsal rasyonalitenin (Weberyen/formal rasyonalite) somut ifadesi olarak sembolleştiği söylenebilir. Nesnel karar verme mekanizmalarına, gayri şahsi ilişkilere dayalı prensipleriyle bürokratik örgütler sosyal yapının rasyonelleşmesinde araçsal bir rol oynamıştır (Reed, 1992).

Araçsal ya da formal rasyonalite Weber’in “rasyonel burjuva kapilazmi”nde geçer ve düşünce, insan ve kaynakların araçsal etkinlik adına sistematik organizasyonunu işaret eder (Smelser, 1998). Weber’in teorik, pratik ve özcü (substantaive) rasyonelite tanımlarından farklı olarak, *formal rasyonalite* tanımı, sanayileşmeyle sınırlı bir yaşam alanına bağlanır. Formal rasyonellikte evrensel kural, kanun ve düzenlemeler referans gösterilerek araç-amaç yönlü rasyonel hesaplar ve davranışlar meşrulaştırılır. Böylece kararlar kişiye özel olmayan (gayri şahsi ) bir formda alınır (Kalberg, 1980). Buna göre Weber’in formal rasyonalite olarak tanımladığı tür örgütleri kapsayan bir rasyonalite kavramıdır. Sanayileşmeyle

birlikte artan örgütler ve örgütlü yaşam Weber'in işaret ettiği kural, kanun ve düzenleme-lerin belirleyiciliği içinde ortaya çıkan bir rasyonel anlayış getirir.

Bürokrasiyle birlikte klasik yönetim düşüncesine ve 1970'lere kadar takip eden örgüt ku-ramlarına egemen olan Weberyan rasyonalite anlayışına göre, örgütlerin rasyonel aktörler olduğu ve karar verme süreçlerinde amaca ulaştıracak yolların seçiminde duyguların, de-ğerlerin, ideolojilerin neden olacağı sapmaları önleyen "etkin" araçlara yöndikleri öngö-rülüyordu. 1970'lerin sonunda kurumsal kuramla birlikte örgütsel rasyonelliğe ilişkin gö-rüşlerin dikkat çeken bir farklılık kazandığı görülecektir. Önce Meyer ve Rowan (1977) takip eden yıllarda Di Maggio ve Powell (1983) örgütlerin yapı ve eylemlerinin iş çevrelerinin taleplerinden çok kurumsal çevrelerinin "mitlerini" yansıttığını ileri sürmüşlerdir. Örgütle-rin sosyal gerçekliğe göre yapılandığını işaret eden bu görüşler, örgütlerin teknik bir etkin-lik kaygısından çok sosyal bir meşruiyet zemini aradığı ileri sürmektedir. Diğer bir ifadeyle örgütler, Weberyan karar verme ilkelerine uymak yerine çevrelerindeki kurumsal mitlere uymaktadırlar (comform). Meyer ve Rowan (1977) örgütlerin kurumsal çevrelerinin ger-çekliğine uygun hareket etme çabasını "törenselleşme" olarak adlandırmaktadır. Buna göre örgütlerin seçimleri "rasyonel" olmaktan öte "konformisttir". Törenselleşme konfor-mizmin nedeni de meşruiyet sağlamak ve kaynaklardan pay almaktır. Bu yüzden de örgüt-ler gittikçe birbirine benzemekte ve eş biçimli olmaktadır.

İşte bu nokta kurumsal kurama ilişkin bir gerilimin işareti gibi durmaktadır. Di Maggio ve Powell'in (1983: 147) ifadesiyle "... (örgütlerde) yapısal değişim gittikçe daha az piyasa mekanizması ve etkinlik ihtiyacıyla yönlendirilmektedir. Bunun yerine örgütleri daha da benzeştiren ama etkinleştirmeyen süreçler işlemektedir". İşte bu süreç kurumsallaşma sürecidir. Ancak örgütleri eşbiçimli kılan konformizmin nedeninin "meşruiyet ve kaynak sağlama" olması rasyonalite adına bir çelişki gibi durmaktadır. Meşruiyet ve kaynak sağla-ma da Weberyan rasyonalite tanımına uygun motivasyonlardır. O halde rasyonel bir teme-le dayanan bu konformizmi nasıl açıklayabiliriz?

### **Geniş Rasyonelleştirici Çevreler, Birleşik Aktörler ve Kolektif Rasyonalite**

Yukarıda da ifade belirtildiği gibi örgütün varlığını meşru kılan diğer bir ifade ile örgütün devamlılığını sağlayan ve örgüte kaynaklardan yararlanma fırsatı veren süreçler rasyonel eylemler gibi görünmesine rağmen, kurumsal kuram örgütlerin eşbiçimliliğini teknik rasyonelliğin dışında, sosyolojik bir bakışla törenselleşme olarak sunmaktadır. Kurumsal diskura hakim olan sembol, mit, kültür, etkileşim gibi kavramlar kuramın "rasyo-naliteden" uzak bir paradigma coğrafyasında konumlandığını göstermektedir zaten. Ancak yine diskurun en yaygın kavramlarından biri olan eşbiçimliliğin nedenleri olarak gösterilen meşruiyet sağlama, hayatta kalma, kaynaklardan pay alma motivasyonları rasyonel bir içerik taşımaktadır. Dolayısıyla kurumsal eşbiçimlilik sosyal gerçekliğin etkileşimsel bir sonucu mu yani konformizm midir, yoksa rasyonel bir eylem midir? Bu çelişkiye ilişkin cevabı iki maddede özetleyebiliriz.

Birincisi burada kurumsal kuramın diskurunun, popülasyon ekolojisinin argümanlarına yaklaştığını görüyoruz. Popülasyon ekolojisinde olduğu gibi çevrenin ayıklama gücü ve çevrenin aktif bir konum kazanması örgütü çevre karşısında boyun eğmeye sevk etmektedir. Çevrenin belirleyici güç olduğu böyle bir durumda, benzerliğe yol açan konformizm, rasyonel bir eyleme dönüştürmektedir. Benzer bir yorumu Alles ve Cabrera (2006)'nın meşruiyet-etkinlik karşıtlığına ilişkin sorgulamasında da görmek mümkündür.

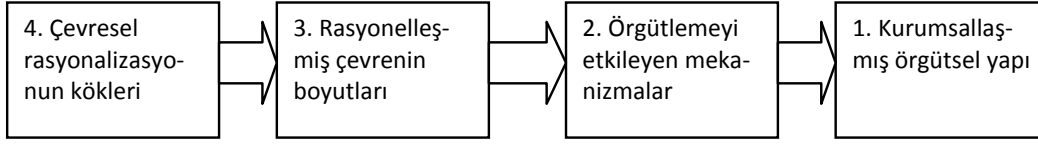
Meşruiyet ve etkinlik temelde örgütleri saran iki farklı çevrenin çıktısı olarak görülmekte-dir: kurumsal çevre ve teknik (rasyonel) çevre. Örgütlerin kurumsal ve teknik boyutunu ayırmada kullanılan kavramlardan biri "gevşek bağlanmışlıktır (loose coupling)" (Meyer ve

Rowan, 1977; Ogawa ve Scribner, 2002). Gevşek bağlanmışlık, örgütün unsurları arasında teknik rasyonelliğin olmadığı düzeni karakterize eden bir araçtır. Diğer bir ifadeyle gevşek bağlanmışlık örgütün, meşruiyet kazanmak adına, bazı durumlarda yapı ve işleyişi arasındaki bağı teknik rasyonelliğin aleyhine sonuçlanacak şekilde gevşetmesi ya da zayıflatmasıdır. Böylece örgüt rasyonellikten uzaklaşır ama meşruiyet kazanarak kurumsallaşır. Rasyonel perspektiften bakıldığında, örgütler belirli hedeflere ulaşmak için kurulur ve etkin olabilmek için buna uygun teknolojiyi sağlar ve idari yapıyı oluştururlar. Rasyonel, yani sıkı bağlanmış sistemler, otoriteyi idari birimlere verir, yöneticileri astlarının işlerini şekillendirmek ve denetlemek üzere yetkilendirir. Ve bununla birlikte hedeflere ulaştıracak alternatif araçlar üreten bir rasyonel yol izlerler. Ancak kavramın işaret ettiği gibi, örgütler temel teknolojilerinin etkinliğini artırmak yerine dış çevredeki etkileşenleri karşısında meşruiyet kazanmak için formal bir yapı uyarlayabilirler. Bunu yapınca örgüt, çevreden gelen çatışan taleplere karşılık vermek adına, formal yapısını ve faaliyetlerini ayırıştırır ya da diğer bir ifadeyle gevşek bağlanmış bir yapıya dönüşür (Meyer ve Rowan, 1977).

Alles ve Cabrera (2006), kurumsal diskura ilişkin beş farklı paradokstan biri olarak, meşruiyet-etkinlik karşıtlığını dile getirmiştir. Kurumsal kuramın rasyonel kuramlarla (işlem maliyeti, stratejik bakış) birleştirilerek örgütlerin daha kolay anlaşılacağını önerdikleri çalışmalarında, örgütlerin çevresini anlayıp, yorumlayarak uygun davranışlar geliştirmelerini rekabetçi avantaj açısından (strateji) değerlendirmişlerdir. Ayrıca burada meşruiyet ve etkinliğin çatışan amaçlar olmadığını, yayılma sürecinde meşruiyetin etkinliği izlediğini, etkileşenlerle (stakeholders) ilişkilerde ise etkinliğin meşruiyeti takip ettiğini savunmuşlardır.

Konformizm rasyonalite paradoksunu uzlaştırmada ikinci olarak, 1950'lerden sonra Weberyan rasyonalite yerine kolektif rasyonalitenin (Di Maggio ve Powell, 1983), işletme çevreleri yerine de daha geniş çevrelerin (Meyer, 1994) işletmeleri etkisi altına aldığını belirtebiliriz. Rasyonel eylem daha geniş çevrelerde tasarlamakta ve örgütlere dayatılmaktadır. Böylece baskıya uyan (conformity) örgüt aslında rasyonel bir seçime uymaktadır.

Daha geniş çevrelerle öncelikle daha geniş analiz birimleri kastedilmektedir. Daha spesifik belirtmek gerekirse bunlardan biri dünya genelindeki toplumlar ve onun egemen kural ve ideolojileri ile bunları oluşturan örgüt ve mesleklerdir. İkinci olarak, kadın haklarıyla ilgili gelişmeler gibi evrensel ideoloji ve bilimsel doktrinlerdir. Üçüncü olarak da, aynı nedenler ya da yayılma süreçleriyle dünya ülkelerini bir araya getiren ve değişikliklerin yayılmasını sağlayan düzenlemeler akla gelmektedir. Meyer (1994), bu "geniş" bağlamı düşünerek Şekil 1'de görüldüğü gibi sondan başa doğru işleyen genel bir kurumsal model önermiştir. Modelin ilk unsuru tekil anlamda örgütün kurumsallaşmasını işaret eder. Örgütün yapı, kimlik ve eylemlerinin "rasyonelleşmiş" çevrelerde kurumsallaşmış olan şablonlardan oluştuğu ve bu üç unsurun (yapı, kimlik ve faaliyet) çevreye bağlı (dependence) olduklarından dolayı muhtemelen birbirleriyle gevşek bağlanmış oldukları vurgulanır (loosely coupled). Modelin ikinci unsurunda işaret edilen; örgütsel yapı, kimlik ve faaliyetleri kurumsallaşmış ögelere bağlayan örgüt doğumları, ölümleri, örgütsel meslek gruplarının birleşmesi gibi açık nedensel bağıntılardır ve bunlar örgütsel yapıları etkileyebilir. Bu iki unsur Meyer'e göre kurumsallaşma süreciyle ilgili araştırmaların merkezini oluşturmakta ve araştırmaların ağırlıklı bir kısmı bu iki alanda yapılmaktadır. Geriye kalan daha makro düzeyde ki iki eleman (3 ve 4) daha az araştırmaya konu olmuştur ve derinlemesine incelenmesi gerekmektedir.

**Şekil 1. Genel Kurumsal Model**

Kaynak: Meyer, 1994: s.33

Üçüncü unsur olan rasyonelleşmiş çevreler ilk iki unsurda tartışılan etkilerin kaynağını temin eder. Mesela örgütsel uygulamaları belirleyen kural ya da ideolojilerdeki değişimler, örgütlerin eşbiçimli olarak değişmesine yol açar. Ulus devletlerin uyguladıkları rejimler, bilimsel ya da teknokratik doktrinler ve Di Maggio ile Powell'in (1983) belirttiği gibi devlet ve meslekler bu geniş çevrelerin bazı yüzleri olarak karşımıza çıkar. Diğer taraftan, dördüncü unsur açısından bakıldığında, makro-sosyolojik süreçler rasyonelleşmiş çevrelerin gelişimini etkiler ya da kontrol eder. Bu çevresel perspektife göre çevre "rasyonelleştirici" büyük bir aktör haline gelmekte veya direk bürokratik kurullarla ya da güçlendirilmiş piyasa motivleriyle örgütleri kontrol etmektedir.

Meyer (1994) rasyonelleştirici geniş çevrelerin oluşumunda iki alanın etkili olduğunu ileri sürer. Birisi örgütlerin bireysel üyelerinin hak ve statülerinin olgunlaşması; ikincisi ise örgütsel karmaşıklığın yayılmasıdır. Bu ikisi de dünya ölçeğinde yayılmakta ve dünya toplumu çevresel rasyonelliğin oluşumunda en yaygın mantıksal alanı inşa etmektedir. Burada dünya toplumuyla üç nokta işaret edilmektedir. Birincisi, örgütlerin, birliklerin ve doktrinlerin oluşturduğu ortak hedefleri olan kolektif bir sistem (Birleşmiş milletler gibi); ikincisi bölgesel, ulusal ve hatta ulusaltı örgütlerinin diğer dünya örgütleriyle aralarındaki bağlardan ve paylaşılan evrensel doktrinlerden oluşan sosyal sistem; üçüncüsü alt birimler arasında giderek artan ilişki ağlarıdır. Gelişen bilgi iletişim teknolojileri sayesinde bu ağlar bir dünya toplumu yaratmaya yetmektedir. Bu bağlamda dünya genelinde bir rasyonel kültür oluşur ve bu kültürün oluşumunda bilim, ulus-devletler ve katmanlaşmış örgütsel yapılar önemli bir rol oynar (Meyer, 1994:40-41).

Özet olarak rasyonalite bireysel aktörlerden daha geniş çevrelere doğru kaymıştır. Devlet ve meslek kuruluşları rasyonelleştiren çevrelerin temel birimleri olarak dikkat çekmektedir. Diğer bir ifadeyle rasyonalite 1950'lerden sonra kolektif bir kimlik kazanmıştır ve geniş kurumsal çevreler rasyonelleştirici aktörler olarak rol oynamıştır (Di Maggio ve Powell, 1983). Rasyonalitenin mikrodan makroya kayışı ya da diğer bir ifadeyle bireysel rasyonellikten kolektif rasyonelliğe doğru genişlemesi Türkiye bağlamında da görülmektedir. Daha "geniş bir çevre" olarak tanımlanabilecek olan hedefteki Avrupa Birliğine üye olma çabası, ülkeye birçok alanda yeni standartlar getirmektedir. Eğitimden sağlığa, sanayi sektöründen hizmet sektörüne, tarımdan ticarete kadar birçok alanda kurumsallaşmış "rasyonel mit" olarak kabul edilebilecek standartlardır bunlar. Bir üst çevre olan uluslar arası bağlamda üretilen bu standartlara uyma ülkeye AB sürecinde meşruiyet kazandıracak olan dış kaynaklı rasyonel eylemin çerçevesini oluşturmaktadır. Mesela gıda sektöründe getirilen bir çok standart hatta bunun çok spesifik bir örneği olan "kokoreçin" durumu kurumsallaşma bağlamında kültürel bir eklemlenme gibi kabul edilebilirdi. Oysa geniş çevrenin inşa ettiği rasyonellik alt aktörleri determinist bir eşbiçimliliğe sürüklemiştir. Dolayısıyla eylemin temeli bireysel rasyonellikten kolektif rasyonelliğe kayarken; kolektif rasyonelliğin kurucu-

ları olan üst çevreler eylemin yönünü yine rasyonellik temelinde belirlemekte ancak eylemin ülkeler hatta kıtalar düzeyindeki yaygınlığı bu rasyonel özü kurumsal bir konformizm haline dönüştürmektedir.

### **Sonuç**

“Örgütsel eşbiçimlilik konformist bir refleks mi, yoksa rasyonel bir eylem midir” sorusuna odaklanan çalışmanın ulaştığı sonuçları maddeler halinde şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Eşbiçimlilik konformist bir olgu olarak kabul edilse bile, modernizmin, örgütlü yaşamın ve rasyonelitenin çıkış noktası olan batı dünyasının en önemli hedefi olan “rasyonel ilerleme” (Abrahamson, 1996; Meyer, 1994) onu rasyonel bir olguya dönüştürmektedir. Dolayısıyla örgüt çevreye adapte olmak için diğer örgütlerle eşbiçimli olsa bile, rasyonel bir çevreye adapte olduğu için rasyonel yönün dışına çıkmamaktadır. Dolayısıyla “rasyonelite” çevreden örgüte dayatılmakta ve bu bağlamda rasyonel eylem deterministik bir forma bürünmektedir.
- “Rasyonel mitler” olarak tanımlanan kurumlar dünya ölçeğinde tasarlanıp inşa edilmektedir. Bu kurumların daha geniş bir çevrede ve rasyonel bir planda oluşturulduğunu göstermektedir. Bu anlamda rasyonellik Di Maggio ve Powell’ın (1983) tespit ettiği gibi özellikle 1950’lerden sonra kitle iletişim araçları ve teknolojideki gelişmeler sonucu artan etkileşimlerin bir çıktısı olarak tüm dünyayı içine alan bir çevre kavramının rasyonelleştirici etkisinden doğmuştur. Mesela insan hakları ve özellikle kadınların örgütlerdeki istihdam durumu ve çalışma koşullarıyla ilgili yapılan çalışmalar batının sürekli ilerleme hedefinde kendini gösteren, kolektif rasyonellik etiketinin iliştilerilebileceği bir ortak fayda tasarımıdır.
- Bununla birlikte bu çalışmada kastedilen “rasyoneliteyi” Weber’in formal rasyonellik kavramına yakın kabul edip sadece örgütlü yaşamla sınırlandırmak ve yaşamın diğer alanlarını bunun dışında tutmak daha doğru görünmektedir. Çünkü bugün hala örgütlü yaşamı getiren sanayileşmeyi gerçekleştirememiş toplumlar için “rasyonelitenin” benzer bir içerik taşıdığını savunmak yanlış olabilir.
- Batı dünyasında tasarlanan bu rasyonel plan geniş çevrelerin ortaya çıkardığı birleşik aktörler kanalıyla yayılmakta ve “kolektif rasyonellikte” bu birleşik aktörler önemli rol oynamaktadır. Meyer ve Rowan’ın (1977) belirttiği gibi ilişki ağları karmaşıklıktıkça ve çevrenin kolektif örgütsel yapısı geliştikçe kurum olarak kabul edilen “rasyonel mitler”in sayısı ve etkinliği artmaktadır. Hem ulusal düzeyde hem de uluslararası düzeyde bunu görmek mümkündür. Özellikle küreselleşmeyle birlikte sınırların kalkması, uluslar arası aktörleri kolektif rasyonel eylemin kurucuları haline getirmiştir. Birleşmiş Milletler, NATO, Avrupa Birliği, Dünya Sağlık Örgütü, Dünya Çalışma Örgütü gibi birçok aktör rasyonel eylemi kolektif planda belirlemekte ve standartlar, kurallar, ilkeler, düzenlemeler şeklinde kültürel bütünlüğün birer parçası haline getirmektedir. Bu bağlamda örgütler deterministik olarak geniş çevrelerin belirlediği rasyonel mitlere uymaktadır ki bu konformist bir angajman da olsa bağlanılan kültür rasyonel bir içerik taşımaktadır.

**KAYNAKÇA**

- Abrahamson, E. (1996), "Management Fashion", *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- Abrahamson, E. (1997), "The Emergence and Prevalence of Employee Management Rhetorics: The Effects of Long Waves, Labor Unions, and Turnover, 1875 to 1992", *Academy of Management Journal*, 40(3), s.491-533.
- Adorno, W. A. (2009), *Kültür Endüstrisi*, (Çev.N.Ülner vd), İstanbul: İletişim Yayınları.
- Alles, M. F.; Cabrera, R. V. (2006), "Reconciling Institutional Theory with Organizational Theories: How Neoinstitutionalism Resolve Five Paradoxes", *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), s.503-517.
- Cottingham, J. (1995), *Akılcılık*, (Çev.: Bülent Gözkan), İstanbul: Sarmal Yayınevi.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Feyerabend, P. (1995), *Akla Veda* (Çev.Ertuğrul Başer), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Holm, P. (1995), "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries", *Administrative Sciences Quarterly*, 40, 398-422.
- Horkheimer, M. (1986), *Akıl Tutulması*, (Çev.Orhan Koçak), İstanbul: Metis Yayınları.
- Kalberg, S., (1980), "Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones for the Analysis of Rationalization Process in History", *The American Journal of Sociology*, 85(5), 1145-1179.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Meyer, J. W. (1994), *Rationalized Environments*, Ed. Scott, W. Richard ve Meyer, J. W., *Institutional Environments and Organizations*, Sage Publications, London, 28-54.
- Ogawa, R. T.; Scribner, S. P. (2002), "Leadership: Spanning the Technical and Institutional Dimensions of Organizations", *Journal of Educational Administration*, 40(6),576-588.
- Olsen, J. P. (2001), "Garbage Cans, New Institutionalism and Study of Politics", *The American Political Science Review*, 95(1),191-198.
- Reed, M. I. (1992), *The Sociology of Organizations*, London: Harvester.
- Scott, W. R. (1993), "Recent Developments in Organizational Sociology", *Acta Sociologica*, 36, 63-68.
- Simon, H. A. (1952), "Comments on the Theory of Organizations", *The American Political Science Review*, 46(4), 1130-1139.
- Simon, H. A., (1978), "Rationality as a Process and as a Product of Thought", *The American Economic Review*, 68(2), 1-16.
- Simon, H. A. (1979), "Rational Decision Making in Business Organizations", *The American Economic Review*, 69(4), 493-513.
- Smelser, N. J. (1998), "The Rational and the Ambivalent in the Social Sciences: 1997 Presidential Address", *American Sociological Review*, 63(1), 1-16.
- Zucker, L. (1987), "Institutional Theories of Organization", *Annual Reviews of Sociology*, 13, 443-464.





## 36. Oturum

### **Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kontrol Odağının Rolü**

*H. Nejat BASIM, Fatih ÇETİN, Cem Harun MEYDAN*

### **Kişilik ve Demografik Değişkenler Kapsamında Türk Tipi Müzakere Tarzı Arayışı ve Kültürel Bağlamda Bir Değerlendirme**

*Ahmet ERKUŞ, İsmail TOKMAK*

### **Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü**

*H. Nejat BASIM, Harun ŞEŞEN*

## KİŞİLERARASI ÇATIŞMA ÇÖZME YAKLAŞIMLARINDA KONTROL ODAĞININ ROLÜ

**H. Nejat BASIM**

Başkent Üniversitesi  
Sağlık Bilimleri Fakültesi  
nbasim@baskent.edu.tr

**Fatih ÇETİN**

Kara Harp Okulu Savun-  
ma Bilimleri Enstitüsü  
fcetin76@yahoo.com

**Cem Harun MEYDAN**

Kara Harp Okulu Sistem  
Yönetim Bilimleri Bölümü  
cmeydan@kho.edu.tr

### ÖZET

*Bu çalışmada, iletişim süreçlerine odaklanan kişilerarası çatışma çözme yaklaşımları ile kişisel bir değişken olan kontrol odağının bu yaklaşımların benimsenmesinde herhangi etkisinin olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır. Üniversite öğrencilerinden oluşan örneklemden (N=307) anket yöntemiyle veri toplanmış ve değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar, kontrol odağının çözme süreçlerinde önemli rol oynadığını ve özellikle iç kontrol odaklı kişilerin yapıcı ve etkili çözüm süreçleri açısından yüzleşmeye daha çok önem verdiklerini, genel davranış sergilediklerini, çatışmaya yaklaştıklarını, kendilerini daha çok açtıklarını ve duygularını daha fazla sergilediklerini göstermektedir.*

**Anahtar kelimeler:** Kişilerarası çatışma, çatışma çözme, kontrol odağı.

### 1. GİRİŞ

Kişilerarası çatışma, geçimsizliği, uyuşmazlığı veya ahenksizliği ifade etmekle birlikte, bir tarafın ulaşmaya çalıştığı amaçlara başka bir tarafın müdahale ettiği, kıt kaynakları ve birbiriyle uyuşmayan amaçları olan en az iki taraf arasındaki mücadeleye sürecidir (Deutsch, 1973; Hocker ve Wilmot, 2001; Rahim, 2002).

Sosyal yaşam içinde her türlü gruplarda karşılaşılan kişilerarası çatışmalar, ihtiyaç ve çıkarlardan, kişi veya çatışmaya ilişkin geçmişten, çatışmanın içinde yaşandığı yapıdan, kişisel değerlerden, iletişimsel süreçlerden, karşılıklı engellemelerden, uyumsuzluk ve gerginliklerden, kaygı duygularından, düşmanlıktan veya olumsuz dışavurumlardan ortaya çıkabilen, birçok nedeni içinde barındırabilmektedir (Barki ve Hartwick, 2001; Cahn, 1990; Canary vd., 1995; Cupach ve Canary, 2000; Wall ve Callister, 1995). Bu açıdan kişilerarası çatışmalar ilk bakışta, olumsuz duygular beslenen ve günlük yaşamın en önemli sıkıntı kaynağı olarak görülen iletişimsel süreçler biçiminde görülebilmektedir (Bolger vd., 1989; Bolger ve Shilling, 1991).

Diğer yandan pozitif bir değişimi ortaya çıkarma amacıyla birçok yeniliğin ve yaratıcılığın kaynağı da olabilen çatışmalar bu yönüyle; karşılıklı ilişkilerin gelişmesine, yaratıcılıkların ortaya çıkmasına, yeni düşünce ve fikirlerin doğmasına, iyi karar verme ve karşılıklı anlayışın gelişmesine, iş performansının artmasına ve kişilerin daha pozitif ve yapıcı olmasına katkıda bulunabilen birçok olumlu sonucun da temelinde yer almaktadır (Baron, 1991; Chen, 2006; Chen vd., 2005; Deutsch, 1973; Kurtzberg ve Mueller, 2005; Pelled vd., 1999; Pitt, 2005; Rahim, 2002).

Çatışmaya yönelik tüm bu olumlu veya olumsuz sonuçlar, çatışmanın nasıl algılandığı ve çözümüne yönelik hangi yaklaşımların sergilendiğiyle yakından ilişkilidir. Bu düşünce, olumlu ve yapıcı sonuçları açısından çatışma çözme kavramını ön plana çıkarmaktadır. Çatışma çözme, var olan uyuşmazlığın sona erdirilmesi konusundaki stratejilerin vurgulandığı ve sorunlara yönelik çözümün uzlaşma ile eşit tutulduğu bir süreci ifade etmektedir (Jandt ve Pedersen, 1996; Rahim vd., 1992).

Literatürde çatışma çözümüne yönelik birçok yaklaşım ortaya konmaktadır. Rekabetçi ve işbirlikçi (Deutsch, 1973), çatışmaya bağlanma ve kaçınma (Knudson vd., 1980) biçiminde iki boyutlu yaklaşımların yanında; pasif-dolaylı, bütünleştirici ve bölüştürücü (Sillars, 1980)

veya çözüm yönelimli, hükmetme ve yüzleşme (Putman ve Wilson, 1982) biçiminde üç boyutlu yaklaşımlar da bulunmaktadır. Ayrıca, zorlama, problem çözme, uzlaşma ve kaçınma (Philips ve Cheston, 1979) biçiminde dört boyutlu yaklaşımlar ile Yönetimsel Izgara Teorisi'nden (Managerial Grid Theory) ortaya çıkan; yüzleşme, yumuşatma, kaçınma, zorlama ve uzlaşma (Blake ve Mouton, 1964) biçiminde veya özellikle kişinin kendisine ve karşısındakine yönelik ilgisi açısından, rekabet, uyum, işbirliği, kaçınma ve uzlaşma (Rahim, 1983) biçiminde beş boyutlu yaklaşımların olduğu görülmektedir.

Ortaya konan tüm bu yaklaşımlarda, çoğunlukla iletişim süreci sonuçlarının veya tarafların çıkarlarının vurgulandığı görülmektedir. Kişilerarası çatışmaların karşılıklı bir etkileşim süreci olduğu, ayrıca bu sürecin kişilerin içinde bulunduğu kültür, ortam veya kişisel yapılar gibi birçok bağlamdan da etkilendiği dikkate alınır, iletişimin bu süreçteki rolü ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda çatışma çözme süreçlerinde kültürel ve bireysel farklılıkları dikkate alarak, iletişim sürecine odaklanan diğer bir çözüm yaklaşımı, "yüzleşme", "genel/özel davranış", "yaklaşma/kaçınma", "kendini açma" ve "duygusal ifade" gibi boyutlardan oluşmaktadır (Goldstein 1999).

Anlaşmazlığın ortadan kaldırılmasına yönelik atılan ilk adım olan "yüzleşme", çatışmalarda kişilerin karşı tarafla yüz yüze gelme arzularını ifade etmektedir. "Genel davranış", kişilerin kendilerini her ortamda rahat hissettiklerini, olduğu gibi davrandıklarını gösterirken; "özel davranış", kişilerin davranışlarını ya tam olarak sergileyemediklerini ya da yalnızca belirli ortamlarda sergileyebildiklerini göstermektedir (Goldstein 1999). Kişilerin, çatışmayı genel anlamda nasıl algıladıklarıyla doğrudan ilişkili bir boyut olan, "yaklaşma/kaçınma" yaklaşımı ise, kişilerin çatışmaya karşı tutumlarına işaret etmektedir. Yaklaşma, çatışmayı yapıcı, olumlu ve hoşgörülü karşılayarak, çatışmaya yaklaşmalarını; kaçınma ise yıkıcı ve olumsuz karşılayarak çatışmadan kaçtıklarını göstermektedir. "Kendini açma" çatışma çözme süreçlerinde, tarafların rollerini, geçmişlerini, geleceğe yönelik arzu ve isteklerini ortaya koyarak, kişilerin kendilerini karşısındakilere ne derece açtıklarını belirtirken; "duygusal ifade", çatışma süreçlerinde duyguları rahat biçimde sergilemenin, çözüme katkı yapacağı düşüncesinden hareketle (Bodtker ve Jameson 2001), duyguları sergileme derecesini ortaya konmaktadır.

Yukarıda ifade edilen çözüm yaklaşımlarının benimsenmesi, kültürel, ortamsal, ilişkisel ve kişisel birçok faktöre bağlı olarak değişebilmektedir. Bu bağlamda, kişilerin davranışları ile beklentileri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan kontrol odağı düşüncesi kişisel bir faktör olarak; davranışları ile sonrasında elde edeceği pekiştireçler (ödül veya ceza) arasında bir ilişki olduğunu düşünen kişilerle, böyle bir ilişkinin olmadığını düşünenler arasında, davranış farklılıklarının görülebildiğini göstermektedir.

Bu doğrultuda kontrol odağı, kısmen kültürel etkilerle şekillenen kişisel geçmişin, genelleşmiş bir pekiştirecin olma olasılığı hakkında belirli beklentilere yol açtığı, varsayımına dayanmaktadır. (Rossier vd., 2005; Rotter, 1954). Bazı kişiler, davranışlar ile pekiştireçler arasında bir ilişkinin olduğunu varsayarak, pekiştireçlerin kendi davranışları tarafından kontrol edildiğini düşünerek iç kontrol odaklı olarak tanımlanırken; böyle bir ilişkinin olmadığını, pekiştireçlerin kendisi dışında bir güç tarafından kontrol edildiğini düşünen kişiler ise dış kontrol odaklı olarak tanımlanmaktadır (Twenge vd., 2004; Oliver vd., 2006; Rotter, 1954).

Pekiştireçlerin kaderin, şansın veya kendileri dışındaki bazı güçlerin kontrolünde olduğunu düşünen dış kontrol odaklıların, çevre üzerine denetimlerinin olmadığını düşünmeleri, bu kişilerin daha pasif ve kendilerine ve diğerlerine daha az güvenen kişiler olduklarını (Loosemore ve Lam, 2004; Silvester vd., 2002), genel anlamda kendilerini yetersiz hisset-

tikleri, edilgen, kuşkucu ve dogmatik oldukları ve bunun sonucunda anksiyete, stres ve depresyon seviyelerinin daha yüksek olduğu (Ashby vd., 2002; Yağışan vd., 2007) görülmektedir.

İç kontrol odağına sahip bireyler ise kendilerine olan olaylardan kendilerini sorumlu tutmakta ve pekiştireçlerin kendi kontrollerinde olduğunu düşünmektedir (Rotter, 1954: 25). Bu açıdan iç kontrol odaklılar, başarılı, etkili, atılgan, girişimci, güvenli ve bağımsız kişilerdir (Silvester vd., 2002; Loosemore ve Lam, 2004). Ayrıca akademik olarak daha başarıları, yarışma ortamlarında daha üstün ve toplumsal olaylarda daha aktif olmaktadır (Anderson vd., 2005).

Kişilerarası çatışma durumlarında iç kontrol odaklı kişilerin bütünleştirici çatışma çözme yaklaşımları oluşturdukları gözlemlenirken, dış kontrol odaklı kişilerin çatışmadan kaçınmacı bir tutum sergiledikleri gözlemlenmektedir (Canary vd., 1988). Evlilik ilişkilerine baktığında; iç kontrol odaklı kişilerin, evlilikle ilgili problemlerini çözmede daha aktif çabalar gösterdikleri (sözlü davranışlar vb.) buna karşın dış kontrol odaklı kişilerin, kendi davranışlarının önemli olmadığını düşündüğü ve kişilerarası ilişkilerde daha pasif bir tutum sergiledikleri görülmektedir (Doherty, 1981). Benzer biçimde arkadaşlık ilişkilerinde, iç kontrol odaklı kişiler, kişilerarası ilişkiler kurmak için çalışmakta ve bu ilişkilerde ortaya çıkan problemleri daha aktif yollar kullanarak çözmektedirler. Buna karşın dış kontrol odaklılar, ilişkide yaşanan problemlere karşı daha pasif tutumlar takınmakta ve kişilerarası ilişkilerin olup olmaması yönünde çok fazla çaba göstermemektedir (Morry, 2003).

Görüldüğü gibi belirli beklentiler doğrultusunda kişilerin çatışma süreçlerindeki davranışlarında da farklılıklar görülmektedir. Bu anlayışla bu çalışmanın amacı, çatışma çözme süreçlerinde kontrol odağının rolünün ortaya çıkarılmasıdır. Elde edilecek bulgular, hangi kontrol düşüncesine sahip kişilerin çatışma çözme süreçlerinde hangi yaklaşımları benimseyebileceğini ortaya çıkararak, özellikle organizasyonlar açısından etkin ve yapıcı çözüme ulaşabilecek kişilik profiline ortaya çıkarılması anlamında önem taşımaktadır. Diğer yandan yapıcı ve olumlu çözümlere ulaşmada kişilerarası iletişim süreci içindeki davranışlara odaklanılması; literatürdeki çözüm yaklaşımlarından farklı olarak, mevcut çalışmanın ayrıcalığını ortaya koymaktadır.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Ankara'da öğrenim gören 307 üniversite öğrencisi oluşturmaktadır. Katılımcıların 180'i kadın (%58.6), 127'si erkektir (%41.4). Yaşları 18 ile 26 arasında değişmekte olup yaş ortalaması 20.56'dır (Ss=1.69).

### 2.2. Ölçüm Araçları

*Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımları Ölçeği:* Kişilerarası çatışma çözme yaklaşımları ölçeği Goldstein (1999) tarafından geliştirilmiş olup, Arslan (2005) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek "yüzleşme", "özel/ genel davranış", "duygusal ifade", "yaklaşma/kaçınma" ve "kendini açma" olarak adlandırılan ve her biri 15 maddeyle ölçülen 5 alt faktörden oluşmaktadır. Toplam 75 maddeden oluşan ve 5'li likert tarzında hazırlanmış olan ölçeğin her faktöründen alınan yüksek puanlar; kişilerin çatışma süreçlerinde daha fazla yüzleştiklerini, kendilerini açtıklarını, duygusal ifade sergilediklerini, genel davranış gösterdiklerini ve çatışmaya yaklaştıklarını göstermektedir. Mevcut çalışmada Amos 6.0 programı ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları geçerliliği için yeterli kanıt sağlamaktadır ( $\chi^2/df=1.83$ , RMSAE=.40, CFI=.92, TLI=.91). Ayrıca ölçeğin alt faktörlerinin Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri .72 ile .81 arasında değiştiği görülmüştür.

**Kontrol Odağı Ölçeği:** Kişilerin kontrol odaklarını ölçmek amacıyla Rotter'in (1966) "İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği" kullanılmıştır. Türkçeye uyarlaması Dağ (1991) tarafından yapılmış olan ölçekte toplam 29 madde olmakla birlikte, yüksek puanlar dış kontrol odağı inancındaki artışı göstermektedir. Mevcut çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlik değeri .74 olarak bulunmuştur. Ayrıca ölçeğin geçerliliği için Sosyal Karşılaştırma Ölçeği (Şahin ve Şahin, 1992) kullanılmış ve aralarındaki korelasyon -.213 ( $p < .01$ ) olarak hesaplanmıştır.

### 3. BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmada öncelikle kişilerarası çatışma çözme yaklaşımları ve kontrol odağı arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları için Tablo-1'e bakıldığında; kontrol odağı ile çözüm yaklaşımlarından yüzleşme ( $r = -.323$ ,  $p < .01$ ), genel/özel davranış ( $r = -.282$ ,  $p < .01$ ), yaklaşma/kaçınma ( $r = -.251$ ,  $p < .01$ ), kendini açma ( $r = -.247$ ,  $p < .01$ ) ve duygusal ifade ( $r = -.295$ ,  $p < .01$ ) yaklaşımlarıyla ters yönlü ilişkilerin olduğu görülmüştür. Buna göre, kontrol odağı puanı azaldıkça; kişilerin daha çok yüzleştikleri, genel davranış sergiledikleri, çatışmalara yaklaştıkları, kendilerini daha çok açtıkları ve daha fazla duygusal ifade gösterdikleri söylenebilir.

**Tablo 1.** Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) Kontrol odağı puanı	1					
(2) Yüzleşme	-.323**	1				
(3) Genel/özel davranış	-.282**	.134*	1			
(4) Yaklaşma/ Kaçınma	-.251**	.181*	.227**	1		
(5) Kendini açma	-.247**	.175*	.036	.120*	1	
(6) Duygusal ifade	-.295**	.282*	-.013	.054	.271*	1

$N = 307$ , (\*)  $p < .05$ , (\*\*)  $p < .01$

Daha sonra her bir çatışma çözme yaklaşımı ayrı ayrı ele alınarak, bu yaklaşımlarda kontrol odağının ne kadarlık bir rolü olduğunun ortaya çıkarılması amacıyla, hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Bu aşamada, öncelikle katılımcıların yaş ve cinsiyet gibi değişkenleri ilk aşamada analize sokularak demografik değişkenlerin etkileri kontrol edilmiş, ikinci aşamada kontrol odağı puanları analize sokulmuştur.

Regresyon analiz sonuçlarında ise yüzleşme yaklaşımının toplam varyansının %11.3'lük kısmının ( $\beta = -.307$ ,  $p < .001$ ), Genel/özel yaklaşımının %9.4'lük kısmının ( $\beta = -.260$ ,  $p < .001$ ), Yaklaşma/kaçınma yaklaşımının % 7.9'lük kısmının ( $\beta = -.225$ ,  $p < .05$ ), Kendini açma yaklaşımının %7.7'lik kısmının ( $\beta = -.219$ ,  $p < .01$ ) ve duygusal ifade yaklaşımının %10.1'lik kısmının ( $\beta = -.280$ ,  $p < .001$ ) kontrol odağı ile yordandığı görülmüştür.

Elde edilen bulgular sırayla değerlendirildiğinde; yüzleşme yaklaşımı için iç kontrol odaklı kişilerin, çözme süreçlerinde yüzleşme davranışını benimsedikleri; dış kontrol odaklı kişilerin ise, yüzleşmeden kaçtıkları görülmektedir. Davranışları sonucunda elde edilen cezaları veya ödülleri; kaderin, şansın veya kendileri dışındaki bazı güçlerin kontrol ettiğini düşünen dış kontrol odaklı kişilerin yüzleşme davranışını benimsememeleri, bu kişilerin çevre üzerinde denetimlerinin olmadığını düşünmeleri sonucu, daha pasif ve kendilerine ve diğerlerine daha az güvenen kişiler olarak (Loosemore ve Lam, 2004; Silvester vd., 2002); kendile-

rini daha yetersiz hissetmeleri, anksiyete, stres ve depresyon seviyelerinin daha yüksek olması (Ashby vd., 2002; Yağışan vd., 2007) gibi özellikleri taşımalarıyla açıklanabilir.

Diğer yandan, çatışmanın olumlu ve yapıcı çözümünde rol oynayan diğer bir faktör, kişilerin bu süreçlerde sergiledikleri davranışlarında rahat olmalarıdır. Bu bağlamda bazı kişiler, özellikle arabuluculuk gibi üçüncü bir kişinin varlığında bile, çözme süreçlerinde kendilerini rahat hissederek, genel davranış sergilerken; bazıları bu durumlarda, özel davranış sergilemektedirler. Özellikle üçüncü kişilerin bulunduğu çatışma süreçlerinde, kişilerin rahat olabilmelerinin en temel koşulundan birisi, kişilerin genel olarak kendilik algıları ve öz saygı seviyelerinin yüksek olmasıdır. Bu bağlamda, iç kontrol odaklı kişilerin daha genel; dış kontrol odaklı kişilerin daha özel davranış sergiledikleri yönünde elde edilen bulgular, dış kontrol odaklı kişilerin kendilik algılamalarında sorunlar yaşadığı, kendilerini daha olumsuz gördükleri (Yağışan vd., 2007), artan şizofren ve depresyon ile birlikte, öz saygı seviyelerinin de daha düşük olduğu (Goodman vd., 1982) düşünüldüğünde; bu kişilerin neden çözme süreçlerinde rahat olamadıklarını açıklar niteliktedir.

Kişilerin çatışma ve çatışma çözme süreçlerini genel olarak nasıl algıladıklarıyla ilgili bir yaklaşım olan yaklaşma/kaçınma faktörüne bakıldığında; yine iç kontrol odaklıların olumlu ve yapıcı çözümler açısından çözme süreçlerinde çatışmaya yaklaştıkları; dış kontrol odaklıların ise çatışmadan kaçındıkları belirlenmiştir. İç kontrol odaklı kişilerin, etkili, atılgan, girişimci ve bağımsız olmaları (Silvester vd., 2002; Loosemore ve Lam, 2004), toplumsal olaylarda daha aktif olmaları (Anderson vd., 2005) gibi özellikler, bu kişilerin neden çatışma süreçlerine yaklaştıklarını gösteren özelliklerdir. Ayrıca yapılan bazı çalışmalarda elde edilen bulgular, iç kontrol odaklıların çatışmaya yaklaştıklarını; dış kontrol odaklıların ise çatışmadan kaçtıklarını ortaya koyarak (Canary vd., 1988), bu çalışmada elde edilen bulguları desteklemektedir.

Çatışma süreçlerinde yapıcı sonuçlara ulaşma konusunda, diğer bir yaklaşım tarafların kendilerini açmalarıdır. Kendini açma, çatışma süreçlerinde kişilerin rollerini, geçmişlerini, ihtiyaçlarını ve geleceğe yönelik amaçlarını karşısındakine ifade etmeleridir. Kişilerin kontrol düşünceleri ele alındığında, iç kontrol odaklı kişilerin dış kontrol odaklı kişilere göre çatışma çözme süreçlerinde kendilerini daha fazla açtıkları ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, iç kontrol odaklı kişilerin atılgan ve kendine güvenen kişiler olmaları (Loosemore ve Lam, 2004) yanında, anksiyete ve depresyon seviyelerinin daha düşük olması (Ashby vd., 2002; Yağışan vd., 2007) ve kişilerarası ilişkilerde ortaya çıkan problemleri çözmeye daha aktif çabalar göstermeleri (Doherty, 1981; Morry, 2003) konularında elde edilen bulgularla tutarlılık göstermektedir.

Olumlu çözme yaklaşımlarından birisi çatışma süreçlerinde duygusal ifadelerin sergilenmesidir. Duygular çatışmayı olduğu kadar çatışma çözmeyi de besleyen enerjiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin samimi bir üzgünlük, çatışmaları hafifletebilmekte, önleyebilmekte ve bu yönüyle çözme süreçlerinde de aktif rol oynamaktadır. Duygusal ifade sergileme konusunda elde edilen bulgu; kişilerin kontrol düşüncelerine göre duygularını sergileme konusunda da farklılaştıklarının ortaya çıkmasıdır. Bu bağlamda etkili, atılgan, girişimci (Silvester vd., 2002; Loosemore ve Lam, 2004) olmaları yanında içsel motivasyonları yüksek olan (Fazey ve Fazey, 2001) iç kontrol odaklı kişiler, çatışma çözme süreçlerinde duygularını daha fazla sergileme eğiliminde olurken; dış kontrol odaklı kişilerin duygularını gizleme eğiliminde oldukları ortaya çıkmıştır. Dış kontrol odaklı kişilerin kişilerarası ilişkilerde daha pasif bir tutumlar sergilemeleri ve kişilerarası ilişkilerin olup olmaması yönünde çok fazla çaba göstermemeleri (Doherty, 1981; Morry, 2003), bu kişilerin çatışma çözme

süreçlerinde olumlu ve yapıcı çözümler açısından neden duygularını gizlediklerini destekler niteliktedir.

#### 4. SONUÇ

Bu çalışmada elde edilen temel sonuç, kültürel, ortamsal, ilişkisel faktörlerin yanında bir kişisel faktör olan ve kişilerin davranışları ile beklentileri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan kontrol odağının, kişilerarası çatışma çözme süreçlerinde önemli rol oynadığının görülmesidir. Bu bağlamda iç kontrol odaklı kişilerin çatışma çözme süreçlerinde daha olumlu, etkili ve yapıcı yaklaşımlar benimsemeleri yönündeki bulgular, organizasyonlarda karar verme süreçlerine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Bunun yanında elde edilen sonuçlar araştırmanın örnekleme ile sınırlıdır. Ayrıca çatışma çözme yaklaşımlarının daha iyi açıklanabilmesi, bu yaklaşımlara etki eden kültürel, ortamsal ve ilişkisel faktörlerin de ortaya çıkarılmasına bağlıdır. Bu bağlamda nicel ve nitel olarak farklı özelliklere sahip örneklemelerle yapılacak çalışmalar daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabilmesi açısından önem taşımaktadır.

#### KAYNAKÇA

- Anderson A., J. Hattie ve R. J. Hamilton (2005), "Locus of Control, Self-Efficacy, and Motivation in Different Schools: Is Moderation the Key to Success?" *Educational Psychology*, 25(5), 517-535.
- Arslan, C. (2005), "Kişilerarası Çatışma Çözme ve Problem Çözme Yaklaşımlarının Yükleme Karmaşıklığı Açısından İncelenmesi", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Ashby, J. S., T. Kottman ve K. Draper (2002), "Social Interest and Locus of Control: Relationship and Implications". *The Journal of Individual Psychology*, 58(1), 52-61.
- Barkı, H. ve J. Hartwick (2001), "Interpersonal Conflict and Its Management in Information System Development", *MIS Quarterly*, 25(2), 195-228.
- Baron, R.A. (1991), "Positive Effects of Conflict: A Cognitive Perspective", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1), 25-36.
- Blake, R. R. ve J. S. Mouton (1964). *The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production Through People*, Houston: Gulf Pub. Co.
- Bodtker, A. M. ve J. K. Jameson (2001), "Emotion in Conflict Formation and Its Transformation: Application to Organizational Conflict Management", *International Journal of Conflict Management*, 12(3), 259-276.
- Bolger, N. ve E. A. Schilling (1991), "Personality and the Problems of Everyday Life: The Role of Neuroticism in Exposure and Reactivity to Daily Stressors", *Journal of Personality*, 59(3), 355-386.
- Bolger, N., A. DeLongis, R. C. Kessler ve E. A. Schilling (1989), "Effects of Daily Stress on Negative Mood", *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 808-818.
- Cahn, D. D. (1990), *Intimates in Conflict: A Communication Perspective*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Canary, D. J., E. M. Cunningham ve M. J. Cody (1988), "Goal Types, Gender, and Locus of Control in Managing Interpersonal Conflict", *Communication Research*, 15(4), 426-446.
- Canary, D. J., W. R. Cupach ve S. J. Messman (1995), *Relationship Conflict: Conflict in Parent-Child, Friendship, and Romantic Relationships*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Chen, G., C. Liu ve D. Tjosvold (2005), "Conflict Management for Effective Top Management Teams and Innovation in China", *Journal of Management Studies*, 42(2), 277-300.
- Chen, M. (2006), "Understanding the Benefits and Detriments of Conflict on Team Creativity Process", *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 105-116.
- Cupach, W. R. ve D. J. Canary (2000), *Competence in Interpersonal Conflict*, Waveland Pres, s.279.
- Dağ, İ. (1991), "Rotter'in İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği'nin (RiDKOÖ) Üniversite Öğrencileri İçin Güvenirliği ve Geçerliliği", *Psikoloji Dergisi*, 7(26), 10-16.
- Deutsch, M. (1973), *The Resolution of Conflict*, New Haven and London: Yale University Pres.
- Doherty, W. J. (1981), "Locus of Control Differences and Marital Dissatisfaction", *Journal of Marriage and the Family*, 43(2), 369-377.

- Fazey, D. M. A. ve J. A. Fazey (2001), "The Potential for Autonomy in Learning: Perceptions of Competence, Motivation and Locus of Control in First-year Undergraduate Students", *Studies in Higher Education*, 26(3), 345-361.
- Goldstein, S. B. (1999), "Construction and Validation of a Conflict Communication Scale", *Journal of Applied Social Psychology*, 29(9), 1803-1832.
- Hocker, J. L ve W. W. Wilmot (2001), *Interpersonal Conflict*, Benchmark Boston, MA: McGraw-Hill.
- Jandt, F.E. ve P. B. Pedersen, (1996), *Constructive Conflict Management: Asia-Pacific Cases*, Sage Publications.
- Kaushal, R. ve C. T. Kwantes (2006), "The Role of Culture and Personality in Choice of Conflict Management Strategy", *International Journal of Intercultural Relations*, 30, 579-603.
- Knudson R, A. Sommers, S. Golding (1980), "Interpersonal Perception and Mode of Resolution in Marital Conflict". *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 751-763.
- Kurtzberg, T. R. ve J. S. Mueller (2005), "The Influence of Daily Conflict on Perceptions of Creativity: A Longitudinal Study". *The International Journal of Conflict Management*, 16(4), 335-353.
- Loosemore, M. ve A. S. Y. Lam (2004), "The Locus of Control: A Determinant of Opportunistic Behaviour in Construction Health and Safety". *Construction Management and Economics*, 22, 385-394.
- Morry, M. M. (2003), "Perceived Locus of Control and Satisfaction in Same-sex Friendships", *Personal Relationships*, 10, 495-509.
- Oliver, J. E., P. E. Jose, ve P. Brough (2006), "Confirmatory Factor Analysis of the Work Locus of Control Scale", *Educational and Psychological Measurement*, 66, 835-851.
- Pelled, L. H., K. M. Eisenhardt, ve K. R. Xin (1999), "Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance", *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.
- Phillips, E. ve R. Cheston (1979), "Conflict Resolution: What Works?", *California Management Review*, 21(4), 76-84.
- Pitt, M. (2005), "A Dynamic Model of Strategic Change in Growth-oriented Firms", *Strategic Change*, 14, 307-326.
- Putnam, L. L. Ve C. E. Wilson (1982), "Communicative Strategies in Organizational Conflicts: Reliability and Validity of a Measurement Scale", Ed. M. Burgoon, *Communication Yearbook*, Newbury Park, CA: Sage, 629-652.
- Rahim, M. A. (1983), "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict", *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M. A. (2002), "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict", *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, M. A., F. E. Garrett, ve G. F. Buntzman (1992), "Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organizations", *Journal of Business Ethics*, 11, 412-439.
- Rossier, J., D. Dahourou, ve R. R. McCrae (2005), "Structural and Mean-Level Analyses of the Five-Factor Model and Locus of Control: Further Evidence From Africa", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36, 227-246.
- Rotter, J. B. (1954), *Social Learning and Clinical Psychology*, New York: Prentice-Hall.
- Rotter, J. B. (1966), "Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcements", *Psychological Monographs*, 80, 1-28.
- Sillars, A. L. (1980), "Attributions and Communication in Roommate Conflicts", *Communication Monographs*, 47(3), 180-201.
- Silvester, J., F. M. Anderson-Gough, N. R. Anderson, ve R. Mohamed (2002), "Locus of Control, Attributions and Impression Management in the Selection Interview", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 59-76.
- Şahin, N. H, N. Şahin (1992), "Adolescent Guilt, Shame and Depression in Relation to Sociotropy and Autonomy" Toronto, Canada: World Congress of Cognitive Therapy, Haziran 17-21.
- Twenge, M. J., L. Zhang, ve C. Im (2004), "It's Beyond My Control: A Cross-Temporal Meta-Analysis of Increasing Externality in Locus of Control, 1960-2002", *Personality and Social Psychology Review*, 8(3), 308-319.
- Wall, J. A. ve R. R. Callister (1995), "Conflict and Its Management", *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- Yağışan, N., A. M. Sünbül, Ö. B. Yücalan (2007), "Müzik Bölümü Öğrencilerinin Benlik İmgeleri ve Denetim Odaklarının İncelenmesi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 243-262.



## KİŞİLİK VE DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER KAPSAMINDA TÜRK TİPİ MÜZAKERE TARZI ARAYIŞI VE KÜLTÜREL BAĞLAMDA BİR DEĞERLENDİRME\*

**Ahmet ERKUŞ**

Kara Harp Okulu Dekanlığı,  
Sis.Yön.Bil.Böl.  
aerkus@yahoo.com

**İsmail TOKMAK**

Kara Harp Okulu Dekanlığı,  
Sis.Yön.Bil.Böl.  
itokmak@kho.edu.tr

### ÖZET

*Müzakere sürecini ve sonuçlarını etkileyen faktörlerden birisi de bireylerin müzakere tarzlarıdır. Kültür de bireylerin müzakere tarzlarında etkili değişkenlerden bir tanesi olarak dikkat çekmektedir. Bu kapsamda çalışmada kültürel bağlamda Türk tipi müzakere tarzına ilişkin özelliklerin neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. İki farklı örneklem üzerinde yapılan araştırmada, bireylerin müzakere sürecinde genel olarak işbirlikçi yaklaşımı benimsedikleri, doğrudan iletişimi tercih ettikleri ve zaman hassasiyetlerinin yüksek oldukları görülmüştür. Kişilik ve demografik değişkenler kapsamında ise uyumluluk kişilik özelliğinin müzakere faktörleri üzerindeki etkili olduğu belirlenirken, cinsiyetin risk alma davranışı etkilediği tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Müzakere tarzları, kültür, kişilik, Türk tipi müzakere tarzı.

### 1. GİRİŞ

Küreselleşen dünyada, gerek uluslararası alandaki gerekse iş yaşamındaki anlaşmalarda, işbirliklerinde, ortaklıklarda, sorunların ve uyuşmazlıkların çözülmesinde müzakerelerin baş rol oynadığı görülmektedir. Ancak müzakereler karmaşık bir sürece sahiptir ve bir çok farklı faktörün bu süreç içerisinde etkili olduğu bilinmektedir. Bu faktörlerden en önemlilerinden birisi de kültürdür. Bilindiği gibi kültür başta bireylerin davranışları, tutumları, değerleri olmak üzere birçok konuyu etkilemektedir. Nitekim müzakere konusuna yönelik çalışmalarda, özellikle kültürler arası müzakere ve farklı kültürlerdeki müzakere tarzlarının karşılaştırmasına yönelik araştırmaların sayıca fazla olduğu ve özel bir yere sahip olduğu görülmektedir.

Dünya ekonomisinde söz sahibi olmak isteyen ülkemizin özellikle uluslararası iş yaşamında başarılı olması küresel anlamda rekabet şartlarına uyum sağlaması ile mümkündür. Bu bağlamda çok uluslu işletmeler arasında yapılan anlaşmalar, görüşmeler veya ilişkilerde müzakere kavramının ön plana çıktığı, bunun ötesinde belirleyici olduğu söylenebilir. Kültürler arası müzakerelerde başarılı olmanın ilk şartı kültürel farklılıkları bilmek, ama bunun öncesinde özellikle kendimize ait farklılıkları bilmek ve anlamaktan geçmektedir. Ancak, yurt dışında farklı kültürlerle ait müzakere tarzlarının belirlenmesine veya kültürler arası farklılıkların araştırılmasına yönelik çalışmalarda, Türk kültürüne ilişkin çalışmaların yok denecek kadar az olması dikkat çekmektedir. Türk tipi müzakere tarzına ilişkin bilgiler ise genellikle gözlemlere dayanmakta ve çok dar kapsamda incelenmektedir. Bu nedenle öncelikle Türk tipi müzakere tarzının belirlenmesinin ve devamında farklı kültürle karşılaştırmalar yapılmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışmada, kültürel bağlamda Türk tipi müzakere tarzına ilişkin özellikler inceleme altına alınırken, bu özelliklere etki edeceği düşünülen kişilik ve demografik değişkenlerin etkileri de belirlenmeye çalışılmıştır.

---

\* Bu bildiriye ilişkin düşünceler yazarlara ait olup, TSK'nin görüşlerini yansıtmamaktadır

## 2. KÜLTÜR VE MÜZAKERE

Bireylerin müzakere sürecindeki davranışlarını etkileyen bir çok farklı değişken bulunmaktadır. Ancak kişilik/demografik özellikler, kültür ve müzakere şartları bu değişkenlerden en önemlileri olarak dikkat çekmektedir. Adler'e (1991) göre özellikle uluslararası müzakere-lerde en önemli değişken kültürdür. Yapılan araştırmalar da kültürler arası farklılıkların, müzakere tarzlarına, müzakere sürecine ve sonuçlarına önemli etkilerinin olduğunu göstermektedir (Volkema, 1997; Salucuse, 1998; Fraser ve Zarkada-Fraser, 2002; Lin ve Miller, 2003; Ma, 2007)

Gerçekten de müzakereciler arasındaki kültürel farklılıklar süreç içerisinde bir çok sorun yaratabilmektedir. Örneğin kültürel farklılıklar iletişim sürecinde yanlış anlaşılmalara neden olabilirken, aynı zamanda müzakerecilerin karşı tarafın davranışlarını farklı yorumlamalarına yol açabilir. Bunun yanı sıra kültürel farklılıklar müzakere sürecinin şeklini ve süreçteki bazı kuralları da değiştirebilir. Ancak kültürel farklılıkların en önemli etkisinin bireylerin müzakere tarzlarında yarattığı farklılıklar olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Salucuse, 1999).

Bu bağlamda uluslar arası düzeyde yapılan iş müzakerelerinde müzakerecilerin kültürel farklılıkları anlaması ve yorumlaması bir zorunluluk olarak gözükmektedir. Kuşkusuz uluslararası müzakerelere ilişkin yapılacak planlamalarda da kültürel faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir. Bu kapsamda özellikle kültürel farklılıklara ilişkin hangi faktörlerin esas alınacağı sorusu akla gelmektedir. Çünkü konu kültürel farklılıklar olunca bir çok faktörün etkili olduğu söylenebilir.

Bu konuda yapılmış çalışmalarda farklı faktörlerin dikkate alındığı görülmektedir. Örneğin Lewicki vd. (2004), Foster (1992)'in çalışmasına dayanarak sekiz faktörün kültürler arası müzakerelerde etkili olduğunu düşünmektedir. Bunlar; müzakerelere bakış açısı, müzakerecilerin seçimi, müzakereciler arasındaki ilişkiler, iletişim, zaman, risk algılaması, bireycilik veya toplulukçuluk, anlaşmaların şekli olarak sıralanmaktadır. Salucuse (1999) ise müzakereleri etkileyecek kültürel farklılıkları 10 başlık altında incelemekte ve her bir faktörü iki farklı zıt kutup içerisinde değerlendirmektedir. Bu faktörler; müzakere amaçları, müzakere sürecinde davranışlar, karşı tarafa yaklaşım tarzı, iletişim tarzı, zaman hassasiyeti, duyguları gösterme, anlaşma metni, anlaşmaya ulaşma şekli, takım müzakeresinde karar verme ve risk alma şeklinde sıralanmaktadır.

Yukarıda yapılan değerlendirmeler ışığında kültürel faktörlerin müzakere süreci ve sonuçları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi açısından, öncelikle kültürel bağlamda müzakereci tarzlarının belirlenmesi önem kazanmaktadır. Kuşkusuz farklılıkların ortaya konmasıyla birlikte özellikle kültürel nedenlerden dolayı ortaya çıkacak sorunların en az indirilmesi de mümkün olacak, özellikle küresel iş yaşamında yoğunlaşan örgüt içi ve örgüt dışındaki müzakerelerin etkinliğine faydaları olacaktır. Bu nedenle belirgin bir Türk tipi müzakere tarzına ilişkin özelliklerinin belirlenmesinin ve farklılıkların açıklanmasının önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Bunun yanında müzakere tarzını etkileyen faktörlerden birisi de kişiliktir. Kişilik özellikleri bireylerin bir çok davranışını etkilediği gibi, müzakere tarzlarını ve davranışlarını da etkileyebileceği söylenebilir. Nitekim yapılan araştırmalar bu düşüncüyü desteklemektedir. Öte yandan kişilik yanında yaş, cinsiyet, iş tecrübesi gibi bazı demografik değişkenlerin de bireylerin müzakere tarzının etkilediği bilinmektedir. Bu kapsamda kültür yanında kişilik, yaş, cinsiyet gibi değişkenlerin müzakere tarzları üzerinde etkileri olabileceği düşünüldüğünden, bu değişkenlerin de müzakere tarzlarındaki etkileri inceleme altına alınmıştır. Bu kapsamda araştırma soruları şöyle ifade edilebilir:

- Diğer kültürlerden farklı olarak belirgin bir Türk tipi müzakere tarzı var mıdır?
- Kültürel bağlamda Türk tipi müzakere tarzına ilişkin özellikler nelerdir?
- Kişilik, yaş, cinsiyet gibi değişkenlerin Türk tipi müzakere tarzı üzerindeki etkileri nelerdir?

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

#### 3.1. Örneklem

Araştırma iki farklı örneklem üzerinde yapılmıştır. İlk örneklem kamuda bir eğitim kurumunda, çeşitli dönemlerde kişisel gelişim ve yönetim eğitimlere katılan özel ve kamu sektör çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya toplam 357 kişi katılmıştır. Katılımcıların yaşları 23-53 arasında olup, yaş ortalaması 34.72'dir. %25.1 (N=90) bayan, %74.9 (N=268) erkektir. Ortalama iş tecrübesi 12.03 yıldır. İkinci örneklem ise bir yüksek öğretim kurumunda öğrenimlerine devam eden meslek yüksek okulu öğrencileri oluşturmaktadır. Araştırmaya toplam 311 öğrenci katılmıştır. Öğrencilerin yaşları 18-25 arasında olup, ortalaması 20.56'dır. Öğrencilerin %61.4'ü (N=191) bayan, %38.6'sı (120) erkektir. %53.7'si (N=167) 1. sınıf, %46.3'ü (N=144) ikinci sınıftır.

#### 3.2. Ölçüm araçları

**Müzakere Tarzları Ölçeği:** Araştırmada katılımcıların müzakere tarzlarının belirlenmesinde Salacuse (1998) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte bireylerin müzakere sürecinde kültürel olarak müzakere tarzlarını etkileyeceği değerlendirilen 10 faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin değerlendirilmesinde 5 noktalı semantik farklar ölçeği (iki kutuplu değişken) kullanılmıştır. Bu faktörler ve kullanılan ölçek değerleri şöyledir: Müzakere amaçları (1=sözleşme yapmaktır, 5=ilişkiler geliştirmektir), müzakere sürecinde davranışlar (1=rekabetçidir, 5=işbirlikçidir), karşı tarafa yaklaşım tarzı (1=arkadaşçadır, 5=resmidir), iletişim tarzı (1=doğrudandır, 5=dolaylıdır), zaman hassasiyeti (1=yüksektir, 5=düşüktür), duyguları gösterme (1=yüksektir, 5=düşüktür), anlaşma metni (1=ayrıntılı olmalıdır, 5=genel olmalıdır), anlaşmaya ulaşma şekli (1=ayrıntıdan genele olmalıdır, 5=genelden ayrıntıya olmalıdır), takım müzakeresinde karar verme (1=lider karar verir, 5=ortak karar verilir) ve risk alma (1=yüksektir, 5=düşüktür) şeklinde sıralanmaktadır. Ortalamalar, analizler ve elde edilen bulgulara ilişkin değerlendirmeler ölçek değerleri üzerinde yapılmıştır.

**Kişilik Envanteri:** Araştırmada katılımcıların kişilik özelliklerinin ölçülmesinde, Goldberg tarafından geliştirilen Uluslararası Kişilik Envanteri (International Personality Inventory-IPI) kullanılmıştır (Goldberg, 1999; Goldberg vd., 2006). Envanterle bireylerin beş faktör kişilik özellikleri (dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge, açıklık) belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada veriler bu envanterin 50 maddelik kısa versiyonu ile toplanmıştır. Her bir kişilik özelliği ilgili 10, toplamda 50 madde bulunmaktadır. Cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle Yanlış, 5=Kesinlikle Doğru).

Çalışan örneklemini için envantere yapılan güvenilirlik analizi sonucunda tüm ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .87, öğrenci örneklemini için .82 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca alt faktörlere ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayılarının incelendiğinde çalışan örneklemini için .69-.87, öğrenci örneklemini için ise .63-.76 arasında değiştiği belirlenmiştir. Bu katsayılar kabul edilebilir düzeydedir.

### 4. BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizinde SSPS 15.0 paket programı kullanılmıştır. Verilerin ortalamaları ve standart sapmaları alınmış, ayrıca korelasyon analizi ve aşamalı regresyon analizleri uygulanmıştır. Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 1'de verilmektedir.

**Tablo 1.** Ortalamalar ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	ORTALAMA-		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	LAR																
	Çal.	Öğr.															
1. Dışa dönüklük	3.28	3.38	1	.32**	.05	.34**	.34**	.11	.03	-.08	-.14*	-.01	-.24**	-.07	-.06	.00	-.24**
2. Uyumluluk	3.89	4.13	.35**	1	.33**	.07	.39**	.05	.22**	-.16**	-.18**	-.18**	-.19*	-.10	.061	.26**	-.05
3. Sorumluk	3.73	3.93	.23**	.47**	1	-.01	.29**	-.01	.08	.06	-.07	-.39**	-.05	-.10	-.03	-.01	-.17**
4. Duygusal denge	3.20	2.84	.36**	.37**	.38**	1	.024	.16**	-.02	-.12*	-.05	.08	-.06	.06	.05	-.05	-.16**
5. Açıklık	3.52	3.61	.38**	.49**	.42**	.25**	1	.07	-.04	.12*	-.05	-.17**	-.12*	-.14*	-.08	-.07	-.26**
6. Amaç	3.19	3.06	.06	.20**	.06	.02	-.05	1	.30**	-.16**	.13*	.02	-.10	.02	-.08	.13*	-.10
7. Davranış	3.95	3.47	.01	.21**	.11	-.04	.05	.32**	1	-.15**	.05	.02	-.08	-.06	-.15**	.20**	.03
8. Yaklaşım tarzı	2.66	2.54	-.08	-.10	.04	.08	-.01	-.13*	-.19**	1	.15**	.00	.17**	.012	-.066	-.10	-.05
9. İletişim tarzı	2.03	2.01	-.12	-.01	-.08	.02	-.05	.09	.01	.06	1	.19**	.08	.15**	.02	-.03	.16**
10. Zaman	2.00	2.05	-.11	-.07	-.27**	-.03	-.13	-.05	-.01	-.02	.24**	1	.05	.19**	.01	-.07	.15**
11. Duygular	2.95	2.71	-.02	.03	.12	.19**	.05	-.12	.08	.21**	.06	.10	1	-.01	.00	-.05	.07
12. Anlaşma içeriği	1.91	2.42	.04	-.03	-.17**	.01	.01	.04	.05	-.09	.07	.18**	.05	1	.14*	-.13*	.19**
13. Anlaşma tarzı	3.85	2.94	.01	-.03	.01	-.02	.06	-.05	.13*	-.09	-.05	.06	.08	.12	1	.05	.17**
14. Takım çalışması	4.16	4.16	-.01	.22**	.08	.05	-.01	.16*	.26**	-.14*	-.11	-.10	.11	.01	.12	1	.07
15. Risk alma	2.59	2.56	-.18**	-.01	-.08	-.12	-.07	-.01	.05	.04	.15*	.16*	.09	.05	-.09	.03	1

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ ,**NOT:** Tablonun sol tarafındaki korelasyon değerleri çalışan, sağ tarafındakiler ise öğrenci örneklemine aittir.

Katılımcıların kişilik özellikleri incelendiğinde hem çalışan örneklemini (ort. 3.89), hem de öğrenci örneklemini (ort. 4.13) için en yüksek ortalamaya uyumluluk özelliklerinin sahip olduğu görülmektedir. Genel olarak müzakere tarzlarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde ise çalışanların (ort. 4.16) ve öğrencilerin (ort. 4.16) müzakerelerde takım çalışmasında ortak karar vermeyi benimsedikleri, ayrıca işbirlikçi davranış (çalışan: ort.3.95, öğrenci: ort.3.47) içerisinde oldukları tespit edilmiştir.

Araştırmanın ikinci aşamasında elde edilen verilere aşamalı regresyon analizi uygulanmıştır. Aşamalı regresyon analizinin ilk adımında modele cinsiyet ve yaş değişkenleri, ikinci adımında ise kişilik özellikleri eklenmiştir. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların yaş ve cinsiyete ilişkin demografik özelliklerden sadece hem çalışan ( $\beta = -.17$ ,  $p > .01$ ), hem de öğrenci örnekleminde ( $\beta = -.19$ ,  $p > .001$ ) cinsiyet değişkeninin, müzakere faktörlerinden risk alma faktörünü negatif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre risk alma davranışının erkeklerde daha yüksek olduğu söylenebilir. Öğrenci örnekleminde ise yaş değişkeni ile amaç ( $\beta = .13$ ,  $p > .05$ ) ve davranış ( $\beta = .12$ ,  $p > .05$ ) faktörleri arasında pozitif, yaklaşım tarzı ( $\beta = -.12$ ,  $p > .05$ ) faktörü arasında ise negatif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yaşları büyük olan öğrenciler müzakerelerde ilişki geliştirmek amacıyla iken, işbirlikçi yaklaşımı tercih etmektedirler. Aynı zamanda bu öğrencilerin karşı tarafa yaklaşımının da gayri resmi, başka bir ifadeyle arkadaşça olduğu görülmüştür.

Aşamalı regresyon analizinin ikinci aşamasında demografik değişkenler ile birlikte katılımcıların kişilik özellikleri analizlere dahil edilmiştir. Gerek çalışan ( $\beta = -.19$ ,  $p > .01$ ), gerekse öğrenci ( $\beta = -.18$ ,  $p > .01$ ) örnekleminde risk alma davranışı ile dışadönüklük kişilik özellikleri arasında negatif ve anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre dışadönük bireylerin müzakerelerde risk alma eğilimleri daha yüksektir. Ayrıca dışadönüklükle duyguları

gösterme ( $\beta = -.21, p > .01$ ) arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Dışadönük bireyler duygularını daha yoğun olarak göstermektedir.

Uyumluluk kişilik özelliğinin; çalışan katılımcıların amaç ( $\beta = .30, p > .001$ ), davranış ( $\beta = .29, p > .001$ ) ve takım çalışmasına ( $\beta = .32, p > .001$ ) ilişkin müzakere faktörlerini pozitif, yaklaşım tarzına ( $\beta = -.21, p > .01$ ) ilişkin müzakere faktörünü ise negatif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Öğrenciler açısından ise davranış ( $\beta = .26, p > .001$ ), anlaşma tarzı ( $\beta = .15, p > .05$ ) ve takım çalışmasına ( $\beta = .36, p > .001$ ) ilişkin müzakere faktörleri arasında pozitif; yaklaşım tarzı ( $\beta = -.26, p > .001$ ) ve iletişim tarzına ( $\beta = -.17, p > .05$ ) ilişkin müzakere faktörleri arasında ise negatif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre her iki örneklem açısından da özellikle uyumluluk kişilik özelliğinin; yaklaşım tarzı, davranış tarzı ve takım çalışması faktörlerinin önemli bir yordayıcısı olduğu söylenebilir. Uyumluluk kişilik özelliklerine sahip bireyler, müzakerelerde karşı tarafa arkadaşça yaklaşırken, işbirlikçi bir anlayış içersindedirler. Aynı zaman müzakerelerde takım çalışmasında ortak karar vermeyi tercih etmektedirler.

Sorumluluk kişilik özelliği ile zaman hassasiyeti arasında, hem çalışan örnekleme ( $\beta = -.31, p > .001$ ), hem de öğrenci örnekleme ( $\beta = -.36, p > .001$ ) açısından negatif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu sonuçlar yüksek sorumluluk özelliklerine sahip bireylerin müzakerelerde zaman hassasiyetinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Öte yandan çalışan örnekleminde sorumluluk kişilik özelliği ile anlaşma metni ( $\beta = -.23, p > .01$ ), öğrenci örnekleminde ise risk alma ( $\beta = -.15, p > .01$ ), arasında negatif ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Duygusal denge kişilik özelliği ile müzakere faktörleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise, çalışan örnekleme açısından duygusal denge ile karşı tarafa yaklaşım ( $\beta = .17, p > .05$ ) ve duyguları gösterme ( $\beta = .23, p > .001$ ) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler, müzakere davranışı ile negatif ve anlamlı ( $\beta = -.16, p > .05$ ) bir ilişki bulunmuştur. Duygusal denge özellikleri yüksek çalışanlar işbirlikçi yaklaşım gösterirken, müzakere sürecinde duygularını gösterme eğilimleri de düşüktür. Ayrıca öğrenci örnekleminde sadece amaç faktörü ( $\beta = .15, p > .05$ ) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

Son olarak yenilikçiliğe açıklık kişilik özelliği ile müzakere faktörleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışan örnekleme için açıklık kişilik özelliği ile müzakeredeki amaçlar ( $\beta = -.20, p > .01$ ) ve takım çalışması ( $\beta = -.14, p > .05$ ) arasında negatif ve anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Yenilikçiliğe açıklık özellikleri yüksek bireylerin müzakerede sözleşme yapmak eğiliminde oldukları, aynı zamanda takım çalışmasında tek başına karar verme eğilimi içerisinde oldukları anlaşılmıştır. Öğrenci örnekleminde ise yaklaşım tarzı ile pozitif ( $\beta = .25, p > .001$ ); davranış ( $\beta = -.20, p > .01$ ), takım çalışması ( $\beta = -.20, p > .01$ ) ve risk alma ( $\beta = -.19, p > .01$ ) faktörleri arasında ise negatif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Öğrenciler açısından ise açıklık özellikleri yüksek olan öğrencilerin yaklaşım tarzı daha arkadaşça iken, işbirlikçi yaklaşımı benimsedikleri ve risk alma davranışlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Takım halinde müzakerelerde ise çalışanlarda olduğu gibi tek başına karar verme eğilimi içersinde oldukları anlaşılmıştır.

## 5. SONUÇ ve TARTIŞMA

İş yaşamının karmaşıklığında, özellikle farklılıkları çözümlenmede ve ortak bir çözüme ulaşmada çalışanların müzakere yeteneklerinin belirleyici olduğu açıktır. Öte yandan küreselleşme ile birlikte toplumlar arası yakınlaşmaların artışı kültürel farklılıkları ön plana çıkarmış, kültürün müzakere sürecindeki ve sonuçlarındaki belirleyici etkisini artırmıştır. Bu nedenle, özellikle kültürel bağlamda Türk tipi müzakere tarzının belirlenmesinin ve kişilik,

cinsiyet, yaş gibi değişkenlerle de ayrıntılı olarak ortaya konulmasının, iş yaşamında müzakerelerin planlaması ve uygulanması aşamalarına katkı sağlayabilir.

Bu kapsamda çalışma sonucunda Türk tipi müzakere tarzının belirlenmesine yönelik önemli bulgular elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcılar; müzakerelerde hem ilişkileri geliştirmek, hem de sözleşme yapmak amacıyla hareket ettiklerini (ort. 3.19), ancak müzakerelerde her iki tarafın kazanacağı çözümler üzerinde durduklarını (ort. 3.95) belirtmişlerdir. Özellikle resmi olmayan yollardan karşı tarafla ilişki geliştirmeye yönelik yaklaşımlar da bu görüşü desteklemektedir. Ancak araştırma sonuçlarına göre katılımcıların, dolaylı iletişimden ziyade doğrudan iletişimi benimsemeleri kültürel özelliklerimizden farklı bir sonuç olsa da müzakere ortamında işbirliği sağlamanın ve ilişki geliştirme açısından önemli katkıları olabileceği söylenebilir.

Yüksek zaman hassasiyeti (ort.2.00) diğer bir özellik olarak dikkat çekmektedir. Müzakerelerde bireylerin zaman konusuna dikkat etme eğilimi içerisinde oldukları söylenebilir. Duygusal yönden ise katılımcıların kısmen duygularını saklama eğilimi (ort.2.95) içerisinde oldukları görülmektedir. Bu sonuçta kültürel özelliklerimizle uyumludur.

Katılımcılar anlaşma metnine ilişkin içeriğin ayrıntılı olması gerektiğini (ort. 1.91), müzakerelerdeki görüşme sürecinde ise öncelikle genel konuları (ort. 3.85) ele aldıklarını belirtmektedirler. Bu bağlamda genel konuları ele alarak aslında müzakerelere önceden belirlenmiş bir çerçeve çizmek ve sürece bu doğrultuda devam etmek amacıyla oldukları söylenebilir. Katılımcıların ise müzakerelerde risk alma eğilimleri nispeten yüksektir.

Kültürel özellikler yanında müzakere davranışları üzerinde kişilik özelliklerinin de etkili olduğu tespit edilmiştir. Uyumluluk kişilik özelliğinin, müzakerelerde katılımcıların amaçlarını, davranışlarını, yaklaşım tarzlarını ve takım çalışması faktörlerini etkilediği belirlenmiştir. Bu bağlamda uyumluluk özellikleri yüksek olan bireyler ilişki geliştirmek, işbirlikçi çözümler aramak, resmi olmayan ilişkiler geliştirmek ve takım çalışmasında ortak karar vermek konusuna daha yatkın oldukları görülmüştür. Bunun yanında yüksek sorumluluk özelliklerine sahip bireylerin zaman hassasiyeti içerisinde oldukları ve anlaşma metninde detaylara önem verdikleri anlaşılmıştır.

Sonuç olarak yukarıda tespit edilen özelliklerin önemli bir bölümünün risk alma hariç, kültürel özelliklerimizle uyumlu olduğu söylenebilir. Bu bağlamda elde edilen bulgular doğrultusunda diğer kültürlerden farklı olarak belirgin bir Türk tipi müzakere tarzına ilişkin önemli sonuçlar elde edilmiştir. Genel olarak araştırma sonunda ortaya çıkan müzakereci özellikleri sıralandığında; işbirlikçi yaklaşım içerisinde hareket eden, hem işe hem de ilişkileri geliştirmeye yönelik, karşı tarafa arkadaşça davranan, doğrudan iletişimi tercih eden, duyguları kısmen gösterme eğiliminde olan, zaman hassasiyeti yüksek, anlaşma metninde detaylara önem veren ancak süreç içerisinde öncelikle genel konuları ele alan, takım çalışmasına yatkın ve risk alma eğiliminde olan bir müzakereci profili ortaya çıkmıştır.

Kuşkusuz araştırma iki farklı örneklem üzerinde yapılmış olsa da Türk tipi müzakere tarzına ilişkin genelleme yapılamaz. Ancak, bunun yanında iki farklı örnekte birbirine benzer sonuçlar çıkması Türk tipi müzakere tarzına ilişkin önemli ipuçları verdiği söylenebilir. Bu kapsamda çalışmanın Türk tip müzakere tarzının daha kapsamlı olarak açıklanabileceği ve gelecekte yapılacak çalışmalar için yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

#### **KAYNAKÇA**

Adair, W. L. ve Brett, J. M. (2005), "The Negotiation Dance: Time, Culture, and Behavioral Sequences in Negotiation", *Organization Science*, Jan/Feb, 16, 1.

- Fraser, C.ve Zarkada-Fraser, A. (2002), "An Exploratory Investigation Into Cultural Awareness and Approach to Negotiation of Greek, Russian and British Managers", *European Business Review*, 14(2), 111.
- Chang, L. C. (2003), "An Examination of Cross\_Cultural Negotiation: Using Hostede Framework", *The Journal of American Academy of Business*, March.
- Goldberg, L. R. (1999), "A Broad-Bandwidth, Public Domain, Personality Inventory Measuring The Lower-Level Facets of Several Five-Factor Models", Eds. I. Mervielde, I. Deary, F. de Fruyt, & F. Ostendorf, *Personality Psychology in Europe*, Tilburg, The Netherlands, Tilburg University Press, 7, 7-28.
- Goldberg, L. R., Johnson, J. A., Eber, H. W., Hogan, R., Ashton, Michael, C., Cloninger, C. R. ve Gough, H. G. (2006), "The International Personality Item Pool and the Future of Public-Domain Personality Measures", *Journal of Research in Personality*, 40, 84-96.
- Hiltrop J. M. ve Udall, S. (1995), *The Essence of Negotiation*, England: Prentice Hall Limited.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M. ve Minton, J. W. (2004), *Essentials of Negotiation*, Newyork: McGraw-Hill Irwin.
- Lin, X. ve Miller, S. J. (2003), "Negotiation Approaches: Direct and Indirect Effect of National Culture", *International Marketing Review*, 20, 286-303.
- Ma, Z. (2005), "Exploring Cross-Cultural Differences in Conflict Management Styles: A Sino-Canadian Comparison", *Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada*, Toronto, 174-191.
- Salacuse, J. W. (1998), "Ten Ways that Culture Affects Negotiating Style: Some Survey Results", *Negotiation Journal*, July.
- Salucuse, J. W. (1999), "Intercultural Negotiation in International Business", *Group and Negotiation*, May, 8(3), 217-236.
- Volkema, R. (1997), "Perceptual Differences in Appropriateness and Likelihood of Use of Negotiation Behaviors: A Cross-Cultural Analysis", *The International Executive*, May/Jun, 39(3), 335.

## ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI-ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ

**H. Nejat BASIM**

Başkent Üniversitesi,  
Sağlık Bilimleri Fakültesi  
nbasim@baskent.edu.tr

**Harun ŞEŞEN**

Kara Harp Okulu,  
Sistem Yönetim Bilimleri Bölümü  
hsesen@kho.edu.tr

### ÖZET

*Örgütsel adalet algısı, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen önemli bir değişkendir. Söz konusu iki değişken arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolünün olup olmadığı, bu çalışmada, 116 kamu çalışanından elde edilen veriler ışığında araştırılmıştır. Araştırma bulguları, örgütsel adalet algısı örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde, iş tatmininin kişilere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkili olmadığını; ancak örgütsel adalet algısının örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynadığını göstermektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, aracılık.

### 1. GİRİŞ

Çalışanların örgüt içindeki faaliyetlere ilişkin adalet algıları, literatürde, kişilerin ÖVD'lerini etkileyen önemli bir faktör olarak görülmektedir. ÖVD ile adalet algısı arasındaki ilişkiye odaklanan daha önce yapılmış çalışmaların (örn., Zellars ve diğerleri, 2003; Williams ve diğerleri, 2002;) ortak bulgusu, ÖVD'nin örgütsel adalet algısından etkilendiğidir. Ancak yazında varolan bu çalışmaların tamamında, sadece iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiye odaklanılmış olması önemli bir eksiklik olarak gözükmemektedir. Bunun da ötesinde, hem örgütsel adalet algısı (Zhang, 2006) hem de ÖVD (Williams ve Anderson, 1991; Organ ve Lingl, 1995) ile anlamlı ve yoğun bir ilişki içinde olan, yönetim yazınında örgütsel davranışlarla ilişkisi en çok araştırılan değişken olan iş tatmininin, adalet algısı ile ÖVD arasındaki etkileşimdeki aracılık etkisine odaklanılmamış olması da ciddi bir boşluk oluşturmaktadır. Bu noktadan hareketle bu çalışmanın amacı, yapılan önceki çalışmaları da dikkate alarak, örgütsel adalet algısı - ÖVD ilişkisinde, iş tatmininin aracılık etkisinin olup olmadığını araştırmaktır. Böylece, Whetten'in (1989) ifade ettiği gibi, iki değişken arasındaki ilişkinin aracılı bir modelde genişletilmesi ile hem ilgili yazına önemli bir katkıda bulunulabilecek, hem de örgütsel hayatta çalışan davranışlarını anlama konusunda çabalayan yöneticilere kolaylık sağlanmış olacaktır.

### 2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Örgüt için fayda sağlayan fakat herhangi bir emre dayalı olmayan, davranışlar ve hareketler, çalışanların biçimsel rol davranışlarından farklılık gösterir. Bu biçimsel olmayan davranışlar, yönetim yazınında prososyal örgütsel davranış (Brief ve Motowidlo, 1986; McNeely ve Meglino, 1994), ekstra rol davranışı (Van Dyne ve diğerleri, 1994), iyi asker sendromu (Turnipseed ve Murkison, 1996; Organ, 1988), bağlamsal performans (Van Scotter ve Motowidlo, 1996) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Bateman ve Organ, 1983; Organ, 1988) olarak adlandırılmaktadır. Bu davranış şekli, diğer çalışanların hatalı davranışlarına duyarsız kalmama, onlarla konuları tartışma, gerektiğinde onları yönetime şikâyet etme gibi çeşitli eylemlerin yanı sıra; işi zamanında bitirme, yenilikçi olma, diğerlerine yardım etme ve gönüllü olma gibi sosyal davranışları da içerir (Özdevecioğlu, 2003). ÖVD, Chester Barnard'ın "işbirliği yapma arzusu" ve Daniel Katz'ın "bağımlı rol performansı ile yaratıcı ve spontan davranışlar arasındaki ayırım" şeklinde tanımladıkları düşünceleri temel alan bir davranıştır (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Organ (1988:4), örgütsel vatandaşlık davranışını,



“biçimsel ödül sistemini dikkate almaksızın, bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli ve etkili biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı” olarak tanımlamaktadır.

### 3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Bireyler örgütteki süreç ve mekanizmaların, görev ve ödüllerin, kendilerine gösterilen davranışın adaletli olup olmadığı konusunda yargıya varmakta ve bu yargı sonucunda örgütte ve dolayısıyla işlerine karşı tutum geliştirmektedirler (Greenberg, 1990: 399). Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalarda, bu algının dağıtım, süreç, etkileşimsel ve bilgisel adalet olarak farklı şekillerde boyutlandırıldığı görülmektedir. Bu çalışmada, konuyla ilgili literatürde yer alan fikir birlikleri dikkate alınarak, üç boyutlu örgütsel adalet algısı modeli benimsenmiştir.

Dağıtım adaleti, bir çalışanın, işe yaptığı katkılar ve bu katkılar sonucunda karşılaştığı ödül, görev, sorumluluklar gibi iş ile ilgili sonuçları, diğer çalışanların katkı dereceleri ve karşılaştıkları sonuçlar ile karşılaştırması sonucunda algılandığı adalettir (Greenberg, 1990: 400). Dağıtım adaleti, örgütte otoritenin değerlendirilmesi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve güven gibi çalışanların örgüt içi tutum ve davranışlarıyla doğrudan ilişkilidir (Colquitt ve diğerleri, 2001). Süreç adaleti, yönetici tarafından verilen bir kararın, sonucu ne olursa olsun, kontrollü bir süreç sonunda alındığı takdirde adil olarak algılandığını ifade etmektedir (Thibaut ve Walker, 1975).

Yapılan çalışmalar ÖVD'nin öncüllerinin birey özellikleri, görev özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışları şeklinde dört temel kategoride toplandığını göstermektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Çalışanların adalet algıları da birey özelliklerinden moral değerler kapsamında ÖVD'nin bir öncülü olarak araştırılmış önemli bir faktördür. Yazında ÖVD ile ilişkisi en çok araştırılan adalet algısı değişkeninin süreç adaleti olduğu görülmektedir (Zellars ve diğerleri, 2003). Süreç adaleti konusunda yapılan araştırmaların hâkim bulgusu, süreç adaleti algısı ile ÖVD arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişkinin (Ehrhart, 2004; Tepper ve Taylor, 2003) olduğudur. Ancak bazı araştırma bulguları, bu hâkim görüşü desteklememiş ve süreç adaletinin ÖVD ile anlamlı bir ilişkisi olmadığını iddia etmiştir (Rifai, 2005). Bu anlamda, süreç adaleti algısı ile ÖVD arasındaki ilişki konusunda tam bir uzlaşma olmadığı söylenebilir.

Bunun yanı sıra, örgütsel adalet algısının diğer boyutları olan dağıtım adaleti ve etkileşim adaletinin, ÖVD ile ilişkisine odaklanan araştırma sayısı ise oldukça sınırlıdır. Mevcut araştırma sonuçları ÖVD ile dağıtım adaleti (Rifai, 2005; Zellars ve diğerleri, 2003) ve etkileşim adaleti (Williams ve diğerleri, 2002; İşbaşı, 2001) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanlar, adil bir iş ortamı olduğuna inandıklarında, sosyal değişim teorisine de uygun olarak, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmektedirler. Tüm bu bulguların ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*Hipotez 1: Çalışanların örgütlerindeki ortamla ilgili adalet algıları yükseldikçe, örgütsel vatandaşlık davranışları da artacaktır.*

### 4. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI - ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE İŞ TATMİNİ

#### 4.1. Örgütsel Adalet Algısı - İş Tatmini İlişkisi

İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir ve bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılamalarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005). Bu bağlamda, bir bireyin işinden hoşlan-

ma derecesi (Brewer, 1998) olarak tanımlanabilecek iş tatmini, belki de örgütsel davranış alanında üzerinde en çok çalışılan konulardan birisidir.

Genel olarak literatürde örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve yüksek adalet algısının çalışanların iş tatminini artırdığı belirtilmektedir (Yürür, 2008). Tang ve Baldwin (1996 yöneticilerin örgütsel kuralları tüm çalışanlara adil olarak uygulamaları ve ödülleri onların performansına uygun şekilde dağıtmaları halinde, dağıtım ve süreç adaleti algılarının yükseleceğini; bunun da daha fazla tatmin ve bağlılık sağlayacağını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde McFarlin ve Sweeney (1992), süreç ve dağıtım adaleti algısının iş tatmini ile anlamlı ve pozitif bir ilişki içinde olduklarını belirtmişler; dağıtım adaletinin, iş tatmini üzerindeki etkisinin süreç adaletinden daha fazla olduğunu vurgulamışlardır. Bu bulgulardan hareketle aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

*Hipotez 2: Çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki vardır.*

#### **4.2. İş Tatmini - Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**

ÖVD kavramının ortaya atılması ve üzerinde çalışılmaya başlanması ile birlikte iş tatmini, ÖVD'yi etkileyen ve ÖVD'den etkilenen önemli bir değişken olarak sıklıkla araştırmalara konu edilmiştir. ÖVD ile iş tatmini arasındaki ilişkiye odaklanan öncül çalışmalarda, iki değişken arasındaki güçlü ilişkiye dikkat çekilmiştir. Örneğin Organ ve Konovsky (1989) çalışmalarında, ÖVD performansını tahmin etmede iş tatmininin katkısının ne olduğuna odaklanmıştır. İki ayrı hastanede çalışan 369 sağlık personelinden elde ettikleri bulgulardan, ücret algısının ÖVD'nin diğergamlık ve uyum boyutları ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Daha sonraki bir çalışmada ise Williams ve Anderson (1991) çalışanların iş tatminini oluşturan iş ortamına ilişkin algılarının (örneğin yönetici ya da iş arkadaşlarının davranışları, terfi imkânları, çalışma şartları), ÖVD'yi tahmin etmede ücretten daha fazla etkili olduğunu bulmuşlardır. Bu öncü çalışmaları takip eden sonraki birçok çalışmada da (örneğin Organ ve Ligly, 1995; Kuehn ve Al-Busaidi, 2002) iş tatmininin ÖVD'nin önemli bir yordayıcısı olduğu bulgusu desteklenmiştir. Tüm bu bulguların ışığında iş tatmini ile ÖVD arasındaki ilişkiyle ilgili olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*Hipotez 3: Çalışanların iş tatminleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki vardır.*

#### **4.3. İş Tatmininin Aracılık Rolü**

Önceki bölümlerde tartışıldığı üzere, çalışanların hem adalet algıları hem de iş tatminleri ÖVD'leri ile anlamlı ve güçlü bir ilişki içerisinde. Bu bağlamda, çalışanların adalet algıları arttıkça iş tatminleri de artmakta ve böylece ÖVD gösterme eğilimleri de yükselmektedir. Bu bağlamda, adalet algısı ile iş tatmininin arasındaki güçlü ilişki düşünüldüğünde, bireylerin adalet algılarındaki artışın ÖVD'leri üzerindeki etkisine çalışanların iş tatminlerinin aracılık ettiği düşünülebilir. Bu ilişkiyi test etmek üzere ise aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*Hipotez 4: İş tatmini, çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamaktadır.*

### **5. YÖNTEM**

#### **5.1. Katılımcılar**

Araştırmaya, çeşitli Bakanlıklar ve bunların bağlı/ilgili kuruluşlarında; şef, kısım amiri ve şube müdürü pozisyonlarında görev yapan 116 alt ve orta kademe yöneticisi katılmıştır. Katılımcıların yaşları 25 ile 42 yıl (Ort= 35.08, ss= 4.143); kurumda çalışma süreleri ise 5 ile 23 yıl arasında değişmektedir (Ort= 12.05, ss= 4.61).

## 5.2. Ölçüm Araçları

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği (ÖAAÖ). Örgütsel adalet algısı ölçeği, İşbaşı (2001) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte, 27 madde yer almakta ve katılımcılara beşli Likert tipinde belirtilen bu ifadeleri hangi katılım düzeyinde (1- Hiç Katılmıyorum; 5- Tamamen Katılıyorum) onayladıkları sorulmaktadır. Ölçek, dağıtım adaleti (7 madde), süreç adaleti (7 madde), etkileşim adaleti (13 madde) alt boyutlarından oluşmaktadır. Mevcut çalışmada ölçeğin toplam güvenilirliği .95 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (ÖVDÖ). Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için Basım ve Şeşen (2006) tarafından geliştirilen bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek, örgütsel vatandaşlık davranışını, Organ (1988) tarafından ortaya konulan diğergamlık (5 madde), vicdanlılık (3 madde), nezaket (3 madde), centilmenlik (4 madde) ve sivil erdem (4 madde) boyutları altında ölçmek üzere tasarlanmış 19 maddeli bir ölçektir. Ankete katılanlardan çeşitli yargı cümlelerine hangi oranda katıldıklarını 6'lı Likert tipi ölçek üzerinde, "hiçbir zaman" ile "her zaman" arasında değişen bir sıklık aralığında işaretlemeleri istenmiştir. Bu çalışmada, ölçeğinin toplam güvenilirliği (cronbach alfa) 0.87 olarak bulunmuştur.

İş Tatmini Ölçeği (İTÖ). Çalışanların genel iş tatminini ölçmek üzere Hackman ve Oldham'ın (1975) İş Özellikleri Anketi'nden uyarlanan beş maddeli bir ölçek kullanılmıştır. Ölçekten alınabilecek puanlar 5 ile 25 arasında değişmekte, skorların yükselmesi kişinin iş tatmininin yüksekliğine işaret etmektedir. Ölçeğin toplam güvenilirliği .78 olarak hesaplanmıştır.

## 5.3. Ölçeklerin Geçerliliği

Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu çerçevede ÖAAÖ'nün üç faktörlü (dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti), İTÖ'nin tek faktörlü yapısı ile ÖVD ölçeğinin tek, iki ve beş faktörlü (diğergamlık, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik) yapıları test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi bulguları, ÖAAÖ'nün üç faktörlü ve İTÖ'nün de tek faktörlü yapılarını doğrularken; ÖVDÖ'nün iki faktörlü yapısı, tek ve beş faktörlü yapıdan daha iyi indeks değerleri üretmiştir. Bu nedenle ÖVDÖ boyutları Williams ve Anderson'un (1991) belirttiği şekilde birleştirilerek, ölçek, ÖVD-Kişi ve ÖVD-Örgüt olmak üzere iki boyutlu olarak kullanılmıştır.

## 6. BULGULAR

Elde edilen korelasyon bulguları örgütsel adalet algısı boyutları ile kişilere karşı sergilenen ÖVD'leri (ÖVD-Kişi) arasında anlamsız; örgüte karşı sergilenen ÖVD'leri arasında ise anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. İş tatmininin ise dağıtım adaleti ( $r=.44$ ,  $p<.01$ ), süreç adaleti ( $r=.28$ ,  $p<.01$ ), etkileşim adaleti ( $r=.47$ ,  $p<.01$ ) ve ÖVD-Örgüt ( $r=.38$ ,  $p<.01$ ) ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu ancak ÖVD-Kişi ( $r=.01$ ,  $p>.05$ ) ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı bulunmuştur.

Örgütsel adalet algısı boyutlarından (dağıtım, etkileşim ve süreç adaleti) hangisi ya da hangilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını yordamada ilave varyans açıkladığını ve daha etkili olduğunu tespit etmek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Demografik değişkenler kontrol altına alındığında, hiçbir adalet algısı değişkeninin ÖVD-Kişi üzerinde anlamlı bir etkilerinin olmadığı bulunmuştur. Adalet algısının ÖVD-Örgüt üzerindeki etkilerine bakıldığında ise süreç adaleti ( $\beta = .22$ ,  $p < .01$ ) ve etkileşim adaleti ( $\beta = .25$ ,  $p < .01$ ) algılarının ÖVD-Örgüt üzerinde etkili oldukları; ancak dağıtım adaletinin ( $\beta = -.004$ ,  $p>.05$ ) ise ÖVD-Örgüt üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu bulgular doğrultusunda, Hipotez 1 kısmen desteklenmektedir.

İş tatmininin adalet algısı ÖVD arasındaki aracılık etkisini test etmek üzere, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, bir aracılık etkisinin söz edilebilmesi için üç durumun var olması gerekmektedir: (1) Bağımsız

değişkenin (adalet algısı) aracı değişken (iş tatmini) üzerinde bir etkisi olmalıdır; (2) Bağımsız değişkenin (adalet algısı) bağımlı değişken (ÖVD) üzerinde etkisi olmalıdır; (3) Aracı değişken (iş tatmini) ikinci adımdaki regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin (adalet algısı) bağımlı değişken (ÖVD) üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin (iş tatmini) de bağımsız değişken (ÖVD) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Birinci testin bulguları dağıtım adaleti ( $\beta=.28$ ,  $p<.05$ ) ve etkileşim adaletinin ( $\beta=.40$ ,  $p<.001$ ) iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koyarken; süreç adaletinin ( $\beta=-.19$ ,  $p>.05$ ) iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını göstermiştir. Bu durumda süreç adaleti, iş tatmini ile anlamlı bir ilişki içinde olmadığından aracılık testinin sonraki aşamalarında kullanılamayacaktır.

İkinci testin sonuçları, demografik değişkenlerin etkileri kontrol altında tutulduğunda, hiçbir adalet algısı değişkeninin ÖVD-Kişi üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını gösterirken; süreç adaleti ( $\beta=.22$ ,  $p<.05$ ) ve etkileşim adaletinin ( $\beta=.25$ ,  $p<.05$ ) ÖVD-Örgüt üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu, ancak dağıtım adaletinin ( $\beta=-.004$ ,  $p>.05$ ) anlamlı bir etkisi olmadığını ortaya koymuştur. Öyleyse, adalet algısının ÖVD-Kişi üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Üçüncü aşamada aracı değişken (iş tatmini) ikinci adımdaki regresyon modeline dâhil edilerek, değişkenlerin bağımlı değişken (ÖVD) üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Elde edilen bulgular iş tatmini ( $\beta=.33$ ,  $p<.001$ ), süreç adaleti ( $\beta=.28$ ,  $p<.01$ ) ve etkileşim adaletinin ( $\beta=.12$ ,  $p<.05$ ) ÖVD-Örgüt üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu; etkileşim adaletinin regresyon katsayısının, iş tatmininin modele girmesi ile .25'den .12'ye düştüğünü göstermektedir. Regresyon katsayısındaki bu düşüş, etkileşim adaletinin ÖVD üzerindeki etkisine, iş tatmininin aracılık ettiğini göstermektedir. Regresyon analizi bulguları değerlendirildiğinde, Hipotez 2, Hipotez 3 ve Hipotez 4 kısmen desteklenmiştir.

## 7. TARTIŞMA VE SONUÇ

Elde edilen bulgular örgütsel adalet algısı ile ÖVD arasındaki etkileşime odaklanan daha önce yapılmış çalışmaların ortak bulgusu olan "örgütsel adalet algısı ÖVD'nin önemli bir öncülüdür" sonucunu genel olarak desteklemekle birlikte, bazı noktalarda bu çalışmalardan ayrılarak, ilave katkılar sağlamaktadır. Korelasyon analizi bulguları tek değişkenli istatistik boyutunda dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti algılarının her birisinin örgüte yönelik ÖVD ile orta düzeyde ilişkili olduğunu; kişiye yönelik ÖVD ile anlamlı bir ilişkileri olmadığını göstermektedir. Korelasyon sonuçlarının ortaya koyduğu en önemli bulgu örgütsel adalet algısının, ÖVD'nin sadece örgüte yönelik boyutlarını etkilediğidir. Araştırma bulguları örgütün işleyişine yönelik davranışların örgütsel adalet algısından etkilendiğini, ancak bireylere yönelik ÖVD'lerinin adalet algısından etkilenmediğini ortaya koymaktadır. Elde edilen bu bulgu Ehrhart (2004) ve Muhammad'ın (2004) ortaya koyduğu sonuçlardan farklılık göstermektedir.

Araştırmada elde edilen hiyerarşik regresyon analizi bulguları ise süreç ve etkileşim adaletinin, dağıtım adaleti ile kıyaslandığında, örgüte yönelik ÖVD üzerinde baskın yordama gücü olduğuna işaret etmektedir. Yaş ve çalışma süresi gibi demografik ve çevresel değişkenler kontrol altına alındığında, ÖVD'nin örgüte yönelik boyutlarını yordamada süreç ve etkileşim adaleti ilave varyans açıklarken; dağıtım adaleti etkili olamamaktadır. Bu bulgu Ehrhart (2004), Tepper ve Taylor (2003) ve Zellars ve arkadaşlarının (2003) bulguları ile örtüşürken, Rifai'nin (2005) ve İşbaşı'nın (2001) sonuçları ile çelişmektedir.

Literatürde örgütsel adalet algısı ile ÖVD arasındaki ilişkiye odaklanan birçok çalışma bulunmasına rağmen, bunların hiçbirinde aracılık etkisine odaklanılmamış olması dikkat çekicidir. Oysaki iş tatmini gibi, hem örgütsel adalet algısı, hem de ÖVD ile yüksek bir ilişki

içerisinde olan bir değişkenin, bu iki faktör arasındaki ilişkide etkili olabileceği açıktır. Bu düşüncüyü test etmek üzere yapılan aracılık testi sonuçları da göstermektedir ki, çalışanların süreç ve etkileşim adaleti algıları, örgüte yönelik ÖVD'lerini etkilerken; etkileşim adaletinin ÖVD üzerindeki etkisinde iş tatmini aracılık rolü oynamaktadır. Çalışanlar, örgütteki sosyal ortamdan diğer çalışanları değil, örgütün kendisini sorumlu tutmakta; oluşan adalet algıları ve iş tatmin düzeyleri sonucunda örgüte yönelik ÖVD sergileyip sergilememe yönünde karar vermektedirler.

Bu noktada sonuçlar değerlendirilirken göz önünde bulundurulması gereken önemli konulardan birisi de hiç şüphesiz Türk kamu kültürünün özellikleridir. Örneğin Özen (1996) Türk kamu kültürü üzerine yaptığı araştırmasında bürokrasideki yönetsel değerlerin yetkecilik, benmerkezcilik, adanmacılık ve pragmatizm olarak adlandırdığı boyutlar çerçevesinde biçimlendiğini belirtmiştir. Türk kamu görevlilerinin içinde buldukları örgütsel ortam özelliklerinin de örgütsel adalet ve vatandaşlık ilişkisine etkileri açısından ele alınması, konunun daha iyi anlaşılabilmesi için yararlar sağlayabilecektir.

Bu bulguların yanında çalışmamız bazı sınırlılıklar içermektedir. Öncelikle araştırmada kullanılan örneklem bir sınırlılık yaratmaktadır. Araştırmaya katılan bireylerin sadece kamu çalışanları olması, kamu-özel sektör karşılaştırması yapılmasını engellemektedir. Bir diğer sınırlılık ise araştırmanın kesitsel veri ile gerçekleştirilmiş olmasıdır. Katılımcıların ÖVD'leri gözleme değil, kendi değerlendirmelerine dayanmaktadır. Bu nedenle ulaşılan sonuçlarda sosyal beğenirlik etkisinin olabileceği göz önüne alınmalıdır.

#### **KAYNAKÇA**

- Baron, R. M., ve D. A. Kenny (1986), "The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Basım, H. N. ve H. Şeşen (2006), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-102.
- Bateman, T. S. ve D. W. Organ (1983), "Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Brewer, E. W. (1998), "Employee Satisfaction and Your Management Style", *NCEO Journal*, Spring, 27-29.
- Brief, A. P. ve S. J. Motowidlo (1986), "Prosocial Organizational Behaviors", *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Colquitt, J. A., D. E. Conlon, M. J. Wesson, C. O. L. H. Porter, ve K. Y. Ng (2001), "Justice at the Millennium: A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Çekmecelioglu, H. G. (2005), "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2).
- Ehrhart, M. G. (2004), "Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, 57, 61-94.
- Greenberg, J. (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow" *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Hackman, J. R., ve G. R. Oldham (1975), "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- İşbaşı, J. Ö. (2001), "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-73.
- Kuehn, K. W., ve Y.Al-Busaidi (2002), "Citizenship Behavior in a Non-Western Context: An Examination of the Role of Satisfaction, Commitment and Job Characteristics on Self-Reported OCB", *IJCM*, 12(2), 107-125.

- McFarlin, D. B., ve P. D. Sweeney (1992), "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, 35(3).
- McNeely, B. L. & B. M. Meglino (1994), "The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior: An Examination of the Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 836-844.
- Muhammad, A. H. (2004), "Procedural Justice As Mediator Between Participation in Decision-Making and Organizational Citizenship Behavior", *IJCM*, 14(3), 58-67.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, England: Lexington Books.
- Organ, D. W. ve M. Konovsky (1989), "Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- Organ, D. W. ve A. Lingl (1995), "Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Özdevecioğlu, M. (2003), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri Ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.
- Özen, Ş. (1996), *Bürokratik Kültür-1:Yönetmelik Değerlerin Toplumsal Temelleri*, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Podsakoff, P. M., S. B. Mackenzie, J. B. Paine ve D. G. Bachrach (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research" *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Rifai, H. A. (2005), "A Test of the Relationships among Perceptions of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior", *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7(2), 131-154.
- Tang, T. L., ve L. J. Baldwin (1996), "Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment", *Advanced Management Journal*, 61(3).
- Tepper, B. J. ve E. C. Taylor (2003), "Relationships among Supervisors and Subordinates Procedural Justice Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors", *Academy of Management Journal*, 46(1), 97-105.
- Thibaut, J., ve L. Walker (1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Turnipseed, D. ve G. Murkison (1996), "Organizational Citizenship Behavior An Examination of Influence the Workplace", *Leadership and Organizational Development Journal*, 17, 42-47.
- Van Dyne, L., J. W. Graham ve R. M. Dienesch (1994), "Organization Citizenship Behavior: Construct, Redefinition, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Van Scotter, J. R. ve S. J. Motowidlo (1996), "Evidence For Two Factors of Contextual Performance: Job Dedication and Interpersonal Facilitation", *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.
- Whetten, D. A. (1989), "What Constitutes A Theoretical Contribution?", *Academy of Management Review*, 14, 490-495.
- Williams, L. ve S. Anderson (1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In Role Behaviors", *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Williams, S., R. Pitre ve M. Zainuba (2002), "Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Treatment", *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33-44.
- Yürür, S. (2008), "Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Zellars, K. L., B. J. Teper, R. A. Giacalone, D. Lockhart ve C. L. Jurkiewicz (2003), "Justice and Organizational Citizenship: Interactive Effects of Impression Management Motives", *Academy of Management Best Conference Paper*.
- Zhang, H. (2006), "Antecedents and Consequences of Organizational Justice: An Investigation in China", Ontario: McMaster University, Unpublished Ph.D Thesis.

## 37. Oturum

### **Duygulanımın Ahlaki Kararlar Üzerindeki Etkisi**

*Ulaş ÇAKAR, Ebru GÜNLÜ, Pınar Süral ÖZER, Engin Deniz ERİŞ*

### **Çalışanların Yasal, Etik Olmayan ve Hatalı Uygulamaları Bildirme (Whistleblowing) Eğilimi Göstermelerinin Nedenleri: Çok Kültürlü Görgül Bir Çalışma**

*Bilçin TAK, Nilgün SARP, Ahmet DİVLELİ*

### **Yahudi, Hıristiyan ve İslam Geleneklerinde İş Ahlakına Bakış: Karşılaştırmalı Bir Yaklaşım**

*Hüsnü KAPU, Meryem AYBAS*

## DUYGULANIMIN AHLAKİ KARARLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

### Ulaş ÇAKAR

Dokuz Eylül Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
İşletme Bölümü  
ulas.cakar@deu.edu.tr

### Pınar Süral ÖZER

Dokuz Eylül Üniversitesi  
İİBF, İşletme Bölümü  
pinar.ozer@deu.edu.tr

### Ebru GÜNLÜ

Dokuz Eylül Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
Turizm İŞlt. Bölümü  
ebru.gunlu@deu.edu.tr

### Engin Deniz ERİŞ

Dokuz Eylül Üniversitesi  
İzmir Meslek Yüksek Okulu  
engindeniz.eris@deu.edu.tr

### ÖZET

*Söz konusu araştırma duygular ve kişisel özelliklerin ahlaki karar verme sürecine olan etkisini, faydacı bir temelin ötesinde, psikolojik bir bütün olarak ele almaya yöneliktir. Buradan hareketle araştırmanın sorunsalı duyguların insanların ahlaki karar verme süreçlerini ne şekilde ve ne dereceye kadar etkilediğidir. Araştırma İzmir'deki akademisyenler üzerinde gerçekleştirilmiş olup; duygulara ilişkin olarak PANAS duygu ölçeği kullanılmış ve ölçeğe ek olarak örneklemin ahlaki karar verme açısından yaklaşımlarının belirlenebilmesi için vinyet yöntemi kullanılarak senaryolar dahilinde kişinin ahlaki yönelimleri değerlendirilmiştir. Akademisyenler üzerinde uygulanarak akademisyenlerin konuyla ilgili durumunu değerlendirmenin yanı sıra ölçek ve senaryolara ilişkin sağladıkları geri bildirimler sayesinde çalışmanın sonraki aşamasında değerlendirilmek üzere alt yapı sağlayacağı varsayılan araştırma bulguları SPSS 16.0 paket programı kullanılarak analize tabi tutulacaktır.*

**Anahtar Kelimeler:** Ahlaki karar verme, duygulanım, duygu, PANAS-X.

### 1. GİRİŞ

Karar verme sürecinin özünde akılcı yaklaşıma dayalı bir yöntem izlenmektedir. Kişi önündeki seçenekleri gözden geçirmekte ve karar verme ölçütlerine dair kendisine en çok faydayı sağlayacak bir sonuca yönelmektedir. Bu noktada; akılcılığın kısıtlılığı ifade edilerek karar verilmesi gereken alanda karar vericinin gerekli bilgi bütününe ulaşamayacağı vurgulanmıştır. Bu şekilde klasik iktisadi varsayım olan akılcı insan kavramının kısıtları zorlanmış olmakla beraber, insan yapısının temel öğeleri olan duyguları ve kişisel özellikleri göz ardı edilen unsurlar olarak kalmıştır. Son dönemde psikolojik alandaki yeni gelişmelerin örgütsel davranış alanında gittikçe artan oranda yankı bulması, örgütsel alandaki duyguların yeri ve etkileri konusundaki çalışmaları arttırmıştır. Bununla beraber yeni dönemdeki araştırmalarda duyguların ele alınması faydacı bir eğilimi göstermektedir. Klasik yaklaşımlarda neredeyse olumlu duyguların bile örgüt içinde ifade edilmesinin kötü olduğu yaklaşımın yeri zamanla olumlu duygulara yoğunlaşılması dönüşmüştür. Daha sonraki dönemlerde olumsuz olan duyguların da örgüt açısından önemli göstergeler olduğu kabul edilerek onlar da irdelenmeye başlanmıştır. Bununla beraber, duyguların ele alınmasında iktisadi bir yaklaşımı sergileyen bir yan olduğu göz çarpmaktadır. Duygular fayda ve zarara göre değerlendirilen unsurlar olarak ele alınmaktadırlar. Bu çalışmada hedeflenen duyguların genel olarak ele alındığı bir ölçek yardımıyla doğrudan pragmatik şekilde ilişkilendirilmeyen duygular da göz önüne alınarak duygular ve ahlaki karar süreci arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Söz konusu araştırma duygulanımın ahlaki karar verme sürecine olan etkisini, faydacı bir temelin ötesinde, psikolojik bir bütün olarak ele almaya yöneliktir.

### 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Ahlaki karar verme süreci, üzerinde pek çok çalışma yapılmış olan önemli bir konudur ve özellikle son on yılda konuyla ilgili yapılan çalışmalarda ciddi bir artış görülmektedir (Loe



vd., 2000, O'Fallon ve Butterfield, 2005). Ahlaki karar verme sürecinin incelenmesi bütünlük bir olgu olan iş ahlakının dışavurumu olduğu için sahip olunan ahlaki yapılanmayı gösterecek somut bulgular sunmaktadır (Çakar ve Arbak, 2008). Bununla beraber, ahlaki kararların ağırlıklı olarak deontoloji, faydacılık, görelilik gibi ahlak felsefesi yaklaşımları açısından değerlendirilmesi alana normatif bir yapı kazandırmıştır. Normatif değerlendirmeler, ahlaki karar verme üzerine yapılan çalışmalarının olandan daha çok olması gerekene yoğunlaşması sonucunu doğurmuştur. İdealize edilmiş yapılara sahip felsefi değerlendirmeler ahlaki karar verme süreçlerinde yaşanan süreçlerin tanımlamakta yeterli olmamaktadır. Yapıdaki düşünsel yoğunluk alanın ağırlıklı olarak bilişsel değerlendirilmesi sonucunu da doğurmuştur. İnsanın çevresindeki unsurlarla en temel iletişimi olan duygusal tepkimleri göz ardı edilerek, ahlaki karar vermeyi etkileyen duygusal unsurlar değerlendirme dışı bırakılmıştır. Journal of Business Ethics'te 1984-2009 arasında ahlaki karar verme üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında, yayınlanan 76 ahlaki karar vermeye ilişkin makaleden yalnızca yedisinin duyguların etkilerini ifade ettiği görülmektedir.

Duygusal olguların ahlaki karar verme sürecindeki etkisinin göz ardı edilmesi; ahlaki karar verme süreci üzerine iki temel model olan Trevino'nun etkileşimci modeli(1986) ve Jones'un konulara göre durumsal modelinde(1991) açıkça görülmektedir. Trevino'nun etkileşimci modelinde (1986) normatif kuramın yapı olarak olması gerekene dayalı olduğu için olanı açıklamakta eksik kaldığını ifade edilmektedir. Trevino modelinde etkileşimlerin önemlerini vurgulayarak diğer bir önemli katkı yapılmış olmakla beraber model bilişsel açıdan yoğundur. Jones'un konulara göre durumsal modelinde (1991) ise ahlaki karar vermenin durumsal yanına dikkat çekilmektedir. Konulara göre durumsal model ahlaki yoğunluk kavramını sunarak ahlaki kararlar arasındaki farklılıklar açısından önemli bir değerlendirme noktası sağlamıştır. Ahlaki yoğunluk'un boyutları yakınlık, sonuçların etkisi, sosyal uzlaşma, etki olasılığı, meydana gelme zamanı ve etkinin yoğunlaşması kavramlarından oluşmaktadır. Modelde psikolojik bir vurgu olmakla beraber, duygular burada da göz ardı edilmiştir. Ahlaki karar verme sürecini bütünlük bir şekilde ele alan bu iki modelinde duyguların rolüne değinmiyor olması dikkat çekicidir.

Duyguların etkilerinin uzun bir süredir göz ardı ediliyor olmasının kökenleri batı anlayışındaki akıl ve duygu arasındaki ikicilik görüşüne dayanmaktadır. Bu genel yaklaşıma göre, duygular akıl tarafından kontrol edilen insan benliğinin ikincil unsurlarıdır (Çakar ve Arbak, 2004). Bu yüzden alanda duygular, karar verme sürecinin önem arz etmeyen, göz ardı edilebilecek bir parçası olarak görülmüştür (Gaudine ve Thorne, 2001). Örgütsel davranış alanında duygular 1930'larda oldukça yoğun olarak çalışılsa da zamanla ikicil paradigmanın egemenliği etkisini göstermiş ve sonraki dönemlerde unutulmaya yüz tutan bir konu haline gelmiştir (Brief ve Weiss, 2002). 1990'lardan günümüze kadar geçen dönemde örgütsel davranış açısından duygular artan oranda irdelenmeye başlanmıştır (Albrow, 1992, Ashforth ve Humphrey, 1995, Ashkanasy ve Daus, 2002). Yaşanan dönüşümün temelinde duygu ve akıl ilişkisinde duyguların rolünün yeniden tanımlanması bulunmaktadır. Bu yeniden tanımlama da en büyük rolü karar verme süreçlerine ilişkin araştırmalar oynamıştır. Kişinin tıbbi sorunlarından dolayı duygusal yapısı eksik kaldığı durumlarda, karar veremiyor olduğunun beyin cerrahisi çalışmalarında ortaya çıkması duygularının önemini yadsınamayacak şekilde göstermiştir (Damasio, 1999). Karar verme süreçleri; klasik anlamda duygudan arındırılmış akılcı bir yaklaşımla açıklanamayacak şekilde duygusal faktörler tarafından şekillendirilebilmektedir (Shafir ve Le Boeuf, 2002). Duyguların ahlaki karar verme süreçleri üzerindeki büyük etkisi onları göz ardı etmemizi engellemektedir. Bu yüzden duyguları bilişten ayırma isteği ikicil ve psikolojik olguların duygulardan bağımsız ola-

mayacakları düşünüldüğünde yanlış bir yaklaşımdır (Zajonc ve Marcus, 1982, 1985, Zajonc ve McIntosh, 1992).

Günümüzde duyguların bireylerin ahlaki karar verme sürecine etkisi tanımlanmış olmakla beraber nasıl olduğu konusu tam olarak tanımlanamamıştır (Gaudine ve Thorne, 2001) . Duyguların ahlaki karar verme sürecindeki etkisinin deneysel olarak oldukça kısıtlı bir şekilde incelendiği görülmektedir (Coughlan ve Connolly, 2008). Bu durum; duyguların ahlaki karar verme süreci üzerindeki etkisini irdeleyen bir model geliştirilememesi sonucunu doğurmuştur. Buradaki en temel engel duyguların yapı itibarıyla sahip oldukları farklı dinamiklerdir. Olumlu ve olumsuz duygular klasik anlamda ikicil bir zıtlığa sahip değildir(Lerner ve Keltner, 2000). Pişmanlık, memnuniyetin tam anlamıyla zıttı bir duygu olmadığı gibi onunla aynı anda da meydana gelebilir (Tsiros ve Mittal, 2000). Duyguların incelenmesini zorlaştıran diğer bir unsurda beklenenin aksine kimi olumsuz duyguların durumsal olarak olumlu ahlaki kararlar verilmesi sonucunu doğurabilmesidir (Gaudine ve Thorne, 2001, Lerner ve Keltner, 2000). Hüzün kişinin daha duyarlı davranabilmesine sağlayabilmekte, öfke kişiyi adaletsizliklere karşı koymaya yöneltebilmektedir. Aynı şekilde olumlu duyguların etkisi de durumsal olarak farklılık göstermektedir (Isen, 2000, 2001). Bunun yanı sıra, duygular karar verilmesi gereken konuyla doğrudan ilgili olmadıkları kimi durumlarda da etkili olabilmektedirler. Örneğin kişinin başka bir sebepten dolayı neşeli, üzgün ya da kızgın olması da verilecek olan kararları ciddi olarak etkileyebilmektedir (Isen, 2000, 2001, Lerner vd., 2007). Son dönemde, duygular ve karar verme sürecinin etkileşimi üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde ağırlıklı olarak pişmanlık duygusu üzerine çalışıldığı görülmektedir (Connolly ve Zeelenberg, 2002, Steenhaut ve Van Kenhove, 2006, Coughlan ve Connolly, 2008). Yapılan çalışmalarda ele alınan duygu türlerinin çoğaltılması gerektiğine işaret edilmektedir.

Duyguların etkileri karar vermeden önce ve karar vermeden sonra da olabilmektedir (Mellers vd., 1997). Hissedilmesi beklenen duygular ahlaki karar verme süreci üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Mellers, 1998, Mellers ve McGraw, 2001). Olası bir kararın sonucunda yaşanması beklenen duyguların kararları doğrudan etkiledikleri görülmektedir (Zeelenberg, 1999). Karar-duygu kuramı bu etkiyi ifade etmek açısından önemlidir. Karar-duygu kuramında, beklenen fayda kuramının temel varsayımları duygusal açıdan irdelemektedir. Kişinin faydayı değil duygusal tecrübelerini en üst düzeye çıkarmayı hedeflediği ifade edilmektedir (Mellers vd., 1997). Bir eylemin sonuçları ondan beklenen duygulara göre tanımlanmaktadır. Beklenen duygu beklenen faydadan daha karmaşıktır, çünkü duygusal bir yapıya sahip olduğu için bilişsel olmayan referans noktaları içermekte ve kişinin olaya ilişkin inançlarını da içermektedir (Mellers ve McGraw, 2001). Kararlar yaşanılması beklenen duygulardan etkilenmektedir (Han vd., 2007). Bu önemli etkileşim üzerinde yazında ciddi bir çalışma eksiği bulunmaktadır. Yaşanması beklenen duyguların tanımlanabilmesi ahlaki karar verme sürecine ilişkin incelemelerin daha gerçekçi bir hale gelmesini mümkün kılacaktır. Aksi takdirde, tanımlanmamış duygular, yönetilemeyen duygular olarak karşımıza çıkmaktadır. Görmezden gelinmesi denendiğinde daha da tehlikeli olan bilinmeyen bir unsur haline gelecektir.

Bu çalışmada ahlaki bir karar vermeden önce yaşanan duygular irdelenerek, yaşanması beklenen duyguların sürece etkisi konusunda alana katkıda bulunmak hedeflenmiştir. Burada hazza dayalı bir şekilde duygusal tepkime sürecini bulunduğunu savunmadığımızı özellikle ifade etmeliyiz. Sadece kişinin bencil isteklerine dayanan bir duygusal tepkimeden daha fazlası duygusal süreçleri etkilemektedir. Erdemli davranışların vereceği huzur hissi, adaletsizliğin düzeltilmesi sonucu duyulması beklenen haz gibi duygularda duygusal tepki-

me sürecinin içindedir. Duygular, normatif anlamda ele alınan ahlaki yaklaşımlar ve erdemlerin vücuda dayalı olan ifadeleridir (Klein, 2002). Ahlaki karar verme sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için erdemlerin dayalı olduğu duyguların da değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu konuda yalnızca olumlu yöndeki duygular değil aynı zamanda olumsuz yöndeki duygular da etkili olabilmektedir. Örneğin öfke; adaletsizliğe karşı tepkiyi arttırmakta, utanç ve suçluluk kişileri diğerlerinin çıkarlarını da gözetmesini sağlayabilmektedir. Burada kısıtlayıcı bir unsur kişinin kendisine adil davranılmadığına dair görüşleri olabilir. Öyle bir durumda bunu yapan insanlara karşı ahlaki olmayan davranışlarda bulduklarında çok daha az rahatsız olmaktadır (Schweitzer ve Gibson, 2008). Adil olarak algılanmayan davranışa duyulan duygusal tepkinin ahlaki karar verme sürecini etkileyen diğer önemli bir unsur olduğu göz ardı edilmemelidir. Örneğin; fiyatlandırılmayacak kavramların parasal olarak ifade edilmesi çabası kişide ahlaki bir öfke doğurabilmektedir (Mellers vd., 1998). Çalışmada duyguları ele alan kısıtlı sayıdaki çalışmanın sahip olduğu faydacı eğilimden uzak durmak da hedeflenmektedir. Duyguların ele alınmasında iktisadi bir yaklaşımı sergileyen faydaya dayalı bir yan olduğu göz çarpmaktadır (Knouse & Giacalone, 1992). Duygular fayda ve zarara göre değerlendirilen unsurlar olarak ele alınmaktadır. Bu çalışma duyguların genel olarak ele alındığı bir ölçek yardımıyla, fayda ve zarar kavramlarından bağımsız olarak ahlaki karar verme sürecini dolaylı etkileyen duyguları da göz önüne alınmıştır. Bu şekilde, duygular ve ahlaki karar süreci arasındaki ilişkiyi bütüncül olarak değerlendirmek amaçlanmıştır. Bütüncüllüğün sağlanabilmesi için ahlaki karar verme sürecine ilişkin ikilemler tanımlanırken adanmışlık problemi ekseninde hareket edilmiştir. Adanmışlık problemi; kişinin bilinçli olarak kendi maddi çıkarlarının aksine yönde karar verdiği durumda ortaya çıkmaktadır (Klein, 2002). Bu amaçla çalışmada akılcı ama duygusal açıdan sorun yaratacak çözümleri olan vakalar verilmiştir. Her biri belli bir haksızlık durumu içeren bu çözümlerin, kişilerin ahlaki erdemlere ilişkin duygularını etkileyeceği varsayılmaktadır. Bunun yanı sıra vakalara ilişkin kişinin ahlaki duruşunu değerlendirmeye yönelik sorular da sunulmuştur(Ek-1).

Beklenen bir ahlaki olaya ilişkin beklenen duygular ve onların mevcut durumdaki etkisi değerlendirilmeye çalışıldığı için, bu çalışmada duygusal canlanma (arousal) durumunu değerlendiren bir ölçek kullanılması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışmada geliştirilmiş ölçek PANAS-X tercih edilmiştir.

Watson ve çalışma arkadaşları, kişilerin duygusal süreçlerini incelemede en etkin yöntemin kendi değerlendirmeleri olduğu görüşünden yola çıkarak "Olumlu ve Olumsuz Duygulanım Ölçeği (PANAS) olarak adlandırılan ve çeşitli duyguların yer aldığı bir form oluşturmuştur (Watson, Clark ve Tellegen, 1988). Watson ve Clark, 1994 yılında söz konusu ölçeği daha da geliştirmiş ve PANAS-X adı altında tekrar revize etmiştir. Watson (2000) söz konusu ölçeğin kullanılması halinde bireylerin daha çok araştırmacının arzu ettiği şekilde yanıtlar vermesini kısıt olarak kabul etse de bireylerin subjektif olarak kendi duygulanımlarını en iyi bu ölçekle ifade edebileceklerini öne sürmektedir (Creel, 2006:101).

PANAS ve PANAS-X, iki faktör üzerine oturtulmuştur. Bunlardan birisi olumlu duygulanım (positive affect) diğeri ise olumsuz duygulanımdır (negative affect). Söz konusu iki boyutun duygulanım deneyimini en iyi ifade edebilecek iki bileşen olduğu varsayılmaktadır çünkü duyguların genel olarak söz konusu iki boyut altında gruplanabileceği düşünülmektedir. Bu çerçevede iki faktör altında toplanan duyguları kapsayan PANAS VE PANAS-X yazında en fazla kabul gören ve birçok araştırmada araç olarak kullanılan ölçek olarak kabul edilmektedir (Schepman ve Zarate, 2008; Carmony ve DiGiuseppe, 2003; Vaidya vd. 2008; Brief ve Weiss, 2002). Bu noktada olumlu duygulanım güzel paylaşımların düzeyini ve bireyin ken-

disini ne kadar coşkulu, heyecanlı, aktif ve kararlı hissettiğini ifade ederken; olumsuz duygulanım hoş olmayan bazı durumlar ve paylaşımların boyutlarını yansıtan korku, sinirlilik, suçluluk ve utanç duygularını kapsayan duygulanımları temsil etmektedir (Terraciano vd., 2003:131). Bu çalışmada PANAS-X'in (Watson ve Clark, 1994) tercih edilmesinin nedeni ise; birbirinden ayrı kabul edilen olumlu ve olumsuz duygulanımın hiyerarşik boyutlarını daha iyi değerlendirmeye olanak sağlayacak, orjinal formda yer alandan daha çok duygu ifadesine sahip olmasıdır. PANAS-X'in çevirisi İngiliz Dili ve Edebiyatı öğretim üyeleri tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışma ilk olarak akademisyenler üzerinde uygulanarak akademisyenlerin konuyla ilgili durumu değerlendirilmektedir. Akademisyenlerin ölçek ve ikilemlere ilişkin sağladıkları geri bildirimler ileride düzenlenecek çalışmalar için önemli katkılarda bulunacaktır. Toplanan veriler SPSS 16.0 paket programı kullanılarak değerlendirilecektir. Ahlaki karar verme sürecinin kendine özgü yapısı kişinin duymayı beklediği hislerin ölçümünü varsayımsal bir yapılanmadan daha çok gerçeğe yaklaştırmaktadır. Benzer ahlaki kararlarla gerçek dünyada karşı karşıya kalındığında durumsal etkilerden dolayı tepkilerin gücünde farklılıklar olabilir. Fakat o ahlaki olguya karşı duyulması beklenen duyguların ekseninde tepkiler verilecektir. Sonuçta; ahlaki yargılar sadece olguların akılcı bir şekilde analiz edilmesine dayalı değildir, aynı şekilde sonucunda duyulması beklenen duygulara yönelik olarak şekillenirler (Miner ve Petocz, 2003).

#### KAYNAKÇA

- Albrow, M. (1992), "Sina Ira et Studio-Do organizations have feelings?", *Organization Studies*, 13(3), 313-329.
- Ashforth, B.E. ve R. H. Humphrey (1995), "Emotion in the Workplace: A Reappraisal", *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- Ashkanasy, N. M. ve C. S. Daus (2002), "Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers", *Academy of Management Executive*, 16(1), 76-86.
- Brief, A. P., H. M. Weiss (2002), "Organizational Behavior: Affect in the Workplace", *Annu. Rev. Psychol.*, 53, 279-3097.
- Carmony, T. M., DiGiuseppe (2003), "Cognitive Induction of Anger and Depression: The Role of Power, Attribution and Gender", *Journal of Rational-Emotive & Cognitive Behavior Therapy*, 21(2), 105-118.
- Connolly, T., M. Zeelenberg (2002), "Regret in Decision Making", *Current Directions in Psychological Science*.
- Coughlan, R., T. Connolly (2008). "Investigating Unethical Decisions at Work: Justification and Emotion in Dilemma Resolution", *Journal of Managerial Issues*, 20 (3), 348-365.
- Creel, L. H. (2006), "The Affective Experience of Moral Decision Making", Graduate Faculty of Auburn University, Alabama, Unpublished Doctor of Philosophy Dissertation.
- Çakar, U. ve Y. Arbak (2004), "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 23-48.
- Çakar, U. ve Y. Arbak (2008), "İşletme Eğitiminin Ahlaki Değerlendirmeler Üzerindeki Etkisi", *Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (16), 1-19.
- Damasio, A.R. (1999), *Descartes'in Yanılgısı*, İstanbul: Varlık Bilim.
- Gaudine, A., L. Thorne (2001), "Emotion and Ethical Decision-Making in Organizations", *Journal of Business Ethics*, 31, 175-187.
- Han, S., J. S. Lerner, D. Keltner (2007), "Feelings and Consumer Decision Making: The Appraisal-Tendency Framework", *Journal of Consumer Psychology*, 17(3), 158-168.
- Isen, A. M. (2000), "Positive Affect and Decision Making. Handbook of Emotions", Ed. M. Lewis, J. M. Haviland-Jones, New York: The Guilford Press, 417-435.
- Isen, A. M. (2001), "An Influence of Positive Affect on Decision Making in Complex Situations: Theoretical Issues With Practical Implications", *Journal of Consumer Psychology*, 11(2), 75-85.

- Jones, T. M. (1991), "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model", *Academy of Management Review*, 16(2), 366-395.
- Klein, S. (2002), "The Head, The Heart and Business Virtues", *Journal of Business Ethics*, 39, 347-359.
- Knouse, S. B., R. A. Giacalone (1992), "Ethical Decision-Making in Business: Behavioral Issues and Concerns", *Journal of Business Ethics*, 11, 369-377.
- Lerner, J. S., D. Keltner (2000), "Beyond Valence: Toward a Model of Emotion-Specific Influences on Judgement and Choice", *Cognition and Emotion*, 14(4), 473-493.
- Lerner, J. S., S. Han, D. Keltner (2007), "Feelings and Consumer Decision Making: Extending the Appraisal-Tendency Framework", *Journal of Consumer Psychology*, 17(3), 184-187.
- Loe, T. W., L. Ferrell, ve P. Mansfield (2000), "A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business", *Journal of Business Ethics*, 25, 185-204.
- Mellers, B. A. ve A. P. McGraw (2001), "Anticipated Emotions as Guides to Choice. Current", *Directions in Psychological Science*, 10(3), 210-214.
- Mellers, B. A. ve A. Schwartz, K. Ho, I. Ritov (1997), "Decision Affect Theory: Emotional Reactions to the Outcomes of Risky Options", *Psychological Science*, 8(6), 423-429.
- Mellers, B. A., A. Schwartz, A. D. J. Cooke (1998), "Judgement and Decision Making", *Annual Review of Psychology*, 49, 447-77.
- Miner, M. ve A. Petocz (2003), "Moral Theory in Decision Making: Problems, Clarifications and Recommendations from a Psychological Perspective", *Journal of Business Ethics*, 42, 11-25.
- O'Fallon, M. J. ve K. D. Butterfield (2005), "A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003", *Journal of Business Ethics*, 59, 375-413.
- Schepman, S. B., M. A. Zarate (2008), "The Relationship Between Burnout, Negative Affectivity and Organizational Citizenship Behavior for Human Services Employees", *Proceedings of World Academy of Science and Technology*, 30, 437-442.
- Schweitzer, M. E. ve D. E. Gibson (2008), "Fairness, Feelings, and Ethical Decision-Making: Consequences of Violating Community Standards of Fairness", *Journal of Business Ethics*, 77, 287-301.
- Shafir, E., R. A. LeBoeuf (2002), "Rationality", *Annu. Rev. Psychol.* 53, 491-517.
- Steenhaut, S. ve P. Van Kenhove (2006), "The Mediating Role of Anticipated Guilt in Consumers' Ethical Decision-Making", *Journal of Business Ethics*, 69, 269-288.
- Terracciano, A., R. R. McCrae, ve P. T. Costa (2003), "Factorial and Construct Validity of the Italian Positive and Negative Affect Schedule (PANAS)", 19(2), 131-141.
- Trevino, L. K. (1986), "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model", *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- Tsiros, M. ve V. Mittal (2000), "Regret: A Model of Its Antecedents and Consequences in Consumer Decision Making", *Journal of Consumer Research*, 26, 401-417.
- Vaidya, J. G., E. K. Gray, J. R. Haig, D. K. Mroczek, D. Watson (2008), *Journal of Personality*, 76(2), 267-304.
- Watson, D., L. A. Clark, A. Tellegen (1988), "Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The Panas Scales", *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Watson, D. ve L. A. Clark (1994), "The PANAS-X: Manual for the Positive and Negative Affect Schedule", Expanded Form, University of Iowa, Iowa City, Unpublished Manuscript.
- Watson, D. (2000), *Mood and Temperament*, New York: Guilford.
- Zajonc, R. B., H. Marcus (1985), "Must All Affect Be Mediated by Cognition?", *The Journal of Consumer Research*, 12, 363-364.
- Zajonc, R. B., H. Marcus (1982), "Affective and Cognitive Factors in Preferences", *Journal of Consumer Research*, 9, 123-131.
- Zajonc, R. B. ve D. N. McIntosh (1992), "Emotion Research: Some Promising Questions and Some Questionable Promises", *Psychological Science*, 3(1), 70-74.
- Zeelenberg, M. (1999), "Anticipated Regret, Expected Feedback and Behavioral Decision Making", *Journal of Behavioral Decision Making*, 12, 93-106.

## ÇALIŞANLARIN YASAL, ETİK OLMAYAN VE HATALI UYGULAMALARI BİLDİRME (WHISTLEBLOWING) EĞİLİMİ GÖSTERMELERİNİN NEDENLERİ: ÇOK KÜLTÜRLÜ GÖRGÜL BİR ÇALIŞMA

**Bilçin TAK**

Uludağ Üniversitesi  
İİBF, İşletme Bölümü  
btak@uludag.edu.tr

**Nilgün SARP**

Girne Amerikan Üniversitesi  
nilgunsarp@gmail.com

**Ahmet Divleli**

Uludağ Üniversitesi  
İİBF, İşletme Bölümü  
adivleli@hotmail.com

### ÖZET

*Araştırma kapsamında çok kültürlü bir örneklem baz alınarak ülke, örgütsel ve mesleki özdeşleme, duygusal mesleki bağlılık değişkenlerinin yasal, etik olmayan ve hatalı uygulamaları bildirme niyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir. Azerbaycan, Arnavutluk, Bosna, Filistin Lübnan, Makedonya, Suriye ve Türkiye’de görev yapan 457 hekim ve hemşireden veri toplanmıştır.*

### 1. GİRİŞ

Bu çalışmada “çalışanların yasal, etik olmayan ve hatalı uygulamaları bildirme eğilimlerini etkileyen faktörlerin neler olduğu” sorusuna yanıt aranmıştır. Yani, araştırma “bazı çalışanların bu davranışı göstermelerine rağmen diğerlerinin neden göstermediği anlamaya” çalışmaktadır. Bu kapsamda araştırma problemi aşağıdaki hipotezler çerçevesinde detaylandırılmıştır:

Hipotez 1: Ulusal kültür çalışanların yasal, etik olmayan ve hatalı uygulamaları bildirme eğilimleri üzerinde etkilidir.

Hipotez 1: Mesleki özdeşleşme ile çalışanların yasal, etik olmayan ve hatalı uygulamaları bildirme eğilimleri arasında pozitif ve nedensel bir ilişki mevcuttur.

Hipotez 3: Duygusal mesleki bağlılık ile çalışanların yasal, etik olmayan ve hatalı uygulamaları bildirme eğilimleri arasında pozitif ve nedensel bir ilişki mevcuttur.

Hipotez 4: Örgütsel özdeşleşme ile çalışanların yasal, etik olmayan ve hatalı uygulamaları bildirme eğilimleri arasında negatif nedensel bir ilişki mevcuttur.

Hipotez 5: Çalışanların yaşı, örgütsel ve mesleki kıdemleri çalışanların yasal, etik olmayan ve hatalı uygulamaları bildirme eğilimleri üzerinde etkilidir.

### 2. YÖNTEM

Araştırma aşağıda sıralanan ölçeklerin kullanıldığı bir anket çalışmasına dayanmaktadır:

1. Çalışanların yasal, etik olmayan ve hatalı uygulamaları bildirme eğilimi ölçeği: Çalışmada Park ve arkadaşları(2005) tarafından geliştirilmiş olan 9 maddelik ölçek kullanılmıştır.

2.Örgütsel Özdeşleşme: Mael and Ashforth (1992) tarafından geliştirilmiş olan 6 maddelik ölçek kullanılmıştır.

3. Mesleki Özdeşleşme: Çalışmada Brown ve arkadaşları tarafından grup ile özdeşleşme ölçeği baz alınarak türetilmiş olan 8 maddelik ölçek kullanılmıştır.

4.Duygusal mesleki bağlılık: Meyer ve arkadaşları tarafından (1993) geliştirilmiş olan üç boyutlu mesleki bağlılık ölçeğinin 6 maddelik duygusal mesleki bağlılık boyutu kullanılmıştır.

**2.1. Örneklem:** Araştırma bir anket çalışmasına dayanmaktadır. Bu kapsamda Türkiye, İngiltere, Hollanda, Azerbaycan, Arnavutluk, Bosna, Makedonya, KKTC, Rusya ve Ukrayna’da veri toplanmaktadır. Bildiri özeti gönderme tarihi itibarıyla Türkiye, Azerbaycan, Arnavutluk, Bosna’dan 256 hekim ve hemşireden veri toplanmıştır. Araştırma kapsamında çok kültürlü bir örneklem baz alınarak ülke, örgütsel ve mesleki özdeşleşme, duygusal mes-

leki bağlılık değişkenlerinin yasal, etik olmayan ve hatalı uygulamaları bildirme niyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir.

### 3. SONUÇ VE TARTIŞMA

Veri analiz çalışmaları devam etmektedir. Türkçe yazında etiği konu edinen yayınlarda yasal, etik olmayan ve hatalı uygulamaları bildirme niyeti üzerinde çalışılmadığı tespit edilmiştir. Öte yandan, yabancı yazında da örgütsel ve mesleki bağlılık ile yasal, etik olmayan ve hatalı uygulamaları bildirme niyeti arasındaki ilişkiler incelenmiş olmakla birlikte örgütsel ve mesleki özdeşleşme değişkenlerini öncül olarak kabul eden bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda çalışmanın yazına katkıda bulunma olasılığı mevcuttur.

### KAYNAKÇA

- Ajzen I. (2002), "Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior, *Journal of Applied Social Psychology*, 32(4).
- Aranya, N. ve Ferris K. R. (1984), "A Reexamination of Accountants' Organizational-Professional Conflict", *The Accounting Review*, 59, 1-15.
- Ashforth B. E. ve Mael, F. (1989), "Social Identity Theory and the Organization", *Academy of Management Review*, 14(1) 20-39.
- Ayers, S. ve S. E. Kaplan. (2005) "Wrongdoing By Consultants: An Examination of Employees' Reporting Intentions," *Journal of Business Ethics*, 57, 121-137.
- Blau, G. ve Lunz, M. 1998. Testing The Incremental Effect Of Professional Commitment On Intent To Leave One's Professional Beyond The Effects Of External, Personal And Work-Related Variables, *Journal Of Vocational Behavior*, 52, 260-269.
- Blau, G. (2001a), "On Assessing the Construct Validity of Two Multidimensional Constructs Occupational Commitment and Occupational Entrenchment", *Human Resources Management Review*, 11, 279-298.
- Blau, G. (2001b), "Testing the Discriminant Validity of Occupational Entrenchment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 85-93.
- Brown, R., Condor, S., Mathews, A., Wade, G, Williams, J. (1986), "Explaining Intergroup Differentiation in an Industrial Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 59, 273-286.
- Greene A. D. ve Latting J. K. (2004), "Whistleblowing as a Form of Advocacy: Guidelines for the Practitioner and Organization", *National Association of Social Workers*.
- Jeongeun K., Kyungh A. Minah Kang K., Sook Y. (2007), "Nurses' Perception of Error Reporting and Patient Safety Culture in Korea", <http://wjn.sagepub.com/cgi/content/abstract>, (Erişim: 29/7/827).
- Kaplan, S. E. (1995), "An Examination of Auditors' Reporting Intentions Upon Discovery of Procedures Prematurely Signed-Off," *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Fall, 90-104.
- Kaplan, S. E. ve S. Whitecotton, (2001), "An Examination of Auditors' Reporting Intentions When Another Auditor is Offered Client Employment", *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Spring, 45-64.
- Keenan, J. P. (1995), "Whistleblowing and the First-Level Manager: Determinants of Feeling Obligated to Blow the Whistle", *Journal of Social Behavior and Personality*, 10(3), 571-584.
- Lanchman R ve Aranya N. (1986), "Evaluation of Alternative Models of Commitment and Job Attitudes of Professionals", *Journal of Occupational Behavior*, 7, 227-243.
- Lee K., Carswell J. J, Allen N. J. (2000), "A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relation With Person and Work-Related Variables", *Journal of Applied Psychology*, 85, 799-811.
- Meyer J. P, Allen N. J. ve Smith C. A. (1993), "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Mael, F. A. ve Tetrick, L. E. (1992), "Identifying Organizational Identification, Educational and Psychological Measurement, 52, 813-823.

- Mael, F. ve Ashforth, B.E. (1992), "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Meyer J. P. ve Allen N. J. (1997), *Commitment In Workplace*, London: Sage Publication.
- Near, J. P. ve Miceli, M. P. (1985), "Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing", *Journal of Business Ethics*, 4, 1-16.
- Near J. ve Miceli M. (1995), "Effective Whistleblowing", *The Academy of Management Review*, 20(3).
- Near J., Dworkin T., Miceli M. (1993), "Explaining The Whistleblowing Process: Suggestions From Power Theory and Justice Theory", *Organization Science*, 4(3).
- Park, H., Rehg M., T. Lee D. (2005), "The Influence of Confucian Ethics and Collectivism on Whistleblowing Intentions: A Study of South Korean Public Employees", *Journal of Business Ethics*, 58(4).



## YAHUDİ, HİRİSTİYAN VE İSLAM GELENEKLERİNDE İŞ AHLAKINA BAKIŞ: KARŞILAŞTIRMALI BİR YAKLAŞIM

**Hüsnü KAPU**

Kafkas Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü  
husnukapu@yahoo.com

**Meryem AYBAS**

Kafkas Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü  
meryem.aybas@hotmail.com

### ÖZET

*Bu çalışmada, Yahudi, Hıristiyan, İslam geleneklerin iş ahlakını belirleyen önemli değer yargılarını tespit ederek ve ahlaki temeller açısından aralarındaki temel farklılıklar ortaya konmaya çalışılmaktadır. Çalışmada, kültürel değerlerin ekonomi ve iş yaşamında belirleyici etkilere sahip olduğu varsayımından hareketle tarihsel açıdan önemli kabul edilen üç ayrı büyük dini geleneğin iş yaşamının ahlaki boyutlarına etkisi araştırılmaktadır. Bu amaçla çalışmada, temel kutsal kitaplar ve ikincil kaynaklar veri alınarak yapılan literatür taramasında, dini metinlerde geçen belli başlı olayların sembolik anlamları ürettikleri/gösterdikleri ahlaki değerler bağlamında analize tabi tutulmakta ve önemli dini ritüellerin ortaya çıkarmış olduğu ahlak yapıları bu yöntemle karşılaştırılmalı olarak incelenmektedir.*

### 1. GİRİŞ

İş ahlakı, kişilerin yaşamlarını kolaylaştıran değerlerden oluşmaktadır. Değerler, bireyler için önemli olan kavram ve fikirleri, doğru, uygun ve arzu edilebilir olan hakkındaki düşünce ve inançları içerir ve arzu, istek ve tercihlerini yansıtır. Kişiye davranışlarında rehberlik eden değerler bir değerler sistemini oluşturur. Değerler sistemi, duygusal açıdan ahenkli ve mantıksal açıdan tutarlı olabilmek için birleştirici kaynaklara dayanmalıdır. Din bu anlamda birleştirici bir dayanak olan toplum üstü bir kaynaktır (Mehmedoğlu, 2006: 252). Sosyal hayat ve din arasındaki bağlantı ve dinin sosyal hayat üzerindeki etkisi konusunda yazında bulunan birçok çalışma vardır. Berger'e göre, din toplumsal gerçekliğin en önemli unsurlarından biridir ve toplumsal yapının davranışlarının belirlenmesinde merkezi bir konuma sahiptir (Berger, 1993: 58 içinde Keskin, 2004: 12; Aktan, 1998).

Stackhouse (1995)'a göre ahlak, nasıl yaşamalıyız hakkındadır. Buna göre nasıl olmalıyız hakkında birçok terim üretilmiştir. Ancak bunların tamamının vurguladığı şeyler, güvenilir ve onurlu bir yaşam, hırsızlık, yalancılık, sömürücülük ve ayrımcılığın olmadığı durumlardır. Ahlak, bize nasıl yaşamamız gerektiğini vurgulayan ve işin nasıl yapılacağına dair profesyonel sorumluluklarla ilgilenmektedir. Tüm bunlar görüleceği üzere Tanrı'nın bizden nasıl yaşamamızı istediği hakkındadır (Stackhouse, 1995: 19). Dolayısıyla iş ahlakı kavramı genel olarak din gibi geleneksel inançlardan ayrı olarak düşünülemez. En azından dinlerin ahlak değer sistemleri üzerinde etkisinin olduğu tartışılmaz. Seküler ahlak sistemlerinde dahi kişilerin belleklerinde yer etmiş olan kavramların birçoğunun dini ve geleneksel kavramlar olduğu görülecektir. Epstein (2002), işletme yönetimi eğitiminde dini geleneklerin önemli ölçüde rolünden bahsederken, din ve işletme yönetimi alanındaki çalışmaların yönetim yazınında da uzun süredir ilgi gördüğünü söylemektedir (Epstein, 2002; 92-93). Yine Conroy ve Emerson (2004), yaptıkları uygulamalı çalışmada ahlaki tutumun dindarlıktan etkilendiğini bulgulamışlardır. Fort (1997) da, teolojinin iş ahlakı için katkı sağlayabilecek bir disiplin olduğundan söz etmiştir. Siker, Donahue ve Green Zafar (2001) ve Ingmar (1997)'in yaptıkları yazın taramalarına göre iş ahlakı ve din arasında bağlantıyı gösteren pek çok çalışma bulunmaktadır (Zafar, 2001; içinde: Dubinsky, 1991; Armstrong, 1992; Williams, 1993; Green, 1993; Raltson vd. 1993; Rossauw, 1994; Gould, 1995; Vasquez-Praga ve Kara, 1995; Jayasankaran, 1996; Tuncalp ve Erdem, 1998; Naughton ve Lacznac,

1993; Schnall, 1993; Ingmar, 1997; 18; içinde: Trompenaars, 1994; Usunier, 1992; 61-66; Hermel, 1993; Von Keller, 1982; Dülfer, 1992; 281-290).

Din, kültürlerin kökeninde derin izler bırakan bir olgu olması itibariyle insanların davranış biçimlerini şekillendiren önemli bir unsur olarak değerlendirilebileceği gibi, aynı zamanda toplumların sosyal ve ekonomik yapılarıyla ilgili değerlerin somut göstergelerini taşıyan kültürel bir kaynak şeklinde de ele alınabilmektedir. Konuyla ilgili yapılmış sosyoloji ve insan bilimi araştırmaları, dini kaynaklar üzerinden hareket ederek dinin kültürel bileşimde önemli rol oynayan değerlere ve yerleşik davranış kalıplarına etkilerini ortaya koymaktadır (Weber, 1992; Geertz: 1966). Bu bakış açısıyla dini metinlerde anlatılan olaylardan belli ahlaki motifleri elde etmek ve bu yolla dinlerin kültürel dokuda yaratmış/somutlaştırmış olduğu ahlaki değerleri belirlemek mümkündür.

## 2. YAHUDİ, HİRİSTİYAN VE İSLAM GELENEKLERİNDE ÇALIŞMA'YA BAKIŞ

Dini metinlerde geçen bazı önemli olaylar çalışma olgusu açısından incelendiğinde onların belli ahlaki tutumlar sunduğu da görülmektedir. Örneğin Eski Ahit'te (Tevrat), Yeni Ahit'te (İncil) ve Kuran'da geçen cennetten kovulma vakası, dinlerin çalışmaya bakışını gösteren ipuçları barındırmaktadır. Eski Ahit'e baktığımızda iş bir emirdir. Çünkü Adem ile Havva cennetten kovulurken onlara "yiyeceğinizi dünyadan kendi emeğinizle kazanın" diye emredilir. Jaroslav'a göre, çalışmak, aynı zamanda, Adem ile Havva'nın cennetten kovulmaları sonucu tabi kılındıkları bir cezadır. Bu anlamda onların yasayı çiğnemeleri sonucu uğratıldıkları bir laneti de göstermektedir (Jaroslav 1998: 9-10). Bazı kaynaklara göre, İbraniler çalışmaktan hoşlanmazlardı. Çalışmak, ağır ve sıkıcı bir işti. Eski Ahitte yer alan kaynaklardan birine göre "Hayattan nefret ediyorum, çünkü güneş altında çalışmak bana ızdırap veriyor." (Bass ve Barret, 1977: 41 içinde Kozak, 1999: 80)

İncil'de de "Karının sözünü dinlediğin, ve "O'ndan yemeyeceksin" diye sana emrettiğim ağaçtan yediğin için, toprak senin yüzünden lanetli oldu; ömrünün bütün günlerinde zahmetle ondan yiyeceksin...alının teri ile ekmek yiyeceksin" (Tek. 3: 17-19) şeklinde geçen ifade, çalışmayı günah'ın etkisiyle ortaya çıkmış bir ceza haline sokmaktadır. Bu bakış açılarını çalışmayı olumsuz bir kalıba sokmakta olduğundan bunun doğurduğu ahlaki sonuçlar ise işin zorlayıcı ve baskıcı eğilimlerle ele alınması olmaktadır.

Aynı olay Kur'an'da (Bakara, 29-37, A'raf, 19-25) da anlatılmaktadır. Allah'ın Adem ile Havva'ya "...Sen ve eşin bu bahçeye yerleşin ve orada dilediğinizden serbestçe yiyin; ancak bir tek şu ağaca yaklaşmayın ki zalimlerden olmayasınız." (Bakara, 35) şeklindeki buyruğuna uymamaları sonucunda "...İnin, bundan böyle kiminiz kiminize düşman olarak yaşayın ve yeryüzünü bir müddet için mesken edinip orada geçiminizi sağlayın." (Bakara, 36) buyruğuyla karşı karşıya kalmışlardır. M. Esed, Kur'an'da anlatılan Adem ile Havva'nın cennetten kovulmaları olayında asıl üzerinde durulan noktanın, insan oğlunun kozmik kaderi ya da durumunun temsili bir anlatımı olduğunu belirtmektedir. İnsanın "Günah Ağacı"ndan yemediği durumundaki o safiyet, masumiyet döneminde, kötülüğün varlığından ve dolayısıyla eylem ve davranışları için var olan sayısız imkan arasında her an bir seçim yapma gerekliliğinden haberdar olmadığı; başka bir ifadeyle içgüdüleri doğrultusunda hareket ettiğini söylemektedir. İnsanın bu safiyetinin bir erdem değil de yalnızca bir varoluş koşulu olması, onu ahlaki ve zihni gelişmeden alıkoyan ve hayatına statik bir nitelik kazandıran bir durum olduğunu ifade etmektedir. Esed, bu olayla birlikte ayrıca "İnsanda Allah'ın buyruğuna karşı direngen bir itaatsizlik eylemi olarak simgelenen bilinç gelişimi ya da bilinç/duyarlılık sıçramasının" başlangıçtaki varoluş koşulunu yani safiyet dönemini değiştirdiğini belirtmektedir. O'na göre insan türü, uyandırılmış bu bilinç sayesinde sadece kendi içgüdüleriyle yaşayan bir varlık olmaktan kurtulup, yanlışlığı doğruyu ayırt edebilme ve dolayısıyla hayatta

izleyeceği yolu seçebilme yeteneğini kazanarak sahici insana dönüşmüştür (Esed, 1999: 275-274).

Esed, buradaki iniş olayının bir gerileme veya yozlaşma olgusunu değil, tersine, insanın gelişip olgunlaşma sürecinde yepyeni bir ahlaki bilinç kazanma evresini tasvir ettiğini ve “Ağaca yaklaşmayı” yasaklamakla Allah’ın insanoğlunu yanlış davranma imkanından haberdar ettiğini, dolayısıyla kendi irade ve ihtiyarıyla doğru davranma imkanını da verdiğini belirtmektedir. Böylece insan, güdü ve sezgilere göre hareket eden bir varlık olmaktan çıkıp, özgür ve ahlaki bir irade kazanmış oldu (Esed, 1999: 275-274).

Ayrıca İslam inancının temel kaynağı olan Kuran’daki başka bir ayette ‘**göklerde ve yerde olanları emrinize amade kılmış**’ (Lokman, 20) ifadesiyle dünya, cennetten sınava tabi tutulmak üzere ayrılmış olan insanın hizmetine sunulmuş olmaktadır. Fakat insandan beklenen, yaptığı işlerde Allah’tan gelen ruhsal bağa uygun davranarak sorumluluk içinde davranması olmaktadır. Bu sorumluluk çalışmayı bireysel ve sosyal ihtiyaçlarla sınırlandırmıştır. Bu nedenle İslam’da ‘çalışmak’ Protestan ahlakında varsayıldığı gibi (Weber, 1993) bir amaç değil, bireyin ihtiyaçlarını karşılaması için bir araç olarak görülmüştür. İslam’a göre, insan, Allah’a ve yarattıklarına karşı sorumlu kabul edilerek çalışmanın sosyal hayatla denge içinde olması sağlanmıştır.

### 3. YAHUDİ, HİRİSTİYAN VE İSLAM İŞ AHLAKI

Geleneksel Yahudilik kaynakları, Yahudi iş ahlakının anlaşılması için sadece bireyin üzerinde durulmasının yeterli olmayacağını, aynı zamanda toplumsal düzeyde de bir dönüşümün dikkate alınması gerektiğini önermektedirler. Bireysel düzeyde Yahudi ahlaki dönüşümseldir ve bağlayıcı bir statüko kabul edilmemektedir. Yarın bugün üzerinde herhangi bir ahlaki iddiaya sahip değildir. Kısacası dönüşümün olabilirliği, ümit verici, iyimser ve başarıya isteği olan bir yapı ortaya çıkarmaktadır. Böylece iş ahlaki tartışmalarında dönüşüm imgesini harekete geçirmektedir. Transformasyon vaadi, özel olsun kamusal olsun hayatımızın bütün yönlerine nüfuz etmektedir. Hem bireysel düzeyde ve hem de işletme gibi topluluk faaliyetlerinde dini bir ideal izlenmelidir. Yaşayan bir toplumda bireysel düzeyde ahlaki ilerleme idealine bağlanması, aynı zamanda kendi organizasyon ve kurumlarında da ahlaki bir ilerlemeyi istemesi sonucunu doğuracaktır (Pava, 1998: 607-612; Kellner, 1993: 85).

İş ve çalışma kavramlarının Hıristiyan geleneklerde daha çok Tanrı’nın rızasını kazanma, O’nun şanını yüceltme olarak algılanmış ve bir görev olarak görülmüştür. Dünyadan ziyade ahret hayatı ve yaratılış günahından arınma temel alınmıştır. Tanrı’nın şanını yüceltmek için boş zaman ve zevkle değil, yalnızca çalışmayla hizmet edilir. Zamanın boşa harcanması bütün günahlar içinde ilki ve en ağır olanıdır. Baxter’e göre, mesleklerinde tembel olan kişiler zamanı geldiğinde Tanrı’ya zaman ayıramayacak kişilerdir. İş her şeyden önce yaşamın Tanrı tarafından yazılmış kendi içindeki amacıdır. İşe karşı isteksizlik, kutsanmışlık durumunun eksikliğini göstermektedir (Preston, 1993: 93; Hoksbergen, 1992: 946; Weber, 1985: 126-127; Aron, 1986: 373 içinde: Torun, 2002: 93 ).

İslam ise orta bir yolu savunmaktadır. Hem bireylerin özgürlüklerini savunurken aynı zamanda başkaları üzerindeki haklarını dengelemeye çalışmaktadır. Kısa dönemli kârlar için her ne olursa olsun anlayışına karşı bulunduğu gibi, kişilerin özel mülkiyet ve girişimcilik hakları da korunmuştur. İslam hem bu dünya için hem de ahret için çalışmayı özendirilmektedir. Ne ahret için dünyadan vazgeçmek ne de dünya için ahretten vazgeçmek benimsemiştir (Rice, 1999: 349). İslam sonuç olarak, iş hayatının da dahil olduğu hayatın tüm alanlarına ilişkin emirler içeren ve özü adalet olan bir dindir (Stackhouse, 1995: 357).

Yahudilik, Hıristiyanlık ve İslam arasındaki temel fark, Yahudilik ve Hıristiyanlıkta, ekonomik sistem ve din arasında belli bir mesafe varken, İslam’da pratik bir yaşam programı

sunulmaktadır. İslami sosyo-ekonomik sistem, faiz, vergi, varlıkların dolaşımı, adil ticaret ve tüketim konularında detaylar içermektedir (Rice, 1999; 349).

Yahudilik, Hıristiyanlık ve İslam birçok yönden birbiriyle ilişkilidir. Üç din, doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik, başkalarının haklarını şansa bırakmamak gibi temel ahlaki ilkeler konusunda evrensel bir çizgide buluşmakta ve günümüz iş yaşamına etkide bulunmaktadır (Rice, 1999; 349). Quddus ve çalışma arkadaşlarının (2005) çalışmasından yararlanılarak oluşturulan Tablo 1’de günümüzde de çok fazla dikkat edilen bazı iş ahlaki uygulamalarının Yahudilik, Hıristiyanlık ve İslam’daki kaynakları gösterilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 1. Üç Dinde Karşılaştırmalı İş Ahlakı Uygulamaları**

<b>İş Ahlakı</b>	<b>Yahudilik</b>	<b>Hıristiyanlık</b>	<b>İslam</b>
<b>Rüşvet</b>	"Rüşvet almayacaksınız. Çünkü rüşvet göreni kör eder, haklıyı haksız çıkarır." (Exodus 23: 8) (Diğer bkz. Psalms 26: 9-10-11; İsaiah 1: 21-23), rüşvet kişinin vicdanını zorlar, adaleti zedeler.	Eski ahit temel alındığı için Yahudilikle ilgili tüm atıflar Hıristiyanlık için de geçerlidir. Acts, 8: 17-22 17 Petrus'la Yuhanna onların üzerine ellerini koyunca, onlar da Kutsal Ruh'u aldılar; 18-19 Elçilerin bu el koyma hareketiyle Kutsal Ruh'un verildiğini gören Simun onlara para teklif ederek, «Bana da bu yetkiyi verin ki, kimin üzerine ellerimi koysam Kutsal Ruh'u alsın» dedi; 20 Petrus ona şöyle dedi: «Paran seninle birlikte mahvolsun! Çünkü Tanrı'nın armağanını parayla elde edebileceğini sandın. 21 Senin bu işte bir payın, bir hakkın yok. Yüreğin, Tanrı'nın gözünde doğru değildir; 22 Bu kötülüğünden tövbe et ve Rab'be yalvar, yüreğindeki bu düşünce belki bağışlanır.	"Aranızda birbirinizin mallarını haksız yere yemeyin. İnsanların mallarından bir kısmını bile bile günaha girerek yemek için onları hakimlere (rüşvet olarak) vermeyin." (Kuran, 2: 188)
<b>Dolandırıcılık ve hırsızlık</b>	"Çalmayacaksınız. Hile yapmayacaksınız. Birbirinize yalan söylemeyeceksiniz. (Leviticus, 19: 11)	Bakın, ekinlerinizi biçmiş olan işçilerin haksız alıkoyduğunuz ücretleri size karşı haykırıyor. Orakçıların feryadı, tüm güçlere egemen olan Rab'bin kulağına erişti. (James, 5: 4)	Ölçüde ve tartıda hile yapanların vay haline! (Kuran, 83: 1)
<b>Ayrımcılık</b>	"Yabancıya baskı yapmayacaksınız. Yabancılığın ne olduğunu bilirsiniz. Çünkü siz de Mısır'da yabancıydınız. (Exodus, 23: 9)	"Toplandığınız yere altın yüzüklü, şık giyimli bir adamla kirli giysiler içinde yoksul bir adam geldiğinde, şık giyimli adama ilgiyle, «Sen buraya, iyi yere otur», yoksula da «Sen orada dur», ya da «Ayaklarımın dibine otur» derseniz, aranızda ayırım yapmış, kötü niyetli yargıçlar olmuş olmuyor musunuz?" (James, 2: 2-4)	Ey insanlar! Şüphesiz yok ki, biz sizi bir erkek ve bir dişiden yarattık ve birbirinizi tanımanız için sizi boylara ve kabilelere ayırdık. Allah katında en değerli olanınız, O'na karşı gelmekten en çok sakınanınızdır. Şüphesiz Allah hakkıyla bilendir, hakkıyla haberdâr olanıdır. (Kuran, 49: 13)

<p><b>Gücü kötüye kullanma</b></p>	<p>5 RAB baktı, yeryüzünde insanın yaptığı kötülük çok, akli fikri hep kötülükte. 11 Tanrı'nın gözünde yeryüzü bozulmuş, zorbalıkla dolmuştu.</p> <p>12 Tanrı yeryüzüne baktı ve her şeyin ne denli bozulduğunu gördü. Çünkü insanlar yoldan çıkmıştı.</p> <p>13 Tanrı Nuh'a, "İnsanlığa son vereceğim" dedi, "Çünkü onların yüzünden yeryüzü zorbalık doldu. Onlarla birlikte yeryüzünü de yok edeceğim.</p> <p>(Genesis, 6:5, 11-13)</p>	<p>12 Ama anlamadıkları konularda sövüp sayan bu kişiler, içgüdüleriyle yaşayan, yakalanıp boğazlanmak üzere doğan, mantıktan yoksun hayvanlar gibidir. Ve hayvanlar gibi, onlar da yıkıma uğrayacaklar; 13 Ettikleri haksızlığa karşılık zarar görecekle. Gündüzün zevk âlemlerine dalmayı eğlence sayarlar. Onlar birer leke ve yüzkarasıdır. Sizinle yiyip içtikleri zaman kendi aldatıcı yollarından zevk alırlar; 14 Gözleri zinayla doludur, günaha doymazlar. Kararsız kişileri ayartırlar. Yüreği açgözlülüğe alıştırmış lanetli insanlardır.</p> <p>15 Haksızlıkla elde ettiği kazancı seven Beor oğlu Balam'ın yolunu tutarak doğru yolu bırakıp saptılar; 16 Balam, işlediği suçtan ötürü azarlandı. Konuşamayan eşek, insan diliyle konuşarak bu peygamberin çılgınlığına engel oldu; 17 Bu kişiler, susuz pınarlar, fırtınanın sürüklediği bulutlar gibidirler. Onları koyu karanlık bekliyor; 18 Çünkü yanlış yolda yürüyenlerden henüz kurtulanları, boş ve kurumlu sözler söyleyerek doğal benliğin tutkularıyla ve şehvet âlemleriyle ayartırlar.</p> <p>19 Onlara özgürlük vaat ederler, oysa kendileri yozlaşmışlığın kölesidirler. Çünkü kişi neye yenilirse, onun kölesi olur.(Petrus 2, 2: 12-19)</p>	
<p><b>Adaletsizlik</b></p>	<p>İbrahim'i, doğru ve adil olanı yaparak yolumda yürümeyi oğullarına ve soyuna buyursun diye seçtim. Öyle ki, ona verdiğim sözü yerine getireyim." (Genesis, 18: 19)</p>	<p>27 «Vay halinize ey din bilginleri ve Ferisiler, ikiyüzlüler! Siz dıştan güzel görünen, ama içi ölü kemikleri ve her türlü pislikle dolu badanalı mezarlara benzersiniz; 28 Dıştan insanlara doğru kişilermiş gibi görünürsünüz, ama içte ikiyüzlülük ve kötülükle dolusunuz.</p> <p>29 «Vay halinize ey din bilginleri ve Ferisiler, ikiyüzlüler! Peygamberlerin mezarlarını yaparsınız, doğru kişilerin türbelerini donatırsınız; (Matta, 23: 27- 29)</p>	<p>Allah size, emanetleri mutlaka ehline vermenizi ve insanlar arasında hükmettiğiniz zaman <b>adaletle</b> hükmetmenizi emreder. Doğrusu Allah, bununla size ne güzel öğüt veriyor! Şüphesiz ki Allah hakkıyla işiten, hakkıyla görendir. (Kuran, 4: 58)</p>

		(Hz. İsa'nın yeni ahitte adaletsizlik ve haksızlık karşısında konuşması)	
<b>Çalışan, müşteri ve paydaşların hakları</b>	"Komşuna haksızlık etmeyecek, onu soymayacaksın. İşçinin alacağını sabaha bırakmayacaksın". (leviticus, 19: 13)	27 Elinden geldikçe, iyiliğe hakkı olanlardan iyiliği esirgeme; 28 Elinde varken komşuna, "Bugün git, yarın gel, o zaman veririm" deme. (Proverbs, 27-28) Ama insanlar arasında ayırım yaparsanız, günah işlemiş olursunuz; Yasa tarafından, Yasa'yı çiğneyenler olarak suçlu bulunursunuz. (James, 2: 9)	"İnsanların mallarını ve haklarını eksiltmeyin. Yeryüzünde bozgunculuk yaparak karışıklık çıkarmayın." (Kuran, 26: 183)
<b>İşletmedeki önemli değerler</b>		1 Herkes, altında bulunduğu yönetime bağlı olsun. Çünkü Tanrı'dan olmayan yönetim yoktur. Var olanlar Tanrı tarafından kurulmuştur; 2 Bu nedenle, yönetime karşı direnen, Tanrı'nın düzenlediğine karşı gelmiş olur. Karşı gelenler yargılanır; 3 İyilik yapanlar değil, kötülük yapanlar yöneticilerden korkmalıdır. Yönetimden korkmamak ister misin? İyi olanı yap, yönetimin övgüsünü kazanırsın; 4 Çünkü yönetim, senin iyiliğin için Tanrı'nın hizmetindedir. Ama kötü olanı yaparsan, kork! Yönetim, kılıcı boş yere taşımıyor; kötülük yapanın üzerine Tanrı'nın gazabını salan öç alıcı olarak Tanrı'nın hizmetindedir; 5 Bunun için, yalnız Tanrı'nın gazabı nedeniyle değil, vicdan nedeniyle de yönetime bağlı olmak gerekir; 6 Vergi ödemenizin nedeni de budur. İşte yöneticiler, Tanrı'nın bu amaç için gayretle çalışan hizmetkârlarıdır; 7 Vergi hakkı olana vergiyi, gümrük hakkı olana gümrüğü, korku hakkı olana korkuyu, saygı hakkı olana saygıyı, herkese hakkını verin (Romalılar, 13: 1-7)	(Mallarınızı) Allah yolunda harcayın. Kendi kendinizi tehlikeye atmayın. İyilik edin. Şüphesiz Allah iyilik edenleri sever. (Kuran, 2: 195), İnsan için ancak çalıştığı vardır. (Kuran, 53: 39)

#### 4. SONUÇ

İş ahlakı konusunda, dünyada pek çok çalışma bulunmasına karşılık, Türk yönetim yazınında konuya ilginin yeterli olmadığı görülmektedir. Özellikle farklı kültürler, dinler ve yaklaşımların karşılaştırılması bağlamında yok denecek kadar az çalışma vardır. Bu anlamda

çalışma, daha önce dünyada yapılmış çalışmalarını tanıtmakta ve yeni ekleme ve yorumlarla yeniden sunmaktadır. Modern iş yaşamı ve dini gelenekler arasında tarihsel ve sosyolojik olarak bir etkileşimin söz konusu olduğu vurgulanarak, birçok işletme geleneğinin dinsel tabanı genel hatlarıyla ifade edilmeye çalışılmaktadır. Çalışmada görüleceği üzere modern iş yaşamının birçok değerinin kökeninin eskilere dayanmakta olduğu ve dinle bütünleşmiş olduğu görülmektedir.

Üç dinin kutsal metinlerinde çok az farklı noktaları olmakla birlikte anlatılan benzer hikayelerden de anlaşılacağı gibi, çalışma eylemine yüklenilen anlam konusunda farklılaşmaktadırlar. Yahudi ve Hristiyan'lar çalışmayı başlangıçta ilk günahın karşılığı olan bir ceza olarak algılamakta, İslam daha çok, insanın kendini tamamlama fırsatı olarak algılamıştır. Yahudilik, Hristiyanlık ve İslam arasındaki karşılaştırmalarda özellikle evrensel ilke benzerlikleri yanında önemli farklılıkların da söz konusu olduğu görülmektedir. Dinlerin kutsal metinlerinde benzer şekilde ifade edilen ahlaki ilkelerin, uygulamada farklılaştıkları görülmektedir. Özellikle Yahudiliğin bazı yorumlarında, söz konusu ilkelerin daha çok dini topluluk içinde geçerliliği olan ilkeler olarak algılandığı görülmektedir.

Çalışma, modern insanın iş ahlakı gereklerinde dinsel geleneklerden ne ölçüde etkilendiğinin bilinmesi halinde, iş ahlakı uygulamalarında davranışa yön veren motivasyonların daha kolay belirlenebileceği noktasında önemli ipuçları sunma iddiasını taşımaktadır. Kişinin bir dinin inançlarıyla sınırlanmasından çok iş ahlakı çalışmalarında dini geleneklerin ve teolojinin tüm felsefi alternatifler kadar iş ahlakına olan katkısının bilinmesi önem taşımaktadır. Bu durum da özellikle küreselleşme ve çok uluslu işletmelerin faaliyette bulunduğu günümüz iş dünyasında küresel iş ahlakı kodlarının oluşturulması konularına katkı sağlayabilir. Bundan sonraki çalışmalarda özellikle uzak doğu dinleri ve uzak doğu iş kültürleri arasındaki etkileşim açısından incelenebilir. İş ahlakının yanı sıra iş değerlerinin ölçülmesi ve dinle ya da diğer geleneksel kültürlerle bağı ortaya konulabilir. Bu çalışma tanımlayıcı bir çalışma olup gelecekte yapılacak Türk yönetim kültüründe iş ahlakı-karar verme ilişkisinde geleneksel değerlerin ne ölçüde belirleyici olduğunun ölçülebileceği uygulamalı çalışmalara katkı sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Abeng, T. (1999), "Business Ethics in Islamic Context: Perspectives of Muslim Business Leader", International Business Ethics, Challenges and Approaches, Ed. Georges Enderle, London: University of Notre Dame Press.
- Aktan, C. C. (1999), "Din, Vicdan ve Ahlak", Ahlak ve Ahlak Felsefesi, İstanbul: Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği Yayını, [www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak-felsefesi/din-ahlak.htm](http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak-felsefesi/din-ahlak.htm).
- Bauman, Z. (1998), Postmodern Etik, İstanbul: Ayrıntı Yay.
- Bektaş, Ç., Köseoğlu, M. A. (2008), "İş Etiği ve İş Etiğinin Yayılım Süreci", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(1), 145-158.
- Caydi, S. S. (2005), "Antikapitalist Papa: II. Jean Paul" <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=145301>.
- Conroy, S. J., Emerson, T. L. N. (2004), "Business Ethics and Religion: Religiosity as a Predictor of Ethical Awareness among Students", Journal of Business Ethics 50, 383-396, 2004.
- Epstein, E. M. (2002), "Religion and Business – The Critical Role of Religious Traditions in Management Education", Journal of Business Ethics 38, 91-96.
- Eski ve Yeni Ahit, <http://www.kutsalkitap.info/>
- Fort, T. (1997), "Religion and Business Ethics: The Lessons from Political Morality", Journal of Business Ethics 16, 263-273.
- Gambling, T., Abdel K., Rifaat A. (1991), Business and Accounting Ethics in Islam, London: Mansell.

- Geertz, C. (1966), "Religion As A Cultural System", Ed. Banton, M., Antropological Approaches to the Study of Religion, Tavistock, London, 1-46.
- Green, R. M. (1993), "Centesimus Annus: A Critical Jewis Perspective", Journal of Business Ethics, Dec. 12, 12.
- Hoksbergen, R. (1992), "Centesimus Annus: A Neo-Calvinist Critique", [http://www.gordon.edu/ace/pdf/hoksbergen\\_cent.pdf](http://www.gordon.edu/ace/pdf/hoksbergen_cent.pdf)
- Ingmar, W. (1997), Impact of Religion on Business Ethics in Europe and the Muslim World: Islamic Versus Christian Tradition, Peter Lang GmbH, Berlin.
- Kaleşi, H. (1990); İslam'da İş ve Ticaret Ahlakı, İstanbul: Seha Neşriyat.
- Kellner, M. (1993), "Jewis Ethics", A Companion to Ethics, Ed. Peter Singer, Blackwell Publishing, London.
- Keskin, Y. M. (2004), "Din ve Toplum İlişkileri Üzerine Bir Genelleme", Din Bilimleri Akademik Araştırma Dergisi 4(2).
- Kozak, İ. E. (1999), İnsan, Toplum ve İktisat, Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Kuran'ı Kerim ve Meali, <http://www.diyamet.gov.tr/kuran/default.asp>.
- Mehmedoğlu, A. U. (2006), "Gençlik Değerler ve Din", Küreselleşme Ahlak ve Değerler, Eds. Mehmedoğlu, Y., Mehmedoğlu, A. U. İstanbul: Litera Yayıncılık.
- Nasr, S. H., Kitagawa, J. (1985), "Islamic Work Ethics", Comperative Work Ethics, Judeo-Christian, Islamic, and Eastern, Jaroslav Pelikan, Library of Congress, Washington D. C.
- Pava, M. (1996), "The Talmudic Concept of "beyond the Letter of the Law": Relevance to Business Social Responsibilities, Journal of Business Ethics, Sep 15(9).
- Pava, M. (1998), "The Subtence of Jewis Business Ethics", Journal of Business Ethics, 17(6/2), 603-618.
- Payne, D., Raiborn, C., Askvik, J. (1997), "A Global Code of Business Ethics", Journal of Business Ethics 16, 1727-1735.
- Pazarli, O. (1980), İslam'da Ahlak, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Preston, R. (1993), "Cristian Ethics", A Companion to Ethics, Ed. Peter Singer, Blackwell Publishing, London.
- Rice, G. (1999), "Islamic Ethics and the Implications for Business", Journal of Business Ethics, 18, 345-358.
- Quddus, m., Bailey, h., White, I. (2005), "Business Ethics- Perspectives From Judaism, Christianity and Islam", Proceeding of the Midwest Business Economics Association.
- Siker, L. V. W., Donahue, Green, J. A., Ronald, M. (1991), "Does Your Religion Make a Difference in Your Business Ethics? The Case of Consolidated Foods", Journal of Business Ethics 10,819-832.
- Shaltout, M. (1995), "Dealings", On Moral Business, Michigan: Eardmans Publication.
- Stackhouse, M. (1995), "Introduction: Foundation and Purposes", On Moral Business, Michigan: Eardmans Publication.
- Torun, İ. (2002), "Kapitalizmin Zorunlu Şartı "Protestan Ahlâk", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3(2).
- Weber, M. (1985), Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu, Çev.: Zeynep Aruoba, İstanbul: Hil Yayın.
- Weber, M. (1993), The Sociology of Religion, Boston: Beacon Pres.
- Zafar, M. S. (2001), "International Marketing Ethics from an Islamic Perspective: A Value-Maximization Approach", Journal of Business Ethics, Jul 32(2).



## 38. Oturum

**Yönetici Hemşirelerin Hemşirelik Hizmetleri Personelini Yönetirken Yaşadıkları İKY İlişkin Sorunlar ve Bu Sorunlara Karşı Alınan Önlemler**

*Birşen KAHRAMAN, Ülkü BAYKAL*

**İşletmelerin İnsan Kaynaklarında Ara Eleman Olarak Yer Alacak Olan Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri ile Akademik Başarı Puanları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma**

*A. Haluk PINAR*

**Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Konusundaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi**

*Birsen SAY, Nural BEKİROĞLU*

## YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN HEMŞİRELİK HİZMETLERİ PERSONELİNİ YÖNETİRKEN YAŞADIKLARI İKY'NE İLİŞKİN SORUNLAR VE BU SORUNLARA KARŞI ALINAN ÖNLEMLER

**Birşen KAHRAMAN**

Bakırköy Dr.Sadi Konuk Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Başhemşire Yardımcısı  
birsen\_kh@hotmail.com

**Ülkü BAYKAL**

Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu, Hemşirelikte Yönetim ABD  
ulkubay@yahoo.com

### ÖZET

*Araştırma, hemşirelik hizmetleri personelinin yönetiminde İKY sürecinin nasıl yürütüldüğünü, yönetici hemşirelerin yaşadıkları sorunları ve bu sorunlarla nasıl başa çıktıklarını ve sorunları etkileyen etmenlerin neler olduğunu belirlemek amacıyla tanımlayıcı tasarımda gerçekleştirilmiştir.*

*Araştırma, 219 yönetici hemşirenin katkısıyla gerçekleştirilmiştir. Veriler, etik kurul onayı alındıktan sonra, soru formu aracılığıyla toplanmış ve % dağılım ve chiquare istatistik analizleriyle değerlendirilmiştir.*

*Araştırmadan elde edilen en önemli bulgular; hemşirelerin devir hızının fazla olması (%39.7), yeterli sayıda hemşire bulunamaması (%40.6), oryantasyon ve sürekli eğitimin etkin yürütülememesi (%53.9), hemşirelerin yükselme olanaklarının olmaması (%67.6), daha düşük ücretlemenin yapılması (%66.7), etkin performans değerlendirmenin yapılmaması (%59.8), çok yoğun ve fazla saat çalıştırılmaları (%78.5), iş sağlığı ve güvenliklerinin izlenmemesi (%63.5) ve yasal haklarının bilinmemesi (%26.0) şeklinde belirlenmiştir.*

*Yönetici hemşirelerin bu sorunlara karşı aldıkları en önemli önlemlerin ise; hemşire sayısına servis sorumlu hemşirelerin karar vermesi (%69.3), oryantasyon ve sürekli eğitimde iyileştirmeler yapılması (%63.9), terfi sisteminin iyileştirilmesi (%61.2), hemşirelere ek ödeme olanağı sağlanması (%24.7), performans değerlendirme sisteminde iyileştirme yapılması (%53.4), hemşirelere yasal haklarının öğretilmesi (%32.9), olduğu saptanmıştır.*

*Yönetici hemşirelerin personel yönetimiyle ilgili yaşadıkları sorunlar, Özel, Sağlık Bakanlığı ve Üniversite hastaneleri açısından karşılaştırıldığında, Sağlık Bakanlığı ve Üniversite hastanelerinde yönetim sisteminden kaynaklanan sorunların daha fazla olduğu görülmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Yönetici hemşire, iky, hemşirelik hizmetleri yönetimi, hemşirelik hizmetleri personeli.

### 1. GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün anahtar kaynağı olan insan gücünü sağlama, geliştirme, motive etme ve onların bağlılıklarının kazanılmasına yönelik stratejik bir yaklaşım olarak tanımlanabilmektedir. Daha geniş anlamıyla insan kaynakları yönetimi ise; herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin şekilde yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür (Kaynak, 2000; Çetinel, 2003).

Günümüz modern hastane yönetimi yaklaşımlarında, insani kaynakları yönetimine daha fazla önem verilmekte ve özellikle son yıllarda sıklıkla sözü edilen kalite çalışmalarında da odak nokta insan olmaktadır. Yönetimde yaşanan bu gelişmeler, hastane ve hemşirelik hizmetleri yönetimine de yansımakta ve bu açıdan hemşire insan gücünün yönetimi büyük önem taşımaktadır (Seren ve Baykal, 2003).

Sağlık işletmelerinde üretilen hizmetler, diğer mal ve hizmet üreten işletmelerin ürünlerinden farklılık göstermektedir. Mal ve hizmet işletmelerinin ürünleri konusunda toplumun tercihini erteleme olanağı bulunurken, sağlık hizmetine gereksinim duyan bir kişinin bu hizmeti almaktan başka bir seçeneği bulunmamaktadır. Sağlık hizmetlerinin yaşamsal özelliği ve hizmet üretiminde sağlık personelinin niteliğinin üstlendiği vazgeçilmez ve son derece önemli rol ve sağlık personelinin farklı özellikleri sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetiminin önemini daha da arttırmaktadır (Korkmaz 2003, Seçim 1991).

Sağlık kuruluşlarında görev yapan hemşirelik personeli, sayısal olarak çoğunluğu oluşturmaktadır. Bu nedenle hemşirelik hizmetleri personelinin yönetimi, hastanelerin etkin ve

verimli bir hizmet sunabilmelerinde, oldukça önemli bir yere sahiptir. Hemşirelik hizmetleri yönetimi, hastalara hemşirelik bakımı verirken gerekli her türlü olanağı sağlayan koordineli faaliyetlerin yürütülmesi şeklinde tanımlanabilmektedir. Hemşirelik hizmetleri personeli iyi yönetildiği zaman, etkili ve verimli bir hasta bakımı vererek, yönetsel kararları destekleyerek ve hizmeti alanlarla olumlu ilişkiler kurarak, hastanenin hedeflerine katkıda bulunmakta, hastanenin amaçlarına ulaşmasını da büyük ölçüde sağlayabilmektedir (Baykal, 1994). Konunun hemşirelik hizmetleri yönetimindeki öneminin yanı sıra, yapılan literatür incelemesinde hemşirelik hizmetleri personelinin yönetimiyle ilgili benzer bir araştırmaya rastlanılamamış olması da bu konunun ele alınmasında etkili olmuştur.

## 2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırma, hastanelerde hemşirelik hizmetleri personelinin yönetiminde İKY sürecinin nasıl yürütüldüğü, yönetici hemşirelerin hemşirelik hizmetleri personelinin yönetirken yaşadıkları sorunları ve bu sorunlarla nasıl başa çıktıklarını, ayrıca yönetici hemşirelerin yaşadığı sorunları etkileyen etmenlerin neler olduğunu belirlemek amacıyla, tanımlayıcı tasarımda gerçekleştirilmiştir.

## 3. ARAŞTIRMADA YANIT ARANAN SORULAR

- 1- Hastanelerde, hemşirelik hizmetleri personelinin yönetimiyle ilgili İKY uygulamaları nelerdir?
- 2- Yönetici hemşireler, hemşirelik hizmetleri personelinin yönetirken en çok hangi sorunlarla karşılaşmaktadırlar?
- 3- Yönetici hemşireler, hemşirelik hizmetleri personelinin yönetirken yaşadıkları sorunlarla nasıl başa çıkmaktadırlar?
- 4- Yönetici hemşirelerin kişisel durum değişkenleri, yaşanan sorunlar üzerinde etkili midir?

## 4. YÖNTEM

Araştırmanın evrenini İstanbul ili Avrupa yakasındaki tüm kamu ve özel hastaneler oluşturmakta olup, örneklemini ise yönetici hemşire sayılarının daha fazla olması nedeniyle 100 yatak ve üzerindeki hastaneler (26 hastane) oluşturmuştur. Örneklemini oluşturan hastanelerde görev alan tüm yönetsel pozisyonlardaki yönetici hemşireler, herhangi bir örneklem yöntemine gidilmeden araştırma kapsamına alınmıştır.

Örneklemini oluşturan hastanelere resmi izin ve etik kurul onayı için başvurulmuş ve araştırmanın uygulanma sürecinde izin alınabilen 12 hastanede görevli 448 yönetici hemşireye veri toplama aracı dağıtılmıştır. Bu yönetici hemşirelerden istatistiksel analize uygun şekilde eksiksiz doldurulmuş 219 soru formu elde edilmiştir. Araştırmanın geri dönüş oranı % 48.8 dir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, literatür desteği doğrultusunda araştırmacı tarafından geliştirilen soru formu kullanılmıştır. Soru formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yönetici hemşirelerin kişisel durum değişkenlerini belirlemeye yönelik 11 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise, insan kaynakları yönetimi süreci dikkate alınarak, literatür desteğinde hazırlanan ve yönetici hemşirelerin hemşirelik hizmetleri personelinin yönetirken yaşadıkları sorunları ve bu sorunlarla nasıl başa çıktıklarını belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

Verilerin toplanmasında; öncelikle araştırma örneklemini oluşturan hastanelere resmi izin yazıları yazılmıştır. Özel hastanelerden, izin alınabilen altı hastanede veri toplanabilmiştir. Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde ise uygulama yapabilmek amacıyla İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'ne başvurulmuştur. Sonuç olarak, 4 Sağlık Bakanlığı, 2 üniversite hastanesi, 6 özel hastaneden olmak üzere toplam 12 hastaneden veri toplanabilmiştir.

Kurumlardan izin ve etik kurul onayı alma süreci tamamlandıktan sonra, araştırmacı tarafından ön görüşme yapılarak hastanelere tek tek gidilmiş ve veri toplama aracı yönetici hemşirelere gerekli açıklamalar yapılarak dağıtılmış, belirlenen tarihlerde tekrar gidilerek geri toplanmıştır.

Araştırmadan elde edilen veriler, bilgisayar ortamına aktarılarak istatistik danışmanının desteğinde değerlendirilmiştir. Değerlendirmede, % dağılım ve bağımlı-bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesinde de chiquare testlerinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın bağımsız değişkenleri, çalışılan kurum, eğitim durumu, pozisyon, mesleki ve yönetim deneyimi iken, bağımlı değişkenler personel yönetimi süreçlerinde yaşanan sorunlara yönelik ifadelerdir.

## 5. BULGULAR

Araştırmadan elde edilen bulgular;

- yönetici hemşirelerin kişisel ve mesleki durum değişkenleri ve
- araştırma sorularına ait bulgular olmak üzere iki grupta ele alınarak incelenmiştir

### 5.1. Yönetici Hemşirelerin Kişisel ve Mesleki Durum Değişkenleriyle İlgili Bulgular

Yönetici hemşirelerin kişisel ve mesleki durum değişkenlerinin dağılımı incelendiğinde; yönetici hemşirelerin çoğunluğunun, 31- 40 yaş arasında (%53,4) olduğu, ön lisans (%42.0) ve lisans (%32.9) eğitimi aldıkları, alt kademe yöneticisi ( SSH ) (%76.7) yani birim sorumlusu pozisyonunda çalıştıkları, mesleki deneyimlerinin 11-19 yıl (%42.9) ve 20 yıl ve üzeri (%35.1) olduğu, yönetici olarak 5 yıl ve altı (%44.7), 11 yıl ve üzeri (%32.8) çalıştıkları, yönetim eğitimi aldıkları (%51,6), alınan yönetim eğitiminden yönetim faaliyetlerini yerine getirirken sıklıkla yararlandıkları (%30,1) saptanmıştır.

### 5.2. Araştırma Sorularına Yönelik Bulgular

**5.2.1. Hastanelerde hemşirelik hizmetleri personel yönetimiyle ilgili İKY uygulamaları ele alındığında;** işe alma sürecine uygun davranıldığı ancak, sağlık kontrolü, eleman seçme sürecinde kullanılan testlerin genellikle atlandığı, işe alımın sıklıkla insan kaynakları ve hemşirelik hizmetleri yöneticilerinden oluşan ortak bir komisyon tarafından (%37,9) yapıldığı, hemşire insangücü sıklıkla nöbet listelerinin dönüşüm yapabilmeye olanak sağlayacak şekilde planlandığı (%39.7), hemşire eğitim programlarının düzenli olarak yapıldığı (%65,3), hemşirelerin eğitim gereksinimlerinin kendi istekleri doğrultusunda (% 64,4) belirlendiği, hemşirelik hizmetleri personelinin görev, yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde tanımlandığı (%63,3), hemşirelik personelinin kariyer yönetimiyle ilgili olarak bir sisteminin olmadığı (% 57.2), hemşirelik personelinin terfilerinin (atamalarının) üst yöneticinin (atamayla yetkili kişinin) takdirine göre yapıldığı (%33,8), hemşirelerin ücretlemesine karar verirken eğitim düzeylerinin (%62,6) dikkate alındığı, performans değerlendirme sisteminin olduğu (%54,8), hemşirelerin performansının servis sorumlu hemşiresi (%56,2) tarafından ve yılda bir kez (%57,5) değerlendirildiği, performans değerlendirme sonuçlarının sıklıkla terfilerde (atamalarda) (%33,3) kullanıldığı, ceza uygulamalarının uyarı (%74.9) ve kınama (%41,1) şeklinde olduğu, hemşirelik hizmetleri personelinin iş doyum düzeylerinin ölçülmediği (%75.7) ancak, şikayet ve eleştirilerinin değerlendirildiği (%68,2), hemşirelik hizmetleri personelinin sağlığı ve güvenliğini izleyen bir işyeri sağlık biriminin olmadığı (%62,2), iş yeri sağlık birimi olan hastanelerde ise, hemşirelerin sağlık dosyalarının oluşturulduğu (%62,6) saptanmıştır.

**5.2.2. Yönetici hemşirelerin hemşirelik hizmetleri personelini yönetirken yaşadıkları sorunlar incelendiğinde;** hemşirelerin sürekli giriş-çıkış yapmaları (devir hızının fazla olması) nedeniyle hemşire gereksinimini giderilememesi ( %39.7), yeterli sayıda hemşire bulunamaması (%40.6), sözleşmeli hemşirelerin çalıştırılması ve bunların devir hızının kalıcı

kadrodakilerden çok daha yüksek olması nedeniyle oryantasyon programlarının etkin yürütülememesi (%53,9), hemşirelerin eğitim programlarına katılımlarının sağlanamaması (%65,8), kariyer yönetim sisteminin olmamasına bağlı olarak hemşirelerin yükselememesi (%67,6), hemşire ücretlerinin diğer denk sağlık çalışanlarına göre daha düşük belirlenmesi (%73,1), sağlıklı işleyen bir performans değerlendirme sisteminin olmaması (%59,8), hemşirelerin yasal haklarını bilmemelerinin onların maduriyetine neden olması (%65,8), hemşirelerin çok yoğun ve fazla saat çalıştırılmaları (%78,5), hastanelerde iş sağlığı birimi olmasına bağlı olarak hemşirelerin sağlık ve güvenliklerinin izlenememesi (%63,5), hemşirelerin iş güvenceleri açısından yasal haklarını bilmemeleri ve bunu takip etmemeleri (%26,0) gibi sorunların sıklıkla yaşandığı saptanmıştır.

**5.2.3. Yönetici hemşirelerin, hemşirelik hizmetleri personelinin yönetiminde yaşanan sorunlara karşı aldıkları önlemler incelendiğinde;** hemşire sayısına karar verirken birim yöneticilerinin görüşlerinin dikkate alındığı (%69,3), hemşirelerin oryantasyonlarının (birime- kuruma) kolaylaştırmaya çalışıldığı (%43,8), kuruma yeni başlayan her hemşirenin oryantasyonunun yapılmasına özen gösterildiği (%63,9), sürekli eğitimlere hemşirelerin katılımını sağlamak için gerektiğinde yönetsel gücün kullanıldığı (%64,4), terfi sistemi uygulanırken hemşirelerin deneyim, eğitim ve uzmanlıklarının dikkate alındığı (%61,2), hemşirelere ek ödeme olanağının (prim, ikramiye, döner) sağlandığı (%24,7), yasal olarak belirlenmemesine karşın hemşirelerin performansının alt kademe yönetici hemşire tarafından değerlendirilmesine olanak sağlandığı (%53,4), hemşirelerin hakları ve sorumluluklarının eğitimler yoluyla öğretildiği (%50,2), yönetici hemşireler ile hemşireler arasındaki iletişimin sağlıklı hale getirilmesi için formal ve informal toplantıların, etkinliklerin düzenlendiği (%53,9), hemşirelerin çalışma ortamlarının düzenlenmesinde gereksinimlerinin dikkate alındığı (%55,7), iş güvencesiyle ilgili olarak, yöneticiler tarafından çalışanların haklarının yasal düzenlemelere uygun şekilde verilmesine özen gösterildiği (%32,9) belirlenmiştir.

**5.2.4. Yönetici hemşirelerin kişisel durum değişkenlerinin yaşanan sorunlar üzerinde etkili olup olmadığı incelendiğinde;** çalışılan kurum bağımsız değişkeninin etkili olduğu belirlenmiş olup, hemşire insangücü sağlanmasında sıklıkla özel hastane yöneticilerinin işe başvuran hemşirelerin niteliklerinin yetersiz olduğunu belirttiği, SB hastanelerinde ise; hemşirelerin oryantasyonundan sorumlu bir kişinin olduğu, kuruma sürekli eleman alımı nedeniyle oryantasyon programlarının yapılamadığı ve birime oryantasyonun önemsenmediği, sözleşmeli hemşire istihdamı ve bunların devir hızının yüksek olmasının eğitimi olumsuz etkilediği, oryantasyon eğitimlerinin, yüksek oranda, usta çırak şeklinde yürütüldüğü ve kaynak yetersizliği nedeniyle sürekli eğitimlerin düzenlenemediği, sürekli eğitim programlarından sorumlu bir görevlinin olmadığı belirlenirken hemşireler için kariyer yönetim sisteminin SB ve üniversite hastanelerinde olmadığı ve bu hastanelerde hemşirelerin uzmanlıklarının dikkate alınmadığı, fazla çalışma ve nöbet ücretlerinin, çok düşük olduğu, prim, döner vb. ek gelirlerin diğer denk eğitimden geçmiş çalışanlara göre düşük olduğu, hemşirelerin performans değerlendirmelerinin bir formalite halinde uygulandığı ve sonuçlarından yararlanılmadığı, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na bağlı olarak sadece sicil formunun kullanıldığı ve bu hastanelerde çalışan hemşirelerin performans değerlendirmeyi cezalandırma aracı olarak algıladıkları, özel hastanelerde, performans değerlendirmeyi uygun yöneticilerin yapmamasından dolayı sonuçların sağlıklı kullanılmadığı saptanırken, SB hastanelerinde, hemşirelerin yasal haklarını bilmemelerinin onların maduriyetine neden olduğu, disiplin komitelerinde hemşire yöneticilerinin olmamasının haksızlıklara yol açtığı, SB ve özel hastanelerde, hemşirelerin diğer meslektaşlarına göre daha kolay suçlandıkları, özellikle SB hastanelerinde hemşireleri ödüllendirmekten çok sürekli eleştiren bir yönetim

anlayışının olduğu ve ödül mekanizmasının kullanılmadığı, SB ve üniversite hastanelerinde hemşirelerin görev yetki ve sorumluluklarının net olarak ortaya konmadığı, iş sağlığı biriminin olmaması nedeniyle hemşirelerin sağlık ve güvenliklerinin izlenemediği ve bu hastanelerde çalışan hemşirelere iş güvenliği açısından koruyucu malzeme, eldiven, maske vb. sağlanmadığı, hemşirelerin muayene ve tetkiklerinin yaptırılmasında sıkıntılar yaşandığı, hemşirelerin meslek hastalıklarının tanımlanmamasından dolayı bu konuda gerekli önlemlerin alınmadığı ve tazminatların ödenmediği, hemşirelerin çalışma ortamlarının iş sağlığı ve güvenliği açısından uygunluğunun dikkate alınmadığı belirlenirken, özel hastanelerde, iş güvencesinin olmadığı ve hemşirelerin en basit hatadan dolayı işten çıkarılabildikleri, hemşirelerin iş güvencesini destekleyecek bir sendikal örgütlenmenin olmadığı, hemşirelerin işten çıkarılmasında yasal haklarının verilmesine dikkat edilmediği, ceza ve işten çıkarılma uygulamalarında yasal sürecin tam olarak uygulanmadığı belirlenmiş olup, hastanelerle yapılan karşılaştırmada istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar saptanmıştır ( $p < 0.05$ )

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmadan elde edilen sonuçlar; Hastanelerde hemşire devir hızının çok yüksek olduğu, buna bağlı olarak yetersiz sayıda ve çok kötü çalışma koşullarında (izinsiz, uzun mesai saatleriyle çalışma gibi) çalışıldığı, oryantasyon ve sürekli eğitime yeterince zaman ayrılmadığı, ücretlemelerin kötü olduğu, kariyer ve performans değerlendirme sistemleriyle ilgili sorunların yaşandığı belirlenirken;

Yönetici hemşirelerin karşılaştıkları sorunlara yönelik olarak; hemşirelik hizmetleri personelinin yönetimiyle ilgili kararlara katılımı destekledikleri, ek ödemelerle ücretlemeleri iyileştirmeye çalıştıkları, oryantasyon ve sürekli eğitimlere önem vermeye çalıştıkları, çalışma koşullarını iyileştirici önlemler aldıkları, kariyer ve performans değerlendirme sistemlerinde iyileştirmeye gittikleri, iş sağlığı ve iş güvencesiyle ilgili çalışmalar yaptıkları ve özellikle hemşirelere yasal haklarını öğretmeye çalıştıkları saptanmıştır.

Ayrıca, yönetici hemşirelerin yönetim alanına giren çalışanlarla ilgili yaşadıkları sorunların bağlı oldukları örgütsel yapılara göre değiştiği; SB ve Üniversite hastanelerinde yaşanan sorunların Özel hastanelere göre daha fazla görüldüğü belirlenmiştir.

Araştırma bulguları doğrultusunda;

- Yönetici hemşirelerin, hemşirelik hizmetleri personelinin yönetiminde daha etkin olabilmeleri ve onların haklarını koruyabilmeleri için mesleki ve yönetsel gelişimlerini sağlayabilmek için gereken kurumsal desteğin sağlanması,
- Yönetici hemşire yetiştirme ve geliştirme programlarının planlanmasında, bu çalışmadan elde edilen yönetici hemşirelerin yaşadıkları sorunlarla ilgili bulgulardan yararlanılması,
- Hemşirelik hizmetleri personelinin yönetimle ilgili tüm uygulamalarında yönetici hemşirelerin görüşlerinin alınmasına dikkat edilmesi ,
- Hemşirelerin eğitim gereksinimlerinin uygun yöntemlerle belirlenerek özellikle çalışma yaşamına ilişkin yasal haklarının öğretilmesi,
- Hemşirelerin çalışma koşullarında iyileştirilmelerin yapılması ve özellikle, iş güvencesi ve iş tatminini sağlayarak motivasyonlarının artırılması, gibi öneriler getirilebilir.

## KAYNAKLAR

- Baykal, Ü. (1994), Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme Ve Türkiye'deki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma, Doktora Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çatalca, H. (1987), "Türkiye'deki Hastane Organizasyonu Yapısına Karşılaştırmalı Bir Bakış", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 16(2), 149-155.
- Çetinel, G. (2003), "Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Tarihsel Bir Perspektif", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(1-2), 175-181.
- Eren, E. (1991), Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: İ.Ü. Yayın No:236.
- Kaynak, T. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, (2. Baskı), İstanbul: Dönence Basımevi.
- Kıvanç, M. (2001), "Hemşirelikte Matris Yapılanma", Modern Hastane Yönetimi Dergisi, 5(1), 24-26.
- Koçel, T. (2003), İşletme Yöneticiliği. 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz, Ş. (2003), Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ve Konuya İlişkin İstanbul İl Sınırları İçinde Yer Alan 50 Yatak Ve Üstü Kapasiteli Özel Sektör Hastanelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Palmer, M. & Winters, K. (1993), İnsan Kaynakları, (Çev. Doğan Şahiner), İstanbul: Rota Yayın.
- Rowland, H., S. and Rowland, B., L. (1998), Nursing Administration Handbook,. Second Edition, An Aspen Publication, Maryland.
- Seçim, H. (1991), Hastane Yönetimi Ve Organizasyonu, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- Seren, Ş. ve Baykal, Ü. (2003), "Özel Bir Hastanede Hemşirelik Personeli Yönetiminin İyileştirilmesine Yönelik Bir Uygulama: Hemşirelik Personeli El Kitapçığının Geliştirilmesi", Hemşirelik Dergisi, 13(51), 65-76.
- Uyargil, C. (2000), Performans Değerlendirme, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.Baskı İstanbul: Dönence Basımevi, 205-227.
- Uyargil, C. (1994), İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262.
- Uyargil, C. ve DüNDAR, G. (1997), "Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yöneticisinin Değişen Rol Ve Sorumlulukları", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 26(2), 21-30.

# İŞLETMELERİN İNSAN KAYNAKLARINDA ARA ELEMAN OLARAK YER ALACAK OLAN MESLEK YÜKSEKOKULU ÖĞRENCİLERİNİN ZAMAN YÖNETİMİ BECERİLERİ İLE AKADEMİK BAŞARI PUANLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

A. Haluk PINAR

KSÜ İslahiye MYO İktisadi İdari Programlar Bölümü  
ahalukpinar@yahoo.com

## ÖZET

*Zaman Yönetiminde başarılı olmak, günümüz insanına birçok konuda başarılı olmanın anahtarlarını sunmaktadır. Zaman hepimizin aynı şekilde sahip olduğu ancak hepimizin farklı bir şekilde değerlendirdiği eşsiz bir kaynaktır. Zamanımızı yönetemezsek, hiçbir şeyi yönetemeyiz ve yaşamın her alanında çeşitli sorunlarla karşılaşırız. Bu araştırmada ülkemizdeki üniversite öğrencileri içerisinde önemli bir sayıyı teşkil eden Meslek Yüksekokulu öğrencilerinin zaman yönetimi becerileriyle akademik başarı puanları arasındaki ilişki araştırılmış ve bu araştırmanın sonucunda anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Zaman, zaman yönetimi, meslek yüksekokulu, kültür, etkililik.

## 1. GİRİŞ

Yönetim kavramını insanların ortak amaçlar olarak belirledikleri hedeflere en kısa zamanda ve en iyi biçimde ulaşmaları için grup halinde eyleme geçmeleridir şeklinde tanımlamak mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003). Bu doğrultuda yönetimde istenilen sonuçlara ulaşmanın önemli bir boyutunu zamanın daha etkili bir şekilde kullanılması oluşturmaktadır.

Bunun yanında zaman kalitenin başka bir boyutudur (Allan, 1999:150). Kalite müşteri beklentilerinin karşılanmasıdır anlayışı çerçevesinde, zaman faktörünü etkili kullanamayan işletmelerin çeşitli sorunlarla karşılaşacaklarını söylemek mümkündür. “Örneğin İngiltere’de yapılan bir araştırmada zamanın etkili bir şekilde kullanılmaması %20 oranında boşa harcanmış maliyet oluşturmaktadır (Green ve Skinner, 2005:125)”.

Stratejik yönetimde ön plana çıkan faktörler içerisinde kalite, maliyet ve yenilik faktörlerinin yanında zaman faktörü yine önem kazanan bir faktördür. Günümüzde zamanın işletme yönetiminde en büyük etki oluşturan faktör olduğu konusunda neredeyse herkes mutabıktır (Sapkauskienė ve Leitonienė, 2007:129).

Peter Drucker’ a göre zamanı yönetebildiğimiz takdirde her hangi bir şeyi yönetmemiz mümkün olacaktır (Adair, 2004:7). Zamanı bir sorun olarak görmekten çok, etkili kullanıldığında önemli avantajlar oluşturan bir faktör olarak görmek gerekmektedir. “Zaman bir yönetim problemi değil aksine bir liderlik fırsatıdır (Clemens, 2005:2)” ve çoğu zaman “sorun zamanda değil bizdedir(Güney, 2006:424)”.

Teknolojideki gelişmelerde zaman kavramının önemini artırmıştır. “15. ve 16.yüzyıllarda bilginin ikiye katlanma hızı 200 yıl iken bugün tüm dünyadaki bilgiler 2 yılda bir iki katına çıkmaktadır. Bu baş döndürücü hızın ana nedeni iletişim teknolojilerinin gelişimi ve bu gelişimin gerçekte hiçte uzayıp kısalmayan zamanı kısaltmasıdır. Doğru değerlendirilmemiş altın zamanın, geçmiş zaman olduğu anda tenekeden farkı kalmamaktadır (Şen, 2003:23)”. “Birçok zor işin aslında uygun zaman varken yapılmayan kolay bir iş olduğu (Abernathy, 1999:24)” gerçeği ise bir başka açıdan zaman kavramının önemini açık bir şekilde ortaya koymaktadır.



## 2. KAVRAMSAL LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1. Zaman Yönetiminin Tarihsel Gelişimi Ve Tanımı

Zaman yönetimi çalışmalarının temeli 20.yüzyılın başlarında bilimsel yönetimin öncüleri Taylor ve Fayol'a dayandırılmaktadır. Onlara göre zamanın optimal bir şekilde kullanılmaması organizasyon açısından para israfına neden olurken, organizasyonlarda ve personel düzeyinde zamanın düzensiz bir şekilde kullanılmasının nedeni zayıf yönetimden ya da zaman israfından kaynaklanmaktadır (Emery ve Radu, 2007:s.205).

Zaman yönetimi 1966 yılında Drucker'ın geniş bir kesim tarafından kabul gören "zaman yönetimi, çalışanların etkililiğine katkı sağlamaktadır" ifadesiyle popülerlik kazandı. Daha sonra bu görüş MacKenzie'nin 1978 yılındaki ve Kotter'ın 1982 yılındaki çalışmalarıyla da desteklendi. Bu çalışmaların ardından bir çok işletme personeli zaman yönetimi programlarına katılmaya başladı (Orpen: 393).

Zaman biriktirilemeyen, ödünç alınamayan ya da başka bir gün için kullanılmayan bir kaynaktır (Emery ve Radu, 2007: 206). Çocuklarımıza miras olarak para bırakabiliriz. Ancak bir milisaniye bırakamayız (Mancini, 2003:6). Bu açıdan "zaman akıp giden, durdurulamaz bir kaynaksa tek çare onu ekonomik olarak kullanmaktır. Akrep ve yelkovanı durduramayacağımıza göre saati yönetmekten vazgeçip kendimizi yönetmenin yollarını aramalıyız, bu çabanın adı zaman yönetimidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:271)".

Modern anlamda yönetme etkinlik ve etkililik anlamlarını içermektedir. Zaman yönetimi daha çok yönetme kelimesinin "kaynakların ekonomik kullanılması" anlamını içeren etkililik boyutuna ilişkindir (Adair, 2003:6).

Zaman yönetimi verilen zamanda yapılması gereken işleri stres ve kaygı yaşamadan doğru bir şekilde yapmak olarak tanımlanabilir. Bunun yanında zaman yönetimi kişiseldir, bireyin çalışma stiline ve koşuluna uygun olmalı ve alışkanlık haline gelmelidir (Güney, 2006:428).

Zaman yönetimi, amaçlara ve hedeflere ulaşmada önemli bir kaynak olan zamanı verimli kullanma çabası (Tutar, 2003:104); ihtiyaçları belirlemek, bu ihtiyaçları karşılayabilmek için gerekli olan hedefleri oluşturmak, öncelikli işleri belirlemek ve önceliklerle zamanı planlama, programlama ve listeleme yoluyla uyumlaştırmak (Tuna ve Tuna, 2006:68) şeklinde de tanımlanmaktadır

### 2.2. Zaman Çeşitleri

Zaman çeşitlerine ilişkin ilk ayırım gerçek zaman, psikolojik zaman ve biyolojik zaman ayırımıdır. "Gerçek zaman saatin gösterdiği zamandır. Zaman yönetimi açısından ele alındığında yönetilmesi gereken zaman gerçek zamandır. Psikolojik zaman ise hissedilen zaman olarak tanımlanmaktadır. Bazen zamanın az olduğu hissini uyandırmakta, bazen de daha fazla zamanı olduğunu hissettirmektedir (Güney, 2006:426). Bu konuya ilginç bir örnek "çerçeveleme etkisi" oluşturmaktır. "Çerçeveleme etkisi karar verme literatürüne Tversky ve Kahneman tarafından artık çok bilinen "bir asya hastalığı" örneği ile kazandırılmıştır. Zaman yönetiminde kullanılan ifadelerde de çerçeveleme etkisi önem kazanmaktadır. "Zamanımızın yarısını kullandık" ile "zamanımızın yarısı duruyor" ifadeleri aynı şeyi belirtmelerine rağmen takım liderleri ilk ifadenin "programın gerisinde kaldığı" şeklinde anlaşıldığını ve bu ifadeden "acele et" anlamının çıkarıldığını, ikinci ifadeden ise "programın önünde bulunduğu" ve "takımın görevini kolaylıkla yapabileceği" anlamının çıkarıldığını belirtmişlerdir (Teigen ve Karevold, 2005:231). Son olarak biyolojik zaman ise yaşayan bütün organizmaların içgüdüsel olarak düzenlenmiş saatleridir. Örneğin insanların belli saatlerde yatmaları, yemek yemeleri biyolojik zamanlarına göredir (Güney, 2006:426).

Zaman kavramına ilişkin farklı bir ayırım ise kronos ve kairos zaman yaklaşımlarıdır. Kronos Yunanca kronolojik zaman anlamına gelmektedir. Kronos zamanı doğrusal ve ardışık nite-

liktedir. Hiçbir saniye herhangi bir diğer saniyeden daha değerli değildir. Kairos paradigma-sında zaman yaşanacak bir şeydir. Doğrusal değildir, varoluşsaldır. Kairos zamanının özü ne kadar kronos zamanı harcadığınızdan çok ne kadar değer elde ettiğinize yöneliktir (Covey, 1998:28). Gerçekleştirilen bir dersin kronosu bir saat iken, kairosu sıfır olabilmektedir (Selçuk, 2000). Kairos paradigması “bilgelik ve muhakemeye (Roberts, 2004)”, “insanların doğru zamanda, doğru yerde, doğru işleri yapmalarına (Ramö, 2004:765)” ilişkindir.

Kronos yaklaşımı oldukça basit, tahmin edilebilir, durağan ortamlarda kapalı sistem anlayışına daha uygun bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın olumlu sonuçlar ortaya çıkarabilmesi için çok sayıda bağımsız kişiler, uygulanan çeşitli organizasyonel rutinler, standart faaliyet süreçleri ve uygulamaları gerekir. Buna karşın kairos kavramı farklılaşmış yönetsel durumdaki faaliyetler için söz konusudur ve durumsallık yaklaşımından yararlanır. Bu doğrultuda daha çok açık sistem anlayışı ile tahmin edilemeyen çevrenin fırsat yapılarına, iyi veya kötü zamanlamaya ilişkin bir kavramdır. Karmaşıklık ve sürprizlerin yer aldığı bir dünyada, karşılıklı bağımlılık içerisinde olan kişilerin yönetsel çevresini içerir (Emery ve Radu, 2007:206).

### 2.3. Zaman Yaklaşımlarında Kişisel Ve Kültürel Farklılıklar

Zaman yönetiminde ilginç bir araştırma kadınların ve erkeklerin yazışmalarında kullandıkları zaman yapılarının farklı olduğu ve kadınların yazışmalarında kullandıkları ifadelerden işbirliğine daha yatkın olduklarının çıkarılabileceği sonucudur.

İsrailde Bar-Ilan Üniversitesinde bilgisayar konusunda çalışan bilim adamı Shlomo ARGAMON kişilerin kullandığı dil örüntülerini analiz ederek onların bayan mı yoksa erkek mi olduğunu %80 oranında doğruluk payıyla tespit eden Winnow adını taşıyan bir bilgisayar programı geliştirmiştir. Bu program binlerce sayfalık materyalleri değerlendirdikten sonra kadınların erkeklere oranla çok daha fazla şimdiki zamanı kullandıklarını ve erkeklerle kıyaslandığında çok daha fazla sayıda “için, ile, ve” kelimelerini kullandıklarını tespit etmiştir. Argamon bu bulgunun kadınların işbirliğine olan eğilimlerini açığa çıkardığını ileri sürmektedir (Clemens, 2005:12).

Zaman yönetiminde kişisel farklılıklar söz konusu olabilir. Örneğin bir projeyi tamamen bitirdikten sonra diğer bir projeye geçmeyi tercih etmeniz doğrusal bir tarzınız olduğunu gösterir. Bunun yanında bütünü dikkate alan, aynı zamanda birçok görevi bir arada yapmaktan hoşlanan bir tarzınız olabilir. Hokkabazın aynı anda çok sayıda topu havaya atıp tutması gibi. Kısa mesafe sürat koşucusu olabilirsiniz. Ya da bir maraton koşucususunuzdur. Bu farklı örnekler zaman yönetimine kişisel anlamda farklı yaklaşımları gerektirmektedir (Mancini, 2003)

Hepimiz zamana ilişkin bazı önyargılara sahibizdir. Her birimiz iş yaparken, düşünürken, yönetirken, liderlik yaparken ve konuşurken geçmiş, şimdiki ve gelecek zamana ilişkin ifadeler kullanırız. “Gelenekseller” geçmiş anarlar. Onlar için geçmiş, kişilerin ve organizasyonların gelişimi, değişimi ve büyümesinin gerçekleştirildiği uzmanlık, akıl ve becerinin kaynağıdır. “Gelenekseller” bu güne ve geleceğe ilişkin hiçbir gündemleri olmaksızın geçmiş, güçlü bir müttefik olarak görürler. Onlar bu gün yapacağımız şeylerin geçmişte yaptıklarımızın bir devamı olması gerektiğine inanırlar. Zamana ilişkin ikinci grup “çağdaşlar”; sadece bu günü dikkate alarak çalışanlardır. “Yarın hakkında endişe etme” en çok kullandıkları kelimedir. Sadece günü yaşayalım düşüncesindedirler. Şimdiki zaman düşüncesinde olan birçok yönetici açık bir şekilde ve azimle şu ana odaklanırlar. Aynı şeyleri daha iyi yapmak, zaten bilinenlerden değer elde etmek, herkesin geçtiği yollardan gitmeyi savunmak, çoğu kez farkında olmadan bürokrasiyi güçlendirmek en çok yaptıkları şeylerdir. Son olarak “fütüristler” şimdiki zamandan ve geçmiş zamandan kendilerini soyutlayanlardır. İleriyi düşünerek ve bu doğrultuda davranarak kendi gelecek zamanlarında yaşarlar. Gele-

ceği düşünerek ve hayal ederek kendi sonuçlarını keşfederler. Bunun bir sonucu olarak günlük rutinlerin kısıtlamalarını reddederler. Bunun yerine yenilikçi çözümler ve yeni senaryolar oluştururlar. Var olan temel yeteneklerinden hoşnut değillerdir. Kaynaklarını yeni bir yetenek oluşturmaya yönlendirirler (Clemens, 2005).

Zaman yaklaşımlarında küresel boyutta kültürel farklılıklar da söz konusudur. Yapılan araştırmalar küresel anlamda dünya da iki farklı zaman yönetimi kültürü olduğunu ortaya koymuştur. Doğrusal zaman yönetimi kültürüne sahip olan bölgelerde; belirli bir zamanda bir iş bir kişindir, düzenli ve tam doğru programlar söz konusudur, görev ve sistem odaklılık vardır, işte sosyalleşme uygun bulunmaz, etkinlik değerlidir. Birbiriyle örtüşen görevlerin yer aldığı kültürlerde ise; Belirli bir zamanda çok iş çok kişindir, programlarda dağınıklık söz konusudur, zamanlama önemsizdir, sosyal odaklılık ve esneklik vardır, işte sosyalleşme yaygındır, insan etkinlikten daha değerlidir (Mancini,2003).

#### 2.4. Etkili Zaman Yönetimi

Adair (2003:8) zaman yönetimi ve kişisel gelişim için on ilke belirlemiştir. Bu on ilke; kişisel bir zaman anlayışı geliştirin, uzun dönemli amaçlarınızı tanımlayın, orta vadeli planlarınızı yapın, gününüzü planlayın, en iyi zamanınızı en iyi şekilde kullanın, ofis işlerinizi organize edin, toplantıları yönetin, delegasyonu etkili bir şekilde yapın, günlük rutinlerinize ayırdığınız zamanı daha iyi kullanın, sağlığınıza yönetin şeklindeki ilkelerdir.

Clemens (2005:5) ise altı zaman ustalığı yaklaşımı önermektedir. Bu ustalıklar şunlardır:

- Şu ana saplanıp kalmak yerine geçmiş, bugün ve geleceği bir arada ele almanın gücüyle donanın.
- Zamanı fasıllar veren bir kavram olmaktan daha çok sürekliliği olan bir kavram olarak algılayın, bu şekildeki bir yaklaşım kötü tecrübelerinizde takılıp kalmamanızı sağlayacaktır.
- Zamanı sabit ve değişmez olarak değil, kişisel bakış açısı ile ilgili ve esnek olarak değerlendirin. Bu doğrultuda onu hızlandırmanın ve yavaşlatmanın yollarını öğrenebilirsiniz.
- İnsanları organizasyonları ve müşterilerinizi anlamaya çalışın, onların zamana ilişkin beklentilerine uyum sağlayabilir hatta çoğu kez onları etkileyebilirsiniz.
- İki ayrı zaman düşüncesinin farklılığını kavrayın. Bunlardan biri saat takıntılı olmak, diğeri ise onu fırsat, yenilik ve uyum sağlama kaynağı olarak görmektir.
- Zamanı daima işinize negatif etkisi olan bir kavram olarak değil, onu güçlü bir dost ve müttefik, enerji veren bir güç olarak algılayın.

Zaman yönetimini etkili bir şekilde gerçekleştirmekten kaçınmak; “yetki dağıtımında zayıflık, kötü bir organizatör olma, mükemmel bir erteleyici olma, toplantılarda zayıf performans gösterme ve amaçsız bir yönetim” gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Adair, 2003:6). Özellikle KOBİ işletmeleri etkili bir zaman yönetimi gerçekleştiremediklerinde; telefonlarla işlerin sürekli kesintiye uğraması, başlanılan bir işi bitirebilmek için asla yeterli zamanın olmaması, uzun dönemli planlama için zaman eksikliği, kişisel düzensizlik ve erteleme, etkin bir şekilde delegasyonun eksikliği gibi sorunlarla karşılaşmaktadırlar (Coleman ve Neri, 1983:38).

Aşağıda bu araştırmanın konusunu oluşturan zaman yönetimi ile üniversite öğrencilerinin akademik performansları arasındaki ilişki incelenecektir.

### 3. MESLEK YÜKSEKOKULU ÖĞRENCİLERİNİN ZAMAN YÖNETİMİ BECERİLERİ İLE AKADEMİK BAŞARI PUANLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK ARAŞTIRMA

Zaman yönetimi becerileri ile üniversite öğrencilerinin akademik başarıları arasındaki ilişkilere yönelik yazında temel alınan iki araştırma görülmektedir. Bu iki araştırma ana hatları itibariyle aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Ölçek	Yazarlar	Eğitim Düzeyi	Analiz	Açıklanan Varyans	Faktörler
Zaman Yönetimi Ölçeği	Britton&Tesser	Üniversite Öğrencileri	Faktör Analizi Temel Bileşenler- Varimax Rotation	Üç Faktör Toplam Varyansın %36'sını açıklıyor	1.Kısa Vadeli Planlama 2.Zaman Tutumları 3.Uzun Vadeli Planlama
Zaman Yönetimi Davranışları Ölçeği	Macan vd.	Üniversite Öğrencileri	Faktör Analizi Temel Bileşenler- Orthoblique Rotation	Dört faktör toplam varyansın %70'ini açıklıyor	1.Amaç ve öncelikler belirleme 2.Zaman yönetimi Teknikleri 3. Zamanı kontrol Algısı 4.Organizasyon tercihi

Tablo 1. Zaman Yönetimi Ölçekleri

Kaynak: Garcia vd., 2004: 170

Trueman ve Hartley (1995) Britton ve Tesser'in zaman yönetimi ölçeğini temel alarak İngiltere'de yaptıkları çalışmada günlük planlama ve uzun vadeli planlamaya güven şeklinde toplam 17 maddeden oluşan iki faktör elde etmişlerdir.

Misra ve McKean (2000) ise Macan vd. ile Britton ve Tesser'in çalışmalarını temel alarak, zaman yönetimi ve boş zamanları değerlendirmenin akademik stres ve kaygıyı azaltacağı düşüncesinden hareket etmiştir. Bu doğrultuda Midwestern Üniversitesi'nde eğitim gören 249 öğrenci üzerinde yürüttükleri çalışmada bayanların erkeklere oranla zaman yönetiminde daha başarılı oldukları, bunun yanında zaman yönetimi davranışlarının bütün boyutlarının stres ve kaygıyı azaltmayla çok güçlü ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Britton ve Tesser'in zaman yönetimi ölçeği Türkiye'de de Alay ve Koçak tarafından Türkçeye çevrilerek geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır (Alay ve Koçak, 2002; Başak vd, 2008). Bu doğrultuda zaman yönetimi ölçeği toplam 27 maddeden oluşan üç faktörü içermektedir. Bunlar; zaman planlaması, zaman tutumları ve zaman harcattırıcılardır.

Demirtaş ve Özer (2007) ise öğretmen adaylarının zaman yönetimi becerileri ile akademik başarıları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmada; öğretmen adaylarının zaman yönetimi puanları ile akademik başarıları arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kız öğrencilerle erkek öğrencilerin zaman yönetimi becerileri ve akademik başarıları arasında ilişki açısından kız öğrencilerin lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Başak, Uzun, Arslan (2008) ise Hemşirelik Yüksekokulu öğrencilerinin zaman yönetimi becerilerini araştırmışlardır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre öğrencilerden yaşlı yüksek olan grubun diğer gruba göre Zaman Yönetimi Envanteri toplam puanları yüksektir. Akademik başarı ile toplam Zaman Yönetimi Envanteri puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı korelasyon bulunmuştur.

### 3.1. Sorunsal ve Amaç

İnsan kaynağı günümüz işletmeleri için en önemli rekabet unsuru haline gelmiştir. Sanayi ve hizmet işletmelerine ara eleman yetiştirme amaçlı Meslek Yüksekokullarının (MYO) öğrencilerinin sahip olduğu beceriler daha sonra görev alacakları işletmelerin insan kaynağı kalitesini belirlemede önemli rol üstlenecektir. Bu öğrencilerin MYO eğitimleri esnasındaki başarıları üzerinde etkili olan faktörlerden birisinin “zaman yönetimi” olduğu söylenebilir. Üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri son yıllarda önem kazanmaya başlayan bir araştırma alanıdır.

Ancak özellikle Türkçe yazında MYO öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri ve bu becerilerin akademik başarı puanları üzerindeki etkisi yeterince incelenmemiştir. MYO’lar ülkemizde ara eleman yetiştirmede çok önemli bir konuma sahiptir ve bu nedenle MYO öğrencilerinin zaman yönetimi becerilerinin incelenmesi önem taşımaktadır. Bu doğrultuda bu araştırmada “MYO öğrencilerinin zaman yönetimi becerilerine sahip olup olmadıkları ve bu beceriler ile akademik başarı puanları arasında ilişki olup olmadığı sorunu” odaklanılmıştır.

Bu araştırmanın genel amacı zaman yönetimi becerilerine ilişkin kuramsal çalışmalara katkı sağlamak, spesifik amaçları ise MYO öğrencilerinin zaman yönetimi becerilerini tanımlayıcı istatistikler çerçevesinde ortaya çıkarmak ve zaman yönetimi becerileri ile akademik başarı puanları arasındaki ilişkiyi test etmektir.

### 3.2. Yöntem

Araştırma KSÜ İslahiye MYO öğrencilerinin zaman yönetimi becerilerini saptamak amacıyla “tanımlayıcı” ve öğrencilerin zaman yönetimi becerileri ile akademik başarı puanları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik “açıklayıcı” olarak planlanmıştır. Araştırmanın evrenini KSÜ İslahiye MYO öğrencileri oluşturmuş, örnekleme çerçevesi KSÜ İslahiye MYO’na kayıtlı öğrencilerin tümü (366 öğrenci) olarak belirlenmiş, 2008-2009 akademik yılında KSÜ İslahiye MYO’nun İktisadi ve İdari Programlar Bölümü, İşletme ve Muhasebe Programlarının 1. ve 2. sınıflarının 1.ve 2. Öğretimlerinde ve Teknik Programlar Bölümünün tek programı olan Bağcılık Programının 1.ve 2. sınıflarında öğrenim gören öğrencilere araştırma kapsamında yer verilmiş ve 15 Ocak 2009 tarihinde derslere devam eden öğrencilerin tümünü teşkil eden 112 bayan ve 101 erkek, toplam 213 öğrenci (araştırma evreninin %58’i) üzerinde anket gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada Britton, Tesser’in geliştirdiği, Alay ve Koçak (2002; Başak vd, 2008) tarafından Türkçeye çevrilerek geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılan Zaman Yönetimi Anketi kullanılmıştır. Ankette 5’li likert ölçeği kullanılmış ve cevaplandırıcılardan “her zaman çoğunlukla-bazen-nadiren-hiçbir zaman” ifadelerinden birisine cevap vermeleri istenmiş ve bu ifadelere 1-5 arasında puan verilmiştir.

### 3.3. Bulgular

Faktör analizi sonucunda kabul edilebilir faktör ağırlığı olan ,50’nin üzerindeki faktör skorları (Kalaycı, 2008) Alay ve Koçak tarafından yapılan çalışmadan farklı olarak genel zaman planlaması, faaliyete yönelik zaman planlaması, kararlılık zaman tutumları, kararsızlık zaman tutumları ve zaman harcattırıcılar şeklinde beş faktör altında toplanmıştır. Bu beş faktör toplam varyansın %51,18’ini açıklamaktadır.

Ölçeğin genel olarak güvenilirliğini tespit etmeye yönelik olarak cronbach alpha değeri ,7620 olarak hesaplanmıştır. Bu kabul edilebilir bir orandır. Genel zaman planlaması faktörüne ilişkin cronbach alpha değeri ,7675; faaliyet zaman planlamasına ilişkin cronbach alpha değeri ,6710; kararlılık zaman tutumuna ilişkin cronbach alpha değeri ,5312; kararsızlık zaman tutumuna ilişkin cronbach alpha değeri ,4442; zaman harcattırıcılara ilişkin

cronbach alpha değeri ise ,5152 olarak bulunmuştur. Bütün faktörlere ilişkin cronbach alpha değerleri ,40'ın üzerindedir.

MYO Öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri ile akademik başarı notları arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla “değişkenler arasındaki ilişkinin şiddetini ölçmede yaygın olarak kullanılan korelasyon analizinde pearson correlation istatistiği uygulanmış (Altunışık vd., 2007)” ve 0,05 düzeyinde akademik başarı puanı ile zaman yönetimi puanı arasında korelasyon tespit edilmiştir. Bununla birlikte zaman harcattırıcılar alt faktörü dışında kalan diğer alt faktörlerle akademik başarı puanı arasında korelasyon tespit edilememiştir. Bunun nedeni ölçeğin geliştirildiği orijinal anketin farklı bir kültüre ilişkin olmasından kaynaklanabilir. Bu çalışmada daha öncede belirtildiği gibi farklı kültürlerin zaman yönetimi yaklaşımları da farklı olabilmektedir.

Bayan ve erkek öğrenciler arasında, 1.sınıf öğrencileri ile 2.sınıf öğrencileri arasında, 1.öğretim öğrencileri ile 2.öğretim öğrencileri arasında, 17-20 yaş ile 21-24 yaş grubu arasında ve iktisadi idari programlar bölümü öğrencileri ile teknik programlar bölümü öğrencileri arasında “iki grup arasında karşılaştırma yapmaya imkan tanıyan bağımsız iki grup t testi uygulanmış, levene testi yardımıyla varyansların eşit olup olmadığına bakılmış (Altunışık vd., 2007)” ve bu doğrultuda sadece birinci ve ikinci öğretim öğrencileri arasında zaman yönetimi puanları açısından anlamlı bir fark tespit edilmiştir. 1.öğretim öğrencileri 2.öğretim öğrencilerine göre daha iyi zaman yönetimi performansına sahiptir.Araştırmada elde edilen bulgular geniş bir şekilde kongrede sunulacaktır.

### 3.4. Sonuç

Bu çalışmada işletmelerin insan kaynaklarında ara eleman olarak yer alacak olan Meslek Yüksekokulu öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri ile akademik başarı puanları arasındaki ilişki araştırılmış ve öğrencilerin akademik başarı puanlarıyla zaman yönetimi becerileri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında öğrencilerin zaman yönetimi konusunda kendilerini geliştirmelerinin sadece akademik performanslarını değil, mezuniyet sonrasında yapacakları görevlerinde de performanslarını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Eğitim kuruluşlarının yöneticileri öğrencilerin zaman yönetimi becerilerini geliştirmeye yönelik yaklaşımlar benimsedikleri takdirde öğrencilerin başarı seviyelerinin yükselmesine katkı sağlayabilirler.

### KAYNAKÇA

- Abernathy, D. (1999), “A Get Real Guide to Time Management”, Training & Development, 22-26.
- Adair, J. (2003), Concise Time Management and Personal Development, London.GBR: Thorogood.
- Adair, J. (2004), The Handbook Of Management and Leadership. London.GBR: Thorogood.
- Alay, S. ve S. Koçak, (2002), Validity and Reliability of Time Management Qustionnaire”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22, 9-13.
- Allan, J. (1999), Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Zaman Yönetimi (Çev: M. Zaman), İstanbul. Hayat Yayıncılık
- Altunışık, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım (2007), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı, Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Başak, T., Ş. Uzun ve F. Arslan (2008), “Hemşirelik Yüksek Okulu Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri, TAF, Prev Med Bull”, 7(5), 429-434.
- Clemens, J. K. (2005), Time Mastery: How Temporal Intelligence Will Make You a Stronger, More Effective Leader, Saranac Lake. NY. USA: Amacom.
- Coleman, L. J. ve C. V. Neri (1983), Succesful Time Management Techniques for Small Business, American Journal of Small Business, 7(4), 38-43.
- Covey, S., A. R., Merrill ve R. R. Merrill (1998), Önemli İşlere Öncelik. İstanbul: Varlık/Özel.

- Demirtaş, H. ve N. Özer (2007), "Öğretmen Adaylarının Zaman Yönetimi Becerileri ile Akademik Başarısı Arasındaki İlişkisi", *Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 2(1).
- Emery, P. ve A. Radu (2007), "Conceptual Paper: An Exploration of Time and Its Management for Sport Event Managers, *Managing Leisure*" 12, 204-222.
- Garcia-Ros, R., F. Perez-Gonzalez ve E. Hinojosa (2004), "Assessing Time Management Skills as an Important Aspect of Student Learning", *School Psychology International*, 25(2), 167-183.
- Green, P. ve D. Skinner (2005), "Does Time Management Training Work? An Evaluation", *International Journal of Training and Development*, 9(2), 124-139.
- Güney, S. (2006), *Davranış Bilimleri*, Ankara: Nobel Yayın.
- Kalaycı, Ş. (2008), *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayıncılık.
- Mancini, M. (2003), *Time Management*, Blacklick, USA: Mcgraw-Hill Trade.
- Misra, R. ve M. Mckean, (2000) "College Students' Academic Stress and its Relation to Their Anxiety, Time Management, and Leisure Satisfaction", *American Journal of Health Studies*, 16(1), 42-51.
- Orpen, C. "The Effect of Time Management Training on Employee Attitudes and Behavior: A Field Experiment", *The Journal of Psychology*, 128(4), 393-396.
- Ramö, H. (2004), "Moments of Trust: Temporal and Spatial factors of Trust in Organizations", *Journal Of Managerial Psychology*, 19(8), 760-774.
- Roberts, T. S. (2004), *Computer Supported Collaborative Learning in Higher Education*, USA: Idea Group Publishing.
- Sabuncuoğlu Z. ve T. Tokol (2003), *İşletme*, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve M. Tüz (2005), *Örgütsel Psikoloji*, Bursa.
- Sapkauskine, A. ve S. Leitoniene (2007), "Changes of Costing in the Context of Time Based", *Management, Economics and Management*, 12, 130-136.
- Selçuk, Z. "Çoklu Zeka Kuramının Eğitim Sistemimizdeki Yeri ve Yansımaları", [http://www.itf.istanbul.edu.tr/ogrenmeyi\\_ogrenme.htm](http://www.itf.istanbul.edu.tr/ogrenmeyi_ogrenme.htm), (Erişim: 15.02.2007).
- Şen, İ. (2003), *Teknolojik Zaman, Konsept 1*, Meteksan Bilişim Grubu Tematik Yayını.
- Teigen, K. H. ve K. I. Karevold (2005), "Looking Back Versus Looking Ahead: Framing of Time and Work at Different Stages of Project", *Journal of Behavioral Decision Making*, 18, 229-246.
- Trueman, M. ve J. Hartley (1995), *Measuring Time Management Skills: A Cross Cultural Study*, Washington DC, USA: Educational Resources Information Center.
- Tuna, M. ve A. A. Tuna (2006), *Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tutar, H. (2003), *Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

## HASTANE YÖNETİCİLERİNİN ZAMAN YÖNETİMİ KONUSUNDAKİ GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

**Birsen SAY**

birsensy\_udh@yahoo.com

**Nural BEKİROĞLU**

Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Biyoistatistik ABD

nural@marmara.edu.tr

### ÖZET

Zaman her yönetici için önemlidir. Zaman diğer kaynaklara benzemez. Çünkü satın alınamaz, satılamaz, kiralanamaz, ödünç verilemez, ödünç alınamaz, depolanamaz, çoğaltılamaz, üretilemez, değiştirilemez. Bu çalışmada zaman, zaman yönetimi, zaman tuzakları, etkin zaman yönetimi davranış ve teknikleri konularına yer verilmiştir. Hastane üst düzey yöneticilerinin zaman kullanımı ve yönetimi konusunda davranış ve alışkanlıklarını ortaya koymak amacı ile yapılan bu çalışma, kesitsel tanımlayıcı nitelikte bir saha çalışmasıdır. Çalışma Kasım 2007-Mart 2008 döneminde İstanbul İli Anadolu Yakasında seçilen 11 Kamu Hastanesi ve 10 Özel Hastane çalışan toplam 167 üst düzey yöneticiye uygulanmıştır. Anket 5'li Likert skalası kullanılarak hazırlanan 20 sorudan oluşmaktadır. Araştırma verilerinin analizinde SPSS 11.5 paket programı kullanılmıştır. Zaman yönetimini incelemek için ki-kare ve frekans analizleri kullanılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Zaman yönetimi, zaman tuzakları, hastane yöneticileri.

### 1. GİRİŞ VE AMAÇ

Yaşama atılan bir kimsenin, hangi meslekten olursa olsun, başarılı olmasında “zaman” anlayışının büyük rolü vardır. Bu, bireyler için olduğu gibi, toplumlar için de böyledir. “Zaman” konusunda bilinçlenmiş, iş yaşamını ve sosyal ilişkilerini bu bilincin ışığında düzenleyip yürütmeye koymuş toplumlar diğerlerine oranla daha fazla gelişmiştir (Donran 1997, Yılmaz, Aslan 2002).

Örgütlerin başarılı olabilmeleri ve rekabet edebilmeleri, kaynaklarını verimli kullanmalarına bağlıdır. Kaynakların verimli kullanılmasıyla, daha az girdi ile daha çok çıktı sağlanabilir. Bu da düşük maliyet ve daha çok kar anlamına gelmektedir. Zaman, her işin maliyet unsurlarından (girdilerinden) biri olarak kabul edilebilir ve diğer kıt kaynaklardan farklı olarak yerine ikame edebilecek başka bir kaynak yoktur. Örgütlerde var olan kaynakların verimli bir biçimde değerlendirilmesinden sorumlu kişiler olan örgüt yöneticilerinin, başarılı olabilmek için kıt kaynakları ve dolayısıyla yerine konulması mümkün olmayan zaman kaynağını verimli kullanması gerekir (Karaoğlan 2006).

Bu çalışmada hastane yöneticileri için kıt ve değerli bir kaynak olan zaman kavramı ve zamanın yönetimi üzerinde durulmuştur. Bu çalışmanın amacı; hastane üst düzey yöneticilerinin zaman kullanımı ve yönetimi konusunda davranış ve alışkanlıklarını ortaya koymak, tüm yöneticiler için önemli olan “İş Yerde Zaman Yönetimi” kavramının önemi hakkında farkındalık oluşturmak ve doğru ve yanlış uygulamaları ortaya çıkararak zamanımızı en iyi nasıl yönetebiliriz, nasıl değerlendirebiliriz, bu konu hakkında bir tutum sahibi olmayı sağlamaya yardımcı olmaktır.

### 2. GENEL BİLGİLER

#### 2.1. Zaman ve Zaman Yönetimi Kavramı

Kelime anlamı olarak zaman, olayların geçmişten bugüne gelip, geleceğe doğru birbirini takip ettiği, bireyin kontrolü dışında kesintisiz devam eden bir süreçtir. Zaman önüne geçilemez bir şekilde, sabit bir hızla akıp giden ve tüm bireylerin eşit şekilde sahip olduğu önemli bir değerdir (Akatay 2003).



“Zaman yönetimi” yalnızca işimizi değil, yaşamımızın bütünü kapsar. Zaman herkes için sabittir, diğer bir deyişle herkes için günde 24, haftada 168 saat vardır. Ancak bireyden bireye farklılaşan, zamanın algılanmasıdır. Etkili ve verimli zaman yönetiminin temel yararı yaşam kalitesini kararlı bir şekilde geliştirmektir (Barutçugil 2006).

Hastanelerde genellikle personel yetersizliği, hasta sayısının fazlalığı, bürokratik işlemlerin fazla olması, telefon ve ziyaretçi fazlalığı, araç-gereç ve malzeme yetersizliği, zamanın iyi planlanıp yönetilememesi vb. sorunlar, sağlık hizmetlerinin etkinliğini azaltan ve hizmetin kalitesini düşüren etkenler arasında başta gelmektedir. Bu nedenlerden dolayı, zamanın iyi planlanması ve etkin kullanımı hastane yönetimi açısından önemlidir (Gayef, Sur, Demiray, İşçi, Şener 2004).

## 2.2. Zamanı Etkin Kullanmak İçin Neler Yapılmalı?

Zamanı etkin kullanmak için, kişi öncelikle bu konuda istekli olmalı ve kendisine yardımcı olacak alışkanlıklar kazanmalıdır. Çalışma süresince kişinin verimli ve kaliteli iş üretmesi, dolayısıyla zamanı etkin kullanabilmesi için yapılması gerekenler şöyle sıralanabilir:

- Hedef ve amaçların belirgin olması,
- Planlama yapılması,
- Önceliklerin belirlenmiş olması,
- Acil durum değerlendirilmesinin yapılması
- Zaman etüdü çalışması
- Karar verme gerekmektedir.

## 2.3. Zaman Tuzakları

Yönetimle ilgili faaliyetler yerine getirilirken bu faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini etkileyen bir takım faktörlere literatürde “zaman tuzakları” denmektedir. Zamanın kullanımını olumsuz olarak etkileyen ve engelleyen bu faktörlere zaman hırsızları da denilebilir. Çok önemli konular bazı zamanlar daha az önemli konular tarafından bir kenara itilebilir. Bazen kişiler olayları değil de olaylar kişileri kontrol eder. Zaman tuzakları zamanımızı israf eder, etkin kullanımımızı engeller, başarıımızı sabote eder. Zaman hırsızlarının bir kısmı çalışma ortamı ve çevrede oluşur, dış kaynaklıdır. Büyük kısmı ise, kendimizden kaynaklanan kişisel zaman hırsızlarıdır (Harmancı 2006).

## 2.4. Zaman Yönetimini Engelleyen Nedenler

Zaman tuzakları aslında farkına varılmayan önemli engellerdir. İşletmelerde zaman yönetimini engelleyen nedenler aşağıdaki şekilde gruplandırılmıştır.

- Kişisel nedenler,
- Dışsal nedenler,
- Örgütsel nedenler,
- Mekanik nedenler.

Bazen yetersiz, gereksiz bir bürokrasi, kırtasiyecilik, rastgele hazırlanmış bir program, kontrol edilemeyen bir durum, sık gelen ziyaretçiler, her an çalan telefonlar, zamanı kontrol altına almamızı engelleyerek hızla akıp gitmesine yol açar. Yapılması düşünülen işlerin zamanında yetiştirilememesi ise, kişide gerginlik ve stresi oluşturur. En önemli zaman hırsızları; erteleme, dağınık büro, toplantılar, kesintiler, bekleme, fazla çalışma, mükemmeliyetçilik (Aytaç 2002, Akatay 2003).

## 2.5. Zamanın Etkin Kullanımı

Zamanımızı daha iyi kullanmamızı sağlayacak teknikler vardır. Bunlar daha ziyade zamanı etkin kullanarak, kullandığımız zamandan daha çok verim elde etmeye yönelik tekniklerdir (Akatay 2003) .

- Yetki Devretme
- Alışkanlıklar
- Hayır Demek
- İletişim
- Hızlı Okuma
- Sağlık
- Sekreterle Çalışma

### 2.6. Zaman Sağlayan Faktörler

Bir günü en kazançlı tamamlayabilmek için;

- Güne erken başlayın, zamanı tam kullanın
- Hedeflerinizi tanımlayarak, önceliklerinizi sıralayarak etkili zaman yönetimi yeteneğiniz ile yaşamınızdaki stresi en aza indirebilirsiniz
- "Günlük yapılacaklar" listesini önceliklerine göre hazırlayın
- Takvime bağlı kalın
- Listenizin başındaki işlere büyük bir dikkatle yaklaşın. Önceliği ağır basan işlere zaman ayırın
- Günü kısa dönemli, orta dönemli ve uzun dönemli öncelikler olarak gruplandırın
- Karar verme mekanizmanızı yönetin
- Belirli bir zamanda yalnız bir işe yoğunlaşın
- Başladığınız işi bir kerede tamamlayın
- Astlara yetki verin ve olabilir işler ile yetkilendirin
- Diğer çalışanların zamanlarını boşa harcamayın
- Gerekli bütün toplantıların bir amacı, zaman sınırı ve katılımcıların asıl kişiler olmasını sağlayın
- Yaptıklarınız ve yapacaklarınız için kontrol listeleri hazırlayın
- Her şeye evet demeyin, hayır demeyi öğrenin
- Çalışma hızınızı kontrol edin
- Bir sonraki günü planlayın
- "Zamanınızı en iyi şekilde nasıl değerlendirebilirim?" diye kendinize sorun ve uygulayın ( Harmancı 2006, Genç, 2007).

### 3. GEREÇ VE YÖNTEM

Araştırma, İstanbul Anadolu Yakasında bulunan 11 Kamu Hastanesi ve 10 Özel Hastanede çalışan toplam 167 üst düzey yöneticiye anket uygulanarak yapılmıştır. Anket, ABD Ohio eyaletinde State Highway Patrol Academy'de düzenlenen "Yönetim Becerilerini Geliştirme Semineri"nde işlenen ve çevirisi Komiser Ali Sevinç tarafından yapılmış olan "Zaman Yönetimi" ile ilgili anketten esinlenerek sağlık yönetimi alanına uyarlanarak oluşturulmuştur. "Hastane Yöneticilerinin İş Yerinde Zaman Yönetimi" konulu bu anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm araştırmaya katılanların demografik özellikleri ve çalıştıkları kuruma ilişkin bilgi edinmeyi amaçlayan sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm 5'li Likert skalası kullanılarak hazırlanan 20 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin "iş yerinde zaman yönetimi" kavramına ilişkin tutum ve davranışları belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma, Kasım 2007- Mart 2008 döneminde gerçekleştirilmiş kesitsel tanımlayıcı nitelikte bir saha çalışmasıdır. Araştırma verilerinin analizi için SPSS 11.5 paket programı kullanılmış ve frekans analizi, ki-kare testinden yararlanılmıştır. Hipotezlerin değerlendirilmesinde ki-kare testi verilerine göre örnek sayısının gözlerde düşük sayıda olması

nedeni ile bazı sütunlar toplanarak  $X^2$  yeniden hesaplanmıştır. Sütun sayısı üç sütuna indirgenmiştir. Değerlendirmede bu  $X^2$  sonuçları dikkate alınmıştır.

#### 4. BULGULAR

Araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 11,5 adlı istatistik paket programından yararlanılarak; frekans ve ki-kare testi analizleri ile araştırma kapsamındaki hipotezler test edilmiştir.

**Tablo 1.** Ki-Kare Analizine İlişkin Sonuçlar Hipotez 1

Zaman Yönetimi ve Cinsiyet Farklılığı Arasında İlişkinin Değerlendirilmesi					
	n	$X^2$	sd	p değeri	Kabul/Red
İş yerinde zamanınızı doğru kullanabiliyor musunuz?	167	2,670	2	0,263	anlamsız
Zaman yönetimine dair olumlu düşüncelere sahip misiniz?	166	1,491	2	0,222	anlamsız
Kendim, ailem, özel çalışmalarım ve sosyal faaliyetlerim için ayıracak yeterli zamanımın olduğunu düşünüyorum.	167	1,656	2	0,799	anlamsız

Bu araştırmaya katılan bayan yöneticilerin % 1,1'i hiçbir zaman, % 41,1'i nadiren, % 57,9'u her zaman, erkek yöneticilerin %4,2'si hiçbir zaman, %47,2'si nadiren, % 48,6'sı her zaman iş yerinde zamanı doğru kullanabildiklerini belirtmişlerdir. Bayan yöneticilerin %24,5'i nadiren, %75,5'i her zaman, erkek yöneticilerin %16,7'si nadiren, % 83, 3'ü her zaman "zaman yönetimi" ne dair olumlu düşüncelere sahip olduklarını belirtmiştir. Yöneticilerin % 3,6'sı hiçbir zaman, % 17,4'ü nadiren, % 33,5'i bazen, % 36,5'i genellikle, % 9,0'u her zaman kendisi, ailesi, özel çalışmaları ve sosyal faaliyetler için ayıracak yeterli zamanın olduğunu belirtmiştir. Tablo 1'de görüldüğü gibi genel anlamda cinsiyete göre iş yerinde zaman yönetimi kavramı arasındaki ilişki anlamsız ( $p>0.05$ ) bulunmuştur.

**Tablo 2.** Ki-Kare Analizine İlişkin Sonuçlar Hipotez 2

Zaman Yönetimi ve Öğrenim Durumu Farklılığı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi					
	n	$X^2$	sd	p değeri	Kabul/Red
Zaman tuzaklarını tanımlayarak zamanınızı etkin şekilde yönetebiliyor musunuz?	166	7,693	8	0,464	anlamsız
Zamanımı kontrol altında tutabildiğimi düşünüyorum.	166	20,627	8	0,419	anlamsız
Mesleki okuma ve bilimsel faaliyetlere yeteri kadar zaman ayırabiliyorum.	167	28,706	8	0,026	anlamlı
Amaçlarımı ve önceliklerimi her gün yazarım.	167	16,757	8	0,033	anlamlı

Bu çalışmada, yöneticilerin öğretim durumu ile mesleki okuma ve bilimsel faaliyetler için ayırdıkları zamanın ilişkisi incelendiğinde, lise mezunu yöneticilerin %66,7'si nadiren, ön lisans % 37,5'i, lisans % 55,1'i, yüksek lisans % 41,4'ü doktora ve üstünün % 28,9'u genellikle bu tip faaliyetlere zaman ayırabildiklerini belirtmişlerdir. Lise mezunu yöneticilerin %33,3'ü, ön lisans % 52,1'i, lisans % 63,3'ü, yüksek lisans mezunu yöneticilerin % 48,3'ü, doktora ve üstünün % 55,3'ü genellikle yapılması gerekli işlerini amaçlarına ve önceliklerine göre yazdıklarını belirtmişlerdir. Bu bilgiler doğrultusunda, zaman tuzaklarının tanımlanması ve zamanı kontrol altında tutabilme açısından anlamlılık görülmemekte olup, amaç ve önceliklerin tanımlanması ve mesleki okuma ve bilimsel faaliyetlere zaman ayırabilme açısından eğitim düzeyi yüksek olan yöneticilerin zaman yönetimi konusuna daha

bilinçli yaklaşıtları söylenebilir. Zaman yönetimi ve öğrenim durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu söylenebilir ( $p<0.05$ ).

**Tablo 3.** Ki-Kare Analizine İlişkin Sonuçlar Hipotez 3

Zaman Yönetimi ve Mesleki Unvan Durumu Farklılığı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi					
	n	X <sup>2</sup>	sd	p değeri	Kabul/Red
Günlük amaçlarımı ve önceliklerimi sekreterim veya astımla her gün gözden geçiririm.	167	11,338	10	0,331	anlamsız
Mümkün olduğunca işleri astlara devrederim.	166	31,718	10	0,0004	anlamlı
Toplantılarımızda başarılı bir şekilde zamanı yönetebiliyorum	167	19,944	10	0,289	anlamsız
Zamanımı kontrol altında tutabildiğimi düşünüyorum.	166	13,203	10	0,213	anlamsız

Elde edilen sonuçlara göre hastane başhekimlerinin %10'u, başhekim yardımcılarının % 36,6'sı, başhemşirelerin %41,7'si, başhemşire yardımcılarının %29,2'si hastane müdürlerinin %63,6'sı, hastane müdür yardımcılarının %40'ı günlük amaç ve önceliklerini sekreter veya astı ile gözden geçirdiklerini belirtmişlerdir. Hastane müdür yardımcılarının % 40'ı, başhekim yardımcılarının % 17,1'i ve başhemşire yardımcılarının %12,8'i genellikle işi astlara devrettiklerini, hastane müdür yardımcılarının % 73,3'ü, başhekim yardımcılarının % 43,9'u ve başhemşire yardımcılarının %40,4'ü de genellikle zamanını kontrol altında tutabildiklerini belirtmişlerdir. Burada hastane müdürü ve müdür yardımcılarının diğer yöneticilere göre yönetsel faaliyetleri yerine getirirken yapılacak olan işleri daha çok astları ile birlikte gözden geçirdikleri ve birebir yapılması gereken işleri astlarına devredip denetim işlerini gerçekleştirerek zamanlarını daha iyi kontrol ettikleri söylenebilir. Tıbbi birim yöneticilerinin tanı, teşhis, tedavi ve bakım hizmetlerinin denetimi işlerinin diğer işlere göre daha ağırlıklı olması nedeni ile işlerini astlarına devretmedikleri gözlenmiştir. Tablo 3'de görüldüğü gibi mesleki unvan durumu ve iş yerinde zaman yönetimi kavramı arasındaki ilişki anlamsız bulunduğu söylenebilir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.** Ki-Kare Analizine İlişkin Sonuçlar Hipotez 3

Zaman Yönetimi ve Hastane Fiili Yatak Sayısı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi					
	n	X <sup>2</sup>	sd	p değeri	Kabul/Red
İhtiyaç duyduğumda rahatsız edilmeyeceğim bir zaman dilimi bulabiliyorum.	157	25,078	8	0,036	anlamlı
Randevusuz ziyaretçileri ölçüsü içerisinde etkili bir şekilde kontrol ederim.	166	22,98	8	0,003	anlamlı

Araştırmanın uygulandığı ve yatak sayısı birbirinden farklı olan toplam 22, kamu ve özel hastane yöneticilerinin % 12,7'si hiçbir zaman, % 26,1'i nadiren, % 25,5'i bazen, % 21,7'si genellikle, % 11,5'i her zaman iş yerinde ihtiyaç duyduğunda rahatsız edilmeyeceği bir zaman dilimi bulabildiğini ifade etmiştir. Yöneticilerin % 2,4'ü hiçbir zaman, % 6,0'sı nadiren, % 18,1'i bazen, % 51,8'i genellikle, % 19,9'u her zaman iş yerinde randevusuz ziyaretçileri ölçüsü içerisinde etkili bir şekilde kontrol edebildiğini belirtmiştir. Analiz sonucuna göre zaman yönetimi ve hastane fiili yatak sayısı durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu söylenebilir ( $p<0.05$ ). Böylece, yatak sayısı fazla olan hastanelerde hastane içi ve

dışından gelen ziyaretçi trafiğinin de yüksek olması sebebiyle zaman yönetiminin kontrolünde zorluklar oluştuğu görülmüştür.

### 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Zamanı iyi kullanmak akılcı, bilinçli ve planlı çalışmaktır. Zaman yönetimi, amaçlara ve hedeflere ulaşmada önemli bir kaynak olan zamanı verimli kullanma çabasıdır. Zaman yönetiminde söz konusu olan, mevcut zamanda nelerin yapılabileceğinin planlanmasıdır. Gayef ve ark.'nın çalışmasına göre yüksek lisans ve doktora mezunu olan yöneticilerin olumlu alışkanlık puan ortalamasının ön lisans mezunu olan yöneticilerin puan ortalamasına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Gayef ve ark.'nın çalışmasına göre araştırma grubundaki yöneticilere zaman harcadığı düşünülen unsurların dağılımları incelendiğinde en yüksek oranın (%33.00) telefon konuşmaları, ikinci sırada ziyarete gelen misafirlerin (%29.56) ve üçüncü sırada erteleme davranışının (%19.21) olduğunun görüldüğü belirtilmiştir. Bu çalışmada iş yerinde zaman yönetimi açısından cinsiyet ve öğrenim durumu farklılığının pek bir önemi olmadığını söyleyebiliriz. Zamanı denetlemenin yolu ise, insanın kendisini denetlemesinden geçer. Zamanın etkin ve verimli kullanımının şartı, iyi yönetilmesidir. Zamanımızı yönetmek, bizim için en öncelikli şey olmalıdır. Bir insanın başarısı ile başarısızlığı arasındaki ayırıcı çizgi, zamanını ne kadar iyi yönettiği konusunda ortaya çıkar.

Zamanı etkin kullanarak, kullanılan zamandan daha çok verim elde etmeye yönelik tekniklerden birisi de yetki devridir. Yapılan çalışmada hastane müdür yardımcılarının başhekim ve başhemşire yardımcılara göre daha yüksek oranda işi astlara devrettikleri saptanmıştır. Burada tıbbi hizmet veren birim yöneticilerinin astlara yetki devretme konusunda daha çekimser davrandıklarını fakat diğer idari hizmet yöneticilerinin astlara yetki verme konusunda daha olumlu yaklaştıkları söylenebilir. Burada yetki devrinin tıbbi olan ve olmayanı göre, işin hayati önem taşıması bakımından ilişkisi olduğu söylenebilir. Sonuç olarak hastane yönetiminde tıbbi olan ve tıbbi olmayan birimlerin zaman yönetimlerinde farklılık gösterdikleri gözlenmiştir. Bu nedenle bu birimler için daha özel zaman yönetimi anketlerinin geliştirilmesini önermekteyiz.

### KAYNAKÇA

- Akatay A. (2003), "Yönetimsel Zamanın Etkin Kullanılması, Teori Vv Bir Uygulama", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Aydın, Ş. (2004), "Örgütsel Stres Yönetimi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(3) 195-196.
- Aytaç, S. (2002), "İşyerindeki Kronik Stres Kaynakları", İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi 4(1).
- Barutçugil İ. (2006), Yöneticinin Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bircan, H., İskender, G. (2005), "İş Ölçümü Tekniklerinden Zaman Etüdü Üzerine Bir Uygulama", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6(2), 199-217
- Covey, S. R. (1996), Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı, (Çeviren: Gönül Suveren-Osman Deniztekin), İstanbul: Varlık Yayınları,
- Covey, S., Merrill, A. R., Merrill, R. R. (2004), Önemli İşlere Öncelik, (Çev. Osman Deniztekin). İstanbul: Varlık Yayınları,
- Donran, J. (1997), Başarı İçin Stratejiler, (Çeviren: İdil Güpçüpoğlu), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gayef, A., Sur, H., Demiray, T. S., İşçi, E., Şener, S. (2004) "Hastane Yöneticileri Açısından Zamanın Anlamı ve Etkili Zaman Yönetiminin Esasları", 04-07 Mart 2004 II. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi Kitabı, Denizli, 36-46.
- Gürüz, D., Yaylacı, D. Ö. (2005), İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Mediacat.
- Harmancı, M. (2006), İşte Zaman Yönetimi. İstanbul: Nesil Yayınları.

- Hayran, O., Sur, H. (2005), Sağlık İşletmelerinde Yönetim. İstanbul: Sayed Yayınları.
- Karaoğlan, A. D. (2006), "Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi", Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmış Tez.
- Özdemir, A. (2006), "Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği", Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Tez.
- Özkalp, E. (2004), Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Öztemiz, B. A., Gümüştekin G. (2005), "Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1) 274.
- Öztürk, H., Bahçecik, N. (2003), "Zaman Yönetimi ve Hemşirelikte Önemi", Modern Hastane Yönetimi Dergisi, 7(2) 41-45.
- Pelit, E. (2003), "Örgüt İçi Sözlü İletişimin Etkinliği ve İstanbul'da Yerleşik 5 Yıldızlı Delux Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Sözlü İletişim Davranışları Üzerine Bir Uygulama", Turizm Akademik Dergisi, 2, 87-10.
- Rodoplu, D. "Stratejik Yönetim Düzeyinde Yetki Devri", Review of Social, Economic & Business Studies, 3(4) 251-273.
- Sayers, F., Bingaman, C. E., Graham, R., Wheeler, M. (1997), Yöneticilikte İletişim, İstanbul: Rota Yayınları.
- Scout, M. (1995), Zaman Yönetimi, (Çev. Aslı Çingil Çelik). İstanbul: Rota Yayınları.
- Smith, H. W. (1998), Hayatı Ve Zamanı Yönetmenin 10 Doğal Yasası. (Çeviren: Adalet Çelbiş), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Uztuğ, F., Gürgen H., Orhon, N., Kirel, Ç. (2003), Halkla İlişkiler ve İletişim. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını
- Wheeler, N., Grice, D. (2000), Management in Health Care, Nelson Thornes.
- Yılmaz A., Aslan S. (2002), "Örgütsel Zaman Yönetimi", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3(1) 25-46.

## 39. Oturum

**Stratejik Yönetim Alanındaki Çalışmaların Yeniden Sınıflandırılması**

*Mehmet BARCA*

**Rekabet Kurulu Yoğunlaşma Kararlarının İktisat Okulları Bağlamında Çözümlemesi**

*Sevda Yaşar COŞKUN*

**Eleştirel Stratejik Yönetim Çalışmalarının Ekseni: Kuram ve Uygulamaya Yönelik Eleştiriler Üzerine Bir Değerlendirme**

*Mahmut HIZIROĞLU, Esra DİL, M. Abdülmetin DİNÇER*

## STRATEJİK YÖNETİM ALANININDAKİ ÇALIŞMALARIN YENİDEN SINIFLANDIRILMASI

**Mehmet BARCA**

Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

mbarca@sakarya.edu.tr

### ÖZET

*Bu bildirinin amacı, stratejik yönetim alanında yapılan çalışmalarını sınıflandırmaya yardımcı olacak genel bir çerçeve sunmaktır. Şimdiye kadar yapılan çeşitli sınıflandırma girişimleri ya kuşatıcı çerçeveler sunamamış ya da spesifik amaçlar için yapılan sınıflandırmalar genellemeye olanak vermeyecek şekilde yapılmıştır. Bu çalışma ile stratejik yönetim alanında üretilen bilgiyi genel bir sınıflandırmaya tabi tutmak hedeflenmektedir. Böylece, stratejik yönetim alanında uzmanlaşmanın alt alanlarının belirlenmesi ve alanın disiplinler bir yapıya kavuşmasına katkı sunmak amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda, (i) stratejik olguların oluşumunda zaman, maddi sonuçlar ve algısal boyutlar göz önüne alındığında, (ii) stratejik olguların olgusal, epistemolojik ve metodolojik olarak bilimsel inceleme konusuna edilmesi gerektiği düşünüldüğünde ve (iii) sınıflandırmanın kuşatıcı ve aynı zamanda farklı uzmanlık alanlarını yansıtmalı olması gerektiği veri alındığında, stratejik yönetim alanında üretilen bilgilerin üç alt çalışma alanında sınıflandırılabilirliği ileri sürülmektedir. Süreç, içerik ve bilişsel.*

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik yönetim, sınıflandırma, süreç, içerik, biliş.

### 1. GİRİŞ

Stratejik yönetim adı altında üretilen bilgi oldukça geniş, çeşitli ve hızla büyüyen bir özellik göstermektedir. Ortaya çıktığı 1960'lardan bugüne farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların (ekonomi, sosyoloji, psikoloji, siyaset bilimi, örgüt kuramları, davranış bilimleri, askeri bilimler, mühendislik, biyoloji, tarih, vs.) katkılarıyla, stratejik yönetim alanında farklı yönlerde birçok yeni açılımlar sağlandı. Üretilen bilginin derinleşmesine ve zenginleşmesine büyük katkılar sağlayan söz konusu farklı disiplinlerden yararlanma girişimlerinin ve stratejik olgunun kendisinden kaynaklanan çok yönlülüğün bir sonucu olarak alanda disiplinler saflık (disciplinary purity) yerine çoğulculuğun (pluralism) egemen olduğu, ancak disiplinler parçalanmışlığa (disciplinary fragmentation) yol açan bir durum ortaya çıktı.

Bununla birlikte, ekonomi, sosyoloji, psikoloji gibi yüz yılı aşkın olgulaşmış bilimler bir yana, yaklaşık yüz yıllık geçmişi olan yönetim bilimi içerisinde bile oldukça genç sayılabilecek bir araştırma programı olarak stratejik yönetim ancak son yıllarda bağımsız bir alan olarak ayrışma eğilimi içerisine girebildi ve bilimsel olgunlaşma yönünde mesafe almaya başladı. İlk dönemlerde görülen dağınık bir biçimde çalışılan planlama ve analiz araçları odaklı stratejik yönetim alanı, 1980'den sonra farklılıkları ortak çerçevelerde birbiri ile ilişkilendiren okullaşma yönünde ilerlemeler gösterdi. Geline aşamada, bilimsel olgunlaşma süreci yaşanan bütün disiplinlerde olduğu gibi, stratejik yönetimde de, üretilen bilginin sınıflandırılması önemli bir sorun olarak görülmeye başlandı.

Bilginin sınıflandırılması ile araştırma odağına alınan olgunun çeşitli boyutları/yönleri alt araştırma alanlarına ayrıştırılarak uzmanlaşma yönünde ilerleme sağlama amaçlanmaktadır (Carper ve Snizek, 1980). Genellikle, 1980'lerin ikinci yarısından sonra stratejik yönetim alanındaki çeşitli yaklaşımları sınıflandırmaya çalışan girişimler görüldü (Fahey ve Cristensen, 1986; Huff and Reger, 1987; Montgomery, 1988; Mintzberg, 1990; Whittington, 1993; Rouleau ve Seguin, 1995). Aşağıda, öncelikle, söz konusu girişimlerin kısa bir tanıtımı ve eleştirisi yapılacaktır. Daha sonra, yeni bir sınıflandırma önerilecektir.

### 2. ŞİMDİYE KADAR YAPILAN SINIFLANDIRMA GİRİŞİMLERİ

Stratejik yönetim alanında üretilen bilginin sınıflandırılması, açık bir şekilde 1980'lerin ortalarında başlamış olsa da, detaylı bir inceleme yapıldığında, Chandler (1962), Ansoff



(1965), Andrews (1971), Schendel ve Hofer (1979)' in çalışmalarında sınıflandırmanın izlerine rastlamak mümkündür. Adı geçen yazarlar, alanda üretilen bilgiyi "içerik/süreç" olarak iki kategoride toplamışlardır. Daha sonraları, Fahey ve Christensen (1986) ve Montgomery (1988) tarafından bu açık bir sınıflandırmaya dönüştürüldü. Bu en eski sınıflandırmaya çok benzeyen diğer bir sınıflandırma da "formülasyon ve uygulama" ayırımı olmuştur. Her iki sınıflandırmada, stratejinin temel iki yönünü (süreç/içerik veya formülasyon/uygulama) daha çok pratik bağlamda ayırma tabi tutmaktadır. Ancak bunlardan formülasyon/uygulama ayırımı, tamamen pratik kaygılar göz önüne alınarak yapılmış bir sınıflandırma olduğu için alanda üretilen bilimsel bilgiyi sınıflandırmaya elverişli olmamış ve kabul görmemiştir. Buna karşın, içerik/süreç ayırımı eleştirilmekle (Rouleau ve Seguin, 1995) beraber yaygın kullanılan bir sınıflandırma olmuştur. Bu ayırım stratejik yönetim alanındaki çalışmaları genel bir sınıflandırmaya tabi tutmak için oldukça elverişli görünmektedir. Ancak sınıflandırma eksik görünmektedir. Sınıflandırmada eksik olan strateji geliştirmede süreç ve içerik boyutlarının yanında muhakkak göz önüne alınması gereken "bilişsel" boyutun yer almamasıdır.

Diğer bir sınıflandırma girişimi türü ise, stratejik yönetim alanında öne sürülen yaklaşımları sınıflandırmak şeklinde görülmektedir. Bunların en meşhuru, Mintzberg (1990)'in on strateji düşünce okulu sınıflandırmasıdır. Mintzberg dayandıkları varsayımları, beslendikleri disiplinleri, önerilerini vs. esas alarak alanda öne sürülen görüşlerin kaç farklı yaklaşım veya okul adı altında toplanabileceğini belirlemeye çalışmıştır. Mintzberg, öncelikle, söz konusu düşünce okullarını normatif veya pozitif bir eğilime sahip olup olmadıklarına göre sınıflandırmıştır. Mintzberg, üç okulu normatif (planlama, tasarım ve pozisyon), geriye kalanları (kültür, güç, bilişsel, öğrenme, girişcilik ve konfigürasyon) ise pozitif olarak sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma genel eğilimleri açısından düşünce okullarını ayırma tabi tutmaya olanak sağlasa da, esas itibarıyla bunu yapmada yetersiz kalmaktadır. Çünkü istisnasız bütün düşünce okullarının hem pozitif hem de normatif eğilimleri bulunmaktadır. Bundan daha önemlisi, stratejik yönetim alanında gerçekleşen çalışmaları sınıflandırmaya olanak tanımamasıdır. Mintzberg'in sınıflandırması esas alındığında, hangi alt alanlarda çalışma yapıldığı sonucuna varmak olanaklı değildir. Diğer bir ifade ile alt çalışma alanlarını birbirinden ayırtırmak söz konusu okullar ekseninde olanaklı görünmemektedir. Mintzberg benzeri bir yol izleyerek sınıflandırma girişiminde bulunan diğer bir kişi Whittington'dır (1993). Whittington'ın strateji geliştirme süreç ve sonuçları boyutlarını esas olarak sınıflandırmaya gitmektedir. Whittington, bu boyutlar ekseninde stratejik yönetim alanında dört temel anlayışın olduğunu ileri sürmektedir: Klasikler, evrimciler, prosedüristler ve sistemikçiler. Bu sınıflandırma, esas itibarıyla stratejiye farklı bakışları stratejinin önemli olup olmadığı açısından bir değerlendirme için geliştirilmiştir. Bu yönüyle, belirli bir sorunun yanıtına analitik bir arka plan oluşturmak açısından geliştirilen bu yaklaşım genel bir sınıflandırmaya olanak vermemektedir. Yine benzer bir şekilde Chaffee (1985) strateji geliştirme sürecinde üç temel yaklaşımın olduğunu öne sürer: Lineer, uyumcu (adaptive) ve yorumsamacı (interpretive). Chaffee, alandaki yaklaşımları sınıflandıran ilk yaklaşım olduğu için, sonraki gelişmeleri içermeyen ve sadece süreç ile ilgili yaklaşımları kapsayan en zayıf sınıflandırma olarak görülebilir. Mintzberg ve Whittington'ın sınıflandırmaları için yapılan eleştiriler Chaffee için de geçerlidir.

Üçüncü bir sınıflandırma türü ise, stratejik yönetim alanında görülen ortak söylem formlarını (common forms of discourse) belirleme ve alandaki bilgiyi bu çerçevede sınıflandırma girişimidir. Rouleau ve Seguin (1995), örgüt kuramında esas alınan birey, organizasyon ve çevre unsurlarından hareket ile bunların özgün temsil düzenlemelerinin farklı söylem alan-

larını sınıflandırma temeli olarak almaktadırlar. Bu çerçevede, örgüt kuramında olduğu şekliyle şu dört söylem formunu alt çalışma alanları olarak önermektedirler: Klasik, koşul bağımlılık, sosyo-politik ve sosyo-bilişsel. Bu sınıflandırma girişiminin, önceki iki türe göre farkı, sınıflandırmanın kuramsal bir temele oturtulmasıdır. Bilimsel çalışmaların gerçeğin bir yansıması değil, gerçeğin yapılandırılması (construction) olduğu görüşünden hareket ile, sınıflandırmaların da ontolojik değil, epistemolojik temellere dayanması gerektiği fikrindedirler. Diğerlerine göre hayli sofistike görünen bu sınıflandırmada temel eksiklik, stratejik yönetim alanının süreç ve bilişsel alanlarına yoğunlaşmış, içerik alanını ihmal etmesidir. Bu ihmalin kaynağı, örgüt kuramından stratejiye yaptıkları eleştirisiz “ithal” girişimidir. Örgüt kuramı çalışmalarında, esas itibarıyla süreç ve biliş eksenlerinde bilgi üretimi yapılmaktadır. Bununla birlikte, ilk kez bu sınıflandırmada bilişsel çalışmalar ayrı bir alan olarak sınıflandırılmaktadır. Bu önemli bir farktır. Çünkü, yukarıda içerik/süreç ayırımına değinirken belirtildiği üzere, bu önemli bir eksikliklerdir.

### 3. YENİ BİR SINIFLANDIRMA ÖNERİSİ

Rouleau ve Seguin'in (1995) sınıflandırmasında “sosyo-politik” olarak isimlendirilen alt alan “sürece”, “sosyo-bilişsel” olarak isimlendirilen alt alan ise “bilişsel” çalışmalara karşılık gelmektedir. Klasik ve koşul bağımlılık olarak isimlendirdikleri iki alt alan ise, stratejik yönetim alanında ayrı alanlar olarak görülmemekte, çoğunlukla süreç çalışmaları içerisinde değerlendirilmektedirler. Gerçekte, klasik ve koşul bağımlılık açılarından ele alınan birey, organizasyon ve çevre geleneksel süreç konuları etrafında irdelenmekte ve araştırılmaktadırlar. Ayrıca belirtmek gerekir ki, koşul bağımlılık, esas itibarıyla, stratejik kuram ve araştırmalarının tamamının üzerine oturduğu bir temel yaklaşım olarak görmek gerekir. Koşul bağımlı yaklaşım çıkarıldığında, stratejik düşünme ve davranma ve dolayısıyla kuram ve araştırmalar dayanaksız kalabilir. Klasikler ise, ayrı bir alt çalışma alanı değil, geliştirilen veya geliştirilecek alt çalışma alanlarının odak sorunsalına bağlı olarak her biri içerisinde değerlendirilmesi gereken bir anlayış ya da yaklaşım tarzı olarak değerlendirilmelidir. Dolayısıyla bu iki kategoriye, stratejik yönetim alanında üretilen bilginin sınıflandırılmasında ayrı alt alanlar olarak yer verilmesi gerekli görünmemektedir. Klasik ve koşul bağımlı çalışmaların büyük çoğunluğunun süreç alt alanında sınıflandırılabilmesi veya geriye kalanların ise diğer alt alanlar ile ilişkilendirilebileceği söylenebilir.

Strateji formülasyonu ve uygulaması sınıflandırması, esas itibarıyla, uygulamacılar açısından yapılan bir sınıflandırma olduğu için akademik amaca çok uygun görünmemektedir. Minzberg, Whittington ve Chaffee yaptıkları ise, araştırma alt alanlarını belirlemeye yönelik değil, strateji araştırma programı içerisinde öne sürülen düşünce okullarını veya yaklaşımlarını belirlemeye yönelik olduğu için onlarda amaca uygun görünmemektedir. Yukarıda belirttiğimiz üzere, amaca uygun görünen içerik/süreç ayırımı ve Rouleau ve Seguin'in sınıflandırılmasıdır. Rouleau ve Seguin'in sınıflandırılmasında, amaca uygun olmayan klasikler ve koşul bağımlı kategoriler çıkarıldığında, geriye süreç ve bilişsel kategoriler kalmaktadır. Bu da içerik/süreç ayırımı ile birleştirildiğinde, nihai analizde, üç temel alt araştırma alanına ulaşmamızı sağlamaktadır: İçerik, süreç ve bilişsel çalışma alanları.

Bu üçlü sınıflandırma, aynı zamanda, stratejik yönetim çalışmalarının en fazla faydalandığı ve disiplin alt yapısını oluşturduğu komşu üç disipline karşılık gelmektedir: ekonomi, örgüt kuramı/sosyoloji ve psikoloji (sosyal psikoloji dahil). Bu bakımdan düşünüldüğünde, stratejik olgulara üç farklı açıdan bakıldığı ve dolayısıyla da üç farklı alt alandan söz edilebileceği sonucuna varılabilir. Bu aynı zamanda, stratejik olguların farklı yönleri veya boyutlarına da karşılık gelmiş olacaktır. Diğer bir ifade ile, stratejik olguların ortaya çıkışında; zaman boyutuyla süreç, maddi boyutuyla (rekabet avantajı, stratejik yön vs.) içerik ve sübjektif bir

düşünce ürünü olması boyutuyla da bilişsel yönünün ayrı birer uzmanlık alanı olarak incelenmesi anlamına gelmektedir. Bunun önemi, Rouleau ve Seguin'in sınıflandırmasına yön veren yalnızca "epistemolojik" kriter çerçevesinde yapılan sınıflandırmanın eksikliğini gidermesidir. Sadece epistemolojik bir bakış ile yapılacak ayırım bilimsel arayışlara yeterli olmayacaktır. Diğer bir ifade ile, epistemolojik kriterin yanında ontolojik ve metodolojik kriterlerin de esas alınması gerekir. Yukarıda belirtildiği üzere, stratejik olguların farklı boyutlar (zaman, maddi ve algı/yorum) ile ilişkilendirilmesi ontolojik; ekonomi, örgüt kuramı/sosyoloji ve psikoloji gibi farklı disiplin yöntemleriyle ile araştırılması metodolojik kriterleri karşılamaktadır.

### SONUÇ

Yukarıdaki tartışma ışığında, iş dünyasına yönelik stratejik çalışmaların sınıflandırılmasında stratejik olguların temel boyutlarını yansıtacak ve epistemolojik, ontolojik ve metodolojik karşılıkları olan bir temele dayandırılması daha kullanışlı, kuşatıcı ve zengin bir çerçeve sunacaktır. Diğer bir ifade ile, stratejik yönetim araştırma programı içerisinde "uzmanlaşmaya" imkan sağlayan üç alt alanın bulunduğu ileri sürülebilir: Süreç, içerik ve bilişsel.

### KAYNAKÇA

- Andrews, K. J. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Ill: Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill.
- Carper, W. B. ve W. E. Snizek (1980), "The Nature and Types of Organizational Taxonomies: An Overview", *Academy of Management Review*, 5(1), 65-75.
- Chaffee, E. A. (1985), "Three Models of Strategy", *Academy of Management Review*, 10(1), 89-98.
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass: MIT Press.
- Fahey, L. ve H. K. Cristensen (1986), "Evaluating the Research on Strategy Content", *Journal of Management*, 12(2), 167-84.
- Hendry, J. (2000), "Strategic Decision Making, Discourse and Strategy as Social Practice", *Journal of Management Studies*, 37, 7.
- Huff, A. S. ve R. K. Reger (1987), "Review of Strategic Process Research", *Journal of Management*, 13(2), 211-36.
- Mahoney; J. T. ve J. R. Pandian (1992), "The Resource-based View Within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 13, 363-380.
- Mintzberg, H. (1990), "Strategy Formation: Schools of Thought", Ed. J.W. Frederickson, *Perspective on Strategic Management*, 205-235.
- Montgomery, C. A. (1988), "Introduction to the Special Issue on Research in the Content of Strategy", *Strategic Management Journal*, 9(3), 189-97.
- Papadakis, M. V., S. Lioukas ve D. Chambers (1998), "Strategic Decision-Making Process: The Role of Management and Context", *Strategic Management Journal*, 19, 115-147.
- Rajagopalan, N., A. Rasheed ve D. Datta (1993), "Strategic Decision Process: Critical Review and Future Directions", *Journal of Management*, 19(2).
- Rouleau, L. ve F. Seguin (1995), "Strategy and Organization Theories: Common Forms of Discourse", *Journal of Management Studies*, 32(1), 101-117.
- Schendel, D. ve C. Hofer (1979), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning* (eds.), Boston, MA: Little, Brown.
- Schwenk, R. C. (1984), "Cognitive Simplification Process in Strategic Decision-Making", *Strategic Management Journal*, 5, 111-128.
- Schwenk, R. C. (1995), "Strategic Decision Making", *Journal of Management*, 21(3), 471-493.
- Stubbart, I. C. (1989), "Managerial Cognition: Missing Link in Strategic Management Research", *Journal of Management Studies*, 26(4).
- Volberda, H. W. ve T. Elfring (2004), *Rethinking Strategy* (eds), 3. Basım, London: Sage.
- Whittington; R. (1993), *What Is Strategy and Does It Matter?*, London: Routledge.

## REKABET KURULU YOĞUNLAŞMA KARARLARININ İKTİSAT OKULLARI BAĞLAMINDA ÇÖZÜMLENMESİ

Sevda Yaşar COŞKUN  
Sakarya Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü  
sycoskun @sakarya.edu.tr.

### ÖZET

*Birleşme ve devralmalar hem rekabet hukukunun hem de İktisat Okullarının gündeminde olmuşlardır. Çalışmada 1997–2006 dönemine ait Rekabet Kurulu yoğunlaşma kararları Chicago, Harvard ve Avusturya İktisat Okulları bağlamında çözümlenmeye tabi tutularak şu sorulara yanıt aranmıştır:*

- a- *Üç ana iktisat okulunun yoğunlaşmaya ilişkin söylemleri arasında ne tür farklar vardır?*
- b- *Bu iktisat okullarının yoğunlaşmaya ilişkin söylemlerinden hareketle yoğunlaşmanın analizinde kullanılabilir ortak bir çerçeve (yoğunlaşmanın boyutları) oluşturulabilir mi?*
- c- *Yoğunlaşma boyutları dikkate alınarak Türk Rekabet Kurulu'nun aldığı kararlarda belli bir okulun görüşleri sistematik olarak kullanılmakta mıdır?*
- d- *Rekabet Kurulu'nun kararları siyasi veya diğer gelişmelerden etkilenerek dönemsellik mi göstermektedir?*

*Araştırmada belge inceleme yöntemi kullanılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** *iktisat okulları, yoğunlaşma, rekabet hukuku, rekabet kurulu.*

### GİRİŞ

Küresel ve yoğun rekabet baskısıyla karşı karşıya kalan firmalar anlaşmalar, ittifaklar ve stratejik ortaklıklar yoluyla rekabet güçlerini sürdürülebilir kılmaya çalışmaktadırlar. Diğer yandan yoğunlaşma olgusu, hukuki boyutuyla rekabet otoritelerinin daima gündeminde olmuştur. Rekabet (antitröst) politikaları, mal ve hizmet piyasalarındaki rekabetin korunmasını, desteklenmesini ve bazı durumlarda da oluşturulmasını mümkün kılacak bir hukuki çerçeve sunmaktadırlar.

Bu anlamda Rekabet Hukuku da 1800'lerin sonlarında yaşanan yüksek oranda kartelleşmelerin ortaya çıkardığı toplumsal refah kaybının önlenmesi amacıyla ortaya çıkmıştır. Özellikle, ilgili piyasada yüksek pazar payına sahip firmalar arasında gerçekleşen birleşmeler, küçük ve orta ölçekli firmaların zayıflamasına ve piyasadaki rekabetin hissedilir ölçüde azalmasına yol açabilmektedir (Sanlı, 2000). Şirket birleşme ve devralmaları piyasadaki rekabet üzerinde doğrudan etkili olmakta ve bu işlemlerin sonuçları rekabetten beklenen faydalarla çatışabilmektedir. Bu nedenle, piyasa yapısını değiştirmek suretiyle rekabet üzerinde doğrudan etkili olan şirket birleşme ve devralmalarının kontrolü, rekabet otoritelerinin en önemli görevlerinden birini teşkil etmektedir. Bu doğrultuda, ülkemizde 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanununun 7. maddesi ile birleşme ve devralmalar kontrol altına alınmıştır. Birleşme ve devralma işlemi, nihai karara kadar geçerli ve uygulanabilir değildir, diğer bir deyişle askıdadır.

Amacı piyasalardaki rekabetin korunması olan rekabet hukuku düzenlemelerinin kapsamını aslında tamamen ekonomik faaliyetler oluşturmaktadır ve rekabet kurallarının uygulanması sırasında hukuki biçimden ziyade iktisadi analiz önemli olmaktadır. Rekabet hukukunda yoğunlaşma devralma kararlarında tamamen iktisadi analizler kullanılmaktadır. Bu iktisadi analizlerin temelini de bu bağlamda güçlü bir düşünsel ve yöntemsel geleneğe sahip olan iktisat okulları varsayımları, iddiaları ve söylemleri ile oluşturmaktadır.

**Araştırmanın Temel Tezleri ve Sorunsalı:** Araştırma iki temel tez ortaya koymaktadır. Birincisi, Rekabet Kurulu kararlarının tutarlı olabilmesi bu kararların arkasında güçlü bir teorik dayanağı olması gerektiğidir. Bu teorik yapı piyasa, yoğunlaşma, giriş engelleri, top-

lumsal refah gibi rekabete ilişkin kavramları genel bir iktisadi ve hukuki sistem bütününün uyumlu birer parçası olarak izah edebilmelidir. İkincisi, bir rekabet hukuku geleneğinin oluşabilmesi için Rekabet Kurulu'nun teorik dayanaklarında bir sürekliliğin olması gerektirir. Bu iki durumun gerçekleşmesi halinde tutarlı bir rekabet politikası ve kültürü inşa edilebilecektir. Bu düşüncenin bir uzantısı olarak, çalışmada kararların dayandığı iktisadi düşüncede bir dönemsellik mi veya süreklilik mi olduğunun sorgulanmasıdır. Bu bağlamda araştırmanın cevap aradığı soruları şu şekilde tasarlamak mümkündür:

- a- Üç ana iktisat okulunun yoğunlaşmaya ilişkin söylemleri arasında ne tür farklar vardır?
- b- Bu iktisat okullarının yoğunlaşmaya ilişkin söylemlerinden hareketle yoğunlaşmanın analizinde kullanılacak ortak bir çerçeve (yoğunlaşmanın boyutları) oluşturulabilir mi?
- c- Yoğunlaşma boyutları dikkate alınarak Türk Rekabet Kurulu'nun aldığı kararlarda belli bir okulun görüşleri sistematik olarak kullanılmakta mıdır?
- d- Rekabet Kurulu'nun kararları siyasi veya diğer gelişmelerden etkilenerek dönemsellik mi göstermektedir?

**Araştırmanın Yöntemi:** Çalışmaya konu olan yoğunlaşma kararları 1997- 2006 yıllarını kapsayacaktır. Bu dönemin seçilmesinin temel nedenleri, Rekabet Hukuku Kurallarının ülkemizde 1997 yılında uygulanmaya başlamasıdır. Bu dönemden sonra Türkiye koalisyonlar, ekonomik krizler ve AB ile sıkı işbirliğini amaçlayan iki tek partili hükümet deneyimini yaşamıştır. Bu bakımdan ele alınan dönemin (esasen bir araştırmacı için bundan başka bir dönemi ele alma şansı olmamakla birlikte) özellikle Rekabet Kurulu (RK) kararlarında bir sistematiklik ve teorik tutarlılık olup olmadığını sınavacak zengin bir dönem olduğu söylenebilir.

RK'nun bu kararları önce "dış ve iç değerlendirmeye" tabi tutularak belgelerin güvenilirliği konusu tartışılmış, sonra kabul edilen kararların yoğunlaşmanın dokuz boyutuna göre ne anlama geldikleri sorgulanmıştır. Reddedilen ve koşullu izin verilen kararlar ise ayrıca incelemeye tabi tutulmuştur. Bu çalışmada RK Birleşme Devralma Kararları veri kaynakları olarak kullanılmaktadır. Dönem olarak 1997 (ilk karar alındığı yıl) ve 2006 (son karar yayınlanma tarihi) dikkate alınmıştır. Belgelerin araştırmacı için güvenilirliklerinin sorgulanmasında "dış eleştiri" ve "iç eleştiri" yönteminin kullanılması önerilmektedir (Bell, 1987:55-56). Bu yönüyle söz konusu kararla için şu eleştirel değerlendirme yapılmıştır:

**Tablo 1.** Rekabet Kurulu Yoğunlaşma Kararlarının (Belgelerin) Dış ve İç Eleştirisi

#### **Dış Eleştiri**

Kararların kaynağı ve manipüle, deformasyona uğramaları konusunda şüphe var mıdır?

Kararlar hem ilgililer hem de kamuya açıklanmaktadır. Değişik kaynaklardan (resmi gazete, Kurul yayınları ve internet sayfası) karşılaştırılmaları mümkün)

#### **İç Eleştiri**

*Kararın Türü*

Yasal Statüsü olan bir Kurul tarafından düzenli olarak yayınlanan kararlardır. Çok sayıda basılı ve elektronik nüsha bulunmaktadır. Bir nüsha üzerinde yapılacak oynama, kararın değişmesini sağlamaz. Karar kaynağı güvenilirlidir.

*Kararın Dili*

Kararlarda doğal olarak iktisat ve hukuk dili kullanılmaktadır. Bu bakımdan bu alandan lisans düzeyinde eğitim almış kişilerin anlayabilecekleri bir dil kullanılmaktadır. Satır aralarında "kişiye özel" nitelikte mesajlar bulunmaktadır. Karar, başka kişiler tarafından yazılsa dahi

<i>Kararların Açıklanma Amacı</i>	benzeri kavramların kullanılması söz konusudur. Kararlar, kamuyu ilgilendirdiği için kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Kurul'un hukuksal konumu nedeniyle kararların resmi gazetede yayınlanması zorunludur. Kararların açıklanmasının arkasında başka bir manipülasyon kaygısı yoktur.
<i>Kararın Gerçekleşmesi ve Belgeye Dönüşme Zamanı ve Süreci</i>	Kararlar, ilgili tarafların başvurusu veya re'sen alınabilmektedir. Karar alındıktan sonra 30 gün içerisinde taraflara tebliğ edilir ve Danıştay incelemesinden geçtikten veya temyiz süresi geçtikten sonra kesinleşir. Kesinleşen kararlar resmi gazetede yayınlanır. Kurul ayrıca resmi gazetede yayınlanan kararları düzenli olarak basmakta ve internet sayfasından yayınlamaktadır. Bu süreç, başvuran kişi-kurum ayrımı yapılmaksızın yasal düzenlemeye göre işlemektedir.
<i>Kararların Bütünlüğü</i>	Kararlar, Kurul'un göreve başladığı 1997 yılından bu yana bir tekâmül süreci göstermektedir. İlk kararlarda muhteva oldukça dar tutulurken, son yıllardaki kararlarda ekonomi bilimine hâkimiyetin arttığı, pazara ilişkin değerlendirmelerin arkasında güçlü bir teorik altyapının olduğu gözlenmektedir. Burada bir öğrenme sürecinin olduğu gözlenmektedir. Bu durum kararların kalitesinin giderek arttığına işaret etmektedir.
<i>Genel Değerlendirme</i>	Kararların arkasında belli bir hukuksal yapı bulunmaktadır. Hukuk, diğer bütün sosyal bilimler gibi "yorum" boyutu önem gösteren bir alandır. Bu nedenle kararlar bazen oyçokluğu ile alınmaktadır. Bunun arkasında siyasi veya başka kişisel kaygılar aramaktan çok yorum farkı aramak daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

Yukarıda çizilen çerçevede toplam 941 karar incelenmiştir. İnceleme boyutları, çalışmanın ikinci bölümünde tartışılan iktisat okullarının rekabet ve yoğunlaşmaya ilişkin görüşlerinin incelenmesiyle oluşturulmuştur. Bu süreç sonucunda dokuz boyut belirlenmiş ve her karar bu dokuz boyuta ilişkin ifadeler bağlamında incelenmiştir. Kararlar, resmi gazetede, RK'nun internet sayfasında ve Kurulca her yıl yayınlanan "Rekabet Kurulu Kararları" kitaplarında yayınlanmaktadır. Dolayısıyla, belgelerin güvenilirliğine yönelik en önemli risk olan "manipülasyon veya deformasyon" bu kararlar için söz konusu değildir. Kararlara ilişkin "kabul edilen", "reddedilen" ve "koşullu izin verilen" sınıflandırması Kurul tarafından yapılmakta ve internet sayfalarından yayınlanmaktadır. Aynı şekilde "özelleştirme, ortak girişim, birleşme, devralma" şeklindeki başvuruların yoğunlaşma türlerine göre sınıflandırması da Kurul tarafından yapılmıştır. İncelenen belgelerde bu sınıflandırmaya ilişkin bir çelişki tespit edilmemiştir.

**Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yoğunlaşma (birleşme-devralma) kavramının iktisadi ve hukuki temelleri üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde ise üç iktisat okulunun (Harvard, Chicago, Avusturya) yoğunlaşmaya ilişkin söylemleri karşılaştırmalı bir yaklaşımla ele alınmıştır. Bu bölümde, ayrıca, yoğunlaşmayı çözümlenmede hangi boyutla-

rın dikkate alınması gerektiğine ilişkin de bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu çerçevenin oluşturulmasında her üç okulun da konuya ilişkin söylemleri dikkate alınmıştır.

RK kararları ile okulların konuya ilişkin söylemleri arasındaki bağlantı, RK kararlarında hangi konuları öne çıkardığı ve bu hususların hangi okulun söylemiyle örtüştüğü, burada bir sistematiklik ve tutarlılık oluşup oluşmadığı belirlenmiştir. Sonuç bölümünde ise firma, yasa koyucu ve uygulayıcılar açısından bulguların imaları tartışılmıştır.

### **Yoğunlaşma: Kavramsal Çerçeve, Nedenleri Ve Yöntemleri**

Literatürde yoğunlaşmaya ilişkin kavramsal çerçeve henüz bir netlik kazanmış değildir. Ancak, aşağıda farklı boyutlarıyla ele alınacak olan yoğunlaşma kavramına ilişkin farklı yaklaşımların üzerinde ittifak ettikleri konu *firmanın kontrolünün el değiştirmesidir*. Bunun için kullanılacak araç ise “birleşme” veya “devralma” dır.

Bu bölümün esas katkısı yoğunlaşmayı salt “hukuki” veya salt “ekonomik” bir olgu olarak değil; toplumsal, ekonomik ve hukuki sonuçlarıyla birlikte firma stratejisi boyutuyla da ele almasıdır. Bu çalışmada birleşme ve devralmalar bir işletme-ekonomi ve hukuk konusu olarak ele alınacaktır. Çünkü Rekabet Hukuku açısından da konu bir işletme konusu olarak ele alınmakta, hukuki boyutu ekonomik analizlere dayalı olarak değerlendirilmektedir

Birleşme ve devralma literatürü incelendiğinde, farklı araştırmacıların değişik sınıflandırmalar yaptığı görülmektedir. Örneğin Jemison ve Sitkin (1986) olguyu şirket içi dinamiklerle açıklarken, Buono ve Bowditch (1989) ise dış çevre faktörlerinin belirleyici olduğunu ifade etmektedir. Ancak iç ve dış faktörlerin hepsini dikkate alarak bir sınıflandırma yapacak olursak birleşme ve devralmaların arkasındaki güdüleri üç grup altında incelemenin mümkün olduğu ve her bir grubun kendi okulunu oluşturduğu görülecektir (Haspeslagh ve Jemison, 1991). Bunlar: stratejik, örgütsel, finansal ve ekonomik okullar olarak sınıflandırılabilir.

Birleşme ve ele geçirmelerin nedenleri ile ilgili olarak literatürde en çok başvurulan Oster(1999), birleşme nedenlerini bir *stratejik tercih* olarak ve piyasa giriş açısından inceleyen, Meschi (1997) konuyu *piyasa yapısı ve refaha* olan etkileri açısından ele almış ve Hitt ve diğ.(2003), bu noktada Oster’a yaklaşmışlar fakat konuyu sadece giriş engelleri bağlamında değil, ürün geliştirme, bilgi ve teknolojiye ulaşma riski yayma gereçeliyle de ele almışlardır. Her üç yazar da bakış açıları farklı olsa da konuya ekonomik boyut ve firma boyutu yani işletmecilik açısından ele almışlardır. Oysa konu aynı zamanda hukuki boyutlarıyla da ele alınmayı gerektirmektedir. Çalışmanın katkı sağlamayı umduğu konuyu bütüncül (ekonomik-hukuki-işletmecilik açısından) bir yaklaşımla ele almak gerekliliği birleşme ve devralma nedenlerinin hukuki boyutunun ortaya konmasını zorunlu kılmaktadır.

Strateji literatüründe, en yaygın yoğunlaşma formları yatay, dikey ve aykırı- konglomare birleşmelerdir(Lubatkin, 1983). Çalışmada yoğunlaşmanın bu görünümleri önce ekonomik, daha sonra rekabet hukuku açısından ele alınmıştır.

### **Rekabet Hukukunun Açıklayıcıları Olarak Chicago, Harvard Ve Avusturya Okulları**

İktisat okulları gözlemleri ve teorileri ile piyasa mekanizmasını açıklamaya çalışmışlardır. Bu mekanizma içerisinde en önemli aygıtlardan bir tanesini “rekabet” kavramı oluşturmaktadır. Ekoller piyasanın işleyişine ilişkin gözlem ve önermelerini ortaya koyarken, esasen bu mekanizmada devletin ve/veya devletin önereceği kuruluşların nasıl bir konum aldıklarını ve almaları gerektiğini ortaya koymaya çalışmışlardır.

Bu üç okulun genel rekabet ve bu çalışmanın özünü oluşturan yoğunlaşma anlayışları karşılaştırmalı bir yaklaşımla tablolaştırılarak şu şekilde ifade edilebilir:

**BOYUTLAR**

	<b>CHİCAGO OKULU</b>	<b>HARVARD OKULU</b>	<b>AVUSTURYA OKULU</b>
<b>Piyasa</b>	Tam rekabet varsayımı. Piyasa dengededir, sapsular geçicidir.	Eksik rekabet. Piyasa tekel ve oligopole uygun yapıdadır. Piyasada denge yok. Piyasa başarısızlıkları mevcuttur.	Bir süreçtir. Denge yoktur, girişimci marifetiyle dengeye doğru hareket vardır.
<b>Rekabet</b>	Tam rekabet piyasa dengede, bilgi, kaynak tüm katılımcılar için tam, giriş ve çıkış engeli yok	Aksak rekabet. Piyasa dengesizlikleri, giriş çıkış engelleri ve bili asimetrisi var.	Rekabet bir süreçtir, denge yönelimlidir ama denge asla gerçekleşmez. Tam rekabet varsayımı rekabetsizliktir.
<b>Tekel</b>	Sadece devlet eliyle yaratılan tekel vardır. Piyasadaki tekeller geçicidir.	Piyasa tekel üretir, tekel tüketici refahını azaltır, dolayısıyla regülasyon gereklidir.	Dengeye doğru bir hareket söz konusu olduğundan tekel olsa bile sürdürülebilir değildir.
<b>Yoğunlaşma</b>	Etkinliktir. Sadece Pazar gücü oluşturabilecek yatay birleşmeler kontrol edilmeli.	Tekel ve Pazar gücü oluşturur dolayısıyla kontrol edilmelidir.	Etkinliktir. Müdahale edilmemelidir.
<b>Anti-Tröst</b>	Aşırı durumlarda antitröst otoriteler devreye girmeli.	Firmaların antitröst girişimleri kontrol edilmelidir.	Antitröst bir zorbalıktır, özgür toplum düşüncesine aykırıdır.
<b>Regülasyon</b>	Olmamalı	Bazen olmalı	Olmamalı

**Rekabet Kurulu Kararlarının İktisat Okullarından Etkilenmesi: Kurul Karar Çözümlemele-**  
**ri:** RK kararlarının yasal dayanağını Kanun'un 7.maddesi oluşturmaktadır. Birleşme, devralmanın izne tabi olması ürün pazarındaki toplam pazar paylarının %25'i veya toplam cirolarının 25 trilyon TL.'yi aşmasına bağlıdır. Bütün bu bilgiler ışığında öncelikle 1997–2006 yılları arasında RK'na yapılan toplam 941 başvuru incelemeye tabi tutulmuştur<sup>1</sup>. Bu kararlardan 579 tanesi izin verilen başvurulara ait kararlar iken; 318 başvuru kapsam dışı bulunmuş, 41 tanesine koşullu izin verilmiş yalnızca 3 birleşme devralmaya izin verilmemiştir. İlgili tablo aşağıdadır. RK, birleşme devralmalara izin verme yönünde bir tavır sergilemiştir. Fakat gerek izin verme, gerek izin vermeme gerekse koşullu izin gerekçelerinde İktisat okullarının bu konudaki iddia ve söylemlerine ait ipuçları bulunmaktadır.

RK'nun 1998 ve 1999 yıllarında gündemine aldığı yoğunlaşma karar gerekçeleri oldukça kısadır, hemen hemen hiç ayrıntıya girilmeksizin, hâkim durum<sup>2</sup> yaratmama, mevcut hâkim durumu güçlendirmeme ve rekabeti bozucu etkisi olmama gibi genel gerekçeye vurgu yapılmıştır. Piyasa yapısı, giriş engelleri, ilgili ürün pazarı ve ilgili coğrafi pazar, ikame ürün potansiyel rekabet ve ithalata ilişkin hepsi de ekonomik olan analizlere yer verilmemiştir. Bu döneme ait kararlarda ilgi çekici bir diğer noktada karşı oy gerekçelerinin kararda yer almamasıdır<sup>3</sup>. Özellikle 2000 yılından itibaren kararlarda daha ayrıntılı analizlere yer verildiği

<sup>1</sup> 2007 yılına ait birleşme devralma kararları sözü edilen yılda bu konudaki başvuruların bir kısmının nihai incelemesinin henüz sona ermediği gerekçesiyle çalışmaya dâhil edilmemiştir.

<sup>2</sup> 4054 sayılı Kanun'un 3. maddesinde hakim durum, "belirli bir piyasadaki bir ya da birden fazla teşebbüsün rakipleri ve müşterilerinden bağımsız hareket ederek fiyat, arz, üretim ve dağıtım miktarı gibi ekonomik parametreleri belirleyebilme gücü" olarak tanımlanmıştır.

<sup>3</sup> Örneğin HAVAŞ ve Coca-Cola kararları.



görülmektedir. Piyasa giriş engelleri, pazarın yapısı, ikame ürün, ilgili coğrafi pazar, ürün pazarı, potansiyel rekabet hatta devreden, devralan veya birleşen firmaların ortaklık yapıları ve diğer faaliyet alanlarına ait incelemeler karar gerekçelerine yansımıştır. Söz konusu dönemde en fazla başvuru türü devralma olarak gerçekleşmiştir. Bu çalışma açısından birleşme, devralma, ortak girişimlerin hepsi yoğunlaşma olarak ele alınmıştır. Burada vurgulanması gereken husus, özelleştirmelerdir. Ekonomik krizin yaşandığı 2001–2002 yılları arasında hiç özelleştirme başvurusu yapılmadığı dikkati çekmektedir. Elbette ki bunun temel nedenlerinden birisi de dönemin iktidarının özelleştirmeler bakış açısıdır. Özelleştirmeler açısından yine dönemin iktidarının bakış açısını yansıtan durum, 2003 yılından başlayıp, 2005'te en yüksek sayıya ulaşan, 2006 yılında da geçmiş yıllara nazaran yüksek seyreden özelleştirme sayısıdır.

RK, birleşme devralmaları değerlendirirken bazı koşulları hâkim durumun varlığının göstergesi kabul etmiştir. Aşağıdaki tabloda incelenen kararlarda hâkim durum parametreleri olarak ele alınan boyutların kararlarda kullanılma sıklığı verilmiştir. Kapsam dışı bulunan kararlar tabloya dâhil edilmemiştir. Çünkü eşik olan % 25lik pazar payı veya 25 trilyonluk ciro eşığı aşılmamıştır. Kapsam dışı bulunan kararlar ile ilgili olarak vurgulanması gereken nokta bu iki eşikten yalnızca birisinin aşılmış olmasının birleşme devralma işleminin Kurul tarafından incelenmesi için yeterli olmasıdır. Tabloda RK yoğunlaşma kararlarında hangi parametrelere ne sıklıkta vurgu yapıldığı ortaya konulmuştur.

**Tablo 2.** Birleşme Devralma Davalarında Parametrelere Vurgu Yapma Sıklığı

Parametreler	İzin Verilen Birleşme Ve Devralmalar	İzin Verilmeyen Birleşme Ve Devralmalar	Koşullu İzin Verilen Birleşme Ve Devralmalar
Hâkim durum yaratma veya güçlendirme	36	3	–
Pazar payı	360	3	35
Giriş engelleri	109	3	18
Pazarın yapısı	127	3	22
Güçlü alıcılar	22	3	3
Çok sayıda rakip	78	3	9
Potansiyel rekabet	41	3	4
Güçlü rakipler	71	3	7
İthalata açık olma	47	3	4

Yukarıdaki tablonun açıkça ortaya koyduğu gibi Rekabet Kurulu hem izin verilen hem izin verilmeyen hem de koşullu izin verilen kararlarda hâkim durum analizinde aynı parametreleri kullanmıştır. 1998 ve 1999 yıllarında ayrıntılı gerekçelere yer vermemiştir. Tabloda yer alan hâkim durum parametresinin başkaca bir analize tabi tutulmadan tek başına kullanılması bu yıllara tekabül etmektedir. Parametrelerde kullanma sıklığına göre yapılan tablolastırmada en fazla vurgu yapılan parametrelerin sırasıyla *pazar payı*, *pazarın yapısı* ve *giriş engelleri* olduğu görülmektedir. Sadece bu tespit dahi RK yoğunlaşma kararlarında Harvard İktisat Okulu'nun etkisinin öne çıktığına dair bir fikir vermektedir.

RK'nun izin verdiği, koşullu izin verdiği ve izin vermediği yoğunlaşma kararları gerekçeleri aynı parametreler üzerinden yapılmıştır. Dolayısıyla bu gerekçelerin Chicago, Harvard ve Avusturya İktisat Okullarının bu konudaki iddia ve söylemleri ile ne ölçüde örtüştüğü/ örtüşmediği incelenirken izin verilen, verilmeyen, koşullu izin ayırımına gidilmeyecektir.

**Rekabet Kurulu Yoğunlaşma Karar Gerekçelerinin Chicago, Harvard Ve Avusturya İktisat Okulları İle İlişkilendirilmesi:** RK yoğunlaşma kararlarının gerekçelerinden elde edilen

parametrelerin tek tek Chicago, Harvard ve Avusturya İktisat Okullarının bu konudaki iddia ve söylemlerini ne ölçüde yansıttığı ortaya konulmuştur. Hâkim durum yaratma veya güçlendirme, pazar payı, pazar yapısı giriş engelleri, potansiyel rekabet, ithalata açık olma, çok sayıda rakip, güçlü alıcılar, güçlü rakipler olarak tespit edilen parametrelerin hepsinin Harvard Okulu iddia ve söylemlerini yansıttığı tespit edilmiştir.<sup>1</sup>

## SONUÇ

RK'nun izin verdiği, reddettiği ve koşullu izin verdiği birleşme devralma davalarında iktisat okulları arasında en fazla HO yaklaşımıyla örtüşen hâkim durum analizlerine yer verilmiştir. Bu noktada üzerinde durulması gereken bir husus ta yine RK'nun gerek gizlilik ve rekabet yasaklarına ilişkin sürelerde, gerekse piyasaya bir üçüncü firma girmesi veya aynı pazarda faaliyet göstermeme koşullarında Avrupa Komisyonu kararlarını ve uygulamalarını örnek alması hatta zaman zaman bu kararlara atıfta bulunmasıdır<sup>2</sup>

Çalışmaya konu edilen toplam 941 başvurudan 318 tanesinin kapsam dışı bulunduğu ifade edilmiştir. Toplam başvuru sayısının yaklaşık üçte birini oluşturan kapsam dışı başvuruların çalışma açısından değerlendirilmesi gereği ortaya çıkmıştır. RK, kapsam dışı bulunan başvurularda da ayrıntılı bir ilgili ürün ve coğrafi pazar analizi yapmaktadır. Bu analizlerin kaynak ve zaman israfına neden olduğu göz önüne alınarak niçin bu kadar çok sayıda kapsam dışı başvuru yapıldığının sorgulanması gerekmektedir. Bu durumun nedenlerinden birisinin "güven eksikliği" olduğu söylenebilir. Kapsam dışı kalan firmalar her ihtimale karşı ellerinde hukuki bir belge bulunmasını kendilerini garantiye alma yolu olarak algılayabileceklerdir. İkinci bir neden olarak ta henüz bir rekabet kültürünün yerleşmemiş olması gösterilebilir. RK'nun yalnızca on bir yıldır faaliyette bulunduğu göz önüne alınırsa, firmaların bu şekilde davranmalarını anlamlandırmak mümkün olacaktır.

RK'nun birleşme devralmaları değerlendirirken 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesinde öngörülen hâkim durum değerlendirmesinde, hâkim durum parametreleri olarak kabul edilen unsurları analiz etmesine rağmen, pazarın ve ürünün kendine özgü yapısını da dikkate alan değerlendirmelere yer vermektedir. Hukuki bir süreç olan birleşme devralmalarının değerlendirilmesinde ekonomik analizler ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla karar vericiler yürürlükteki mevzuatla bağlı oldukları kadar, ekonomik gelişmelerle de bağlıdırlar. Çalışmaya konu edilen kararlarda RK'nun diğer rekabet ihlallerinde olduğu kadar, yoğunlaşma konusunda da Avrupa Komisyonu düzenleme ve uygulamalarını dikkatle takip ettikleri göze çarpmaktadır. Kaynak kanun olduğu için bunu normal karşılamak gerekir. Bu tutum RK ilk dönem uzmanlık tezlerinde de hem çalışılan konular hem incelenen kararlar açısından Avrupa Birliği ve ABD kaynaklı olması dolayısıyla kendisini göstermektedir.

RK yoğunlaşma kararları değerlendirilirken, bu bağlamda Kurul üyelerinin farklı siyasi görüş ve ideolojilerinin kararlar üzerinde bir etkisinin bulunup bulunmadığı sorusu gündeme gelebilirdi. Fakat iki gerekçe ile bu tartışma çalışmaya dâhil edilmemiştir. Bunlardan birincisi, böyle bir tartışma için Kurul üyelerinin hepsi hakkında kişisel bilgilere sahip olunmayışı, ikincisi ise Kurul üyelerinin yürürlükteki mevzuatla bağlı olmaktan kaynaklanan hareket alanının bu anlamda yeterince geniş olmayışıdır.

Çalışmadan ortaya çıkan bir diğer sonuç, stratejik yönetimin rekabet avantajı yaratmak ve sürdürmek adına öngördüğü pek çok firma davranışının Rekabet Hukuku açısından rekabe-

<sup>1</sup> Parametre ve kararların örnek kararlarla ayrıntılı olarak incelenmesi asıl çalışmada yer almaktadır.

<sup>2</sup> (Bakınız. 11.9. 2003Tarih, 03-60/730-342 sayılı Roche Grubu'nun vitaminler ve ince kimyasallar bölümünün DSM N.V.'ye devredilmesi kararı).

ti bozucu ve kısıtlayıcı davranışlar olarak kabul edilmesidir (bu konuda ayrıntılı bilgi için bakınız Barca ve Coşkun 2004, Coşkun 2005). Bu bağlamda firmalar rekabet stratejilerini belirlerken Rekabet Hukuku düzenlemelerini önemli bir faktör olarak dikkate almak zorundadırlar.

İktisat okullarının anti-tröst ve yoğunlaşma yaklaşımları değerlendirilirken özellikle AO ile ilgili vurgulanması gereken bir durumla karşılaşmıştır. Rekabet Hukukunun rekabet karşıtı kabul ettiği birçok firma davranışı- bunlara birleşme devralmalar da dâhildir- AO tarafından tamamen rekabetçi davranışlar olarak görülmüştür. Dolayısıyla acaba AO zaten Rekabet Hukuku'nun kendisini reddediyor gibi bir önerme ile karşılaşmak olasılığı doğmuştur. Oysa AO, bu bağlamda rekabet otoritelerinin rolünü, firmaları hileli davranışları cesaretlendirebilecek piyasaya girişlerin kontrolü veya fiyatlandırma kontrolü düzenlemeleri ya da ticaretin kısıtlanması şeklindeki hükümet müdahalelerine karşı koruma olarak belirlemiştir.

RK yoğunlaşma kararlarında hâkim düşüncenin HO ile örtüştüğü ve kararlarda bu anlamda bir sistematiklik olduğu görülmektedir. Bunun değişik izahları yapılabilir. Birincisi, AB Komisyonu Kararlarında da HO düşüncesinin hâkimiyeti gözlenmektedir. Türkiye, kurumsal olarak benzeşmeye çalıştığı AB'ne düşünce ve yaklaşım olarak da uyum sağlamayı amaçladığından böylesi bir tutarlılık önemlidir. İkinci gerekçe ise HO'nun, AO ve CO'na nazaran rekabete ilişkin çözümlerinde çok daha işlevselci bir yaklaşımı benimsemesi ve uygulayıcılara hangi durumlarda neyi ölçmeleri ve nasıl karar vermeleri gerektiği konusunda "teknikler" sunmasıdır. Bu teknikler, uygulayıcıların "nesnel ve objektif" dayanaklar inşa etmelerine imkân tanımaktadır. Üçüncü gerekçe, Türkiye'de rekabet hukuku ve kurulu çok yeni olduğu için henüz bir gelenek oluşmamıştır. Bu gelenek eksikliği, somut çözümler öneren HO'nun yaklaşımının benimsenmesini bir zorunluluğa dönüştürüyor olabilir.

#### **KAYNAKÇA**

- Bell, J. (1987), "Doing Your Research Project", Open University Pres.
- Bouno, A.F. ve Bowditch, J.W. (1989), The Human Side of Mergers and Acquisitions, San Fransisco: Jossey-Bass.
- Haspeslagh, P ve D. Jemison (1987), "Acquisitions--Myths and Reality," Sloan Management Review, Winter, 53-58.
- Hitt, M. A., Ireland, D., Hoskisson, R. (2003), Strategic Management: Competitiveness and Globalization. St. Paul: West Educational Publishing.
- Jemison, D. B. ve Sitkin, S. B. (1986), "Corporate Acquisitions: A Process Perspective", Academy of Management Review, 11, 145-163.
- Lubatkin, M. (1983), "Mergers and the Performance of the Acquiring Firm". Academy of Management Review 8, 218-225.
- Meschi, M. (1997), "Analytical Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Survey" Research Papers in International Business- Paper Number 5-97.
- Oster, S. M. (1999), Modern Competitive Analysis, New York: Oxford University Press.

## ELEŞTİREL STRATEJİK YÖNETİM ÇALIŞMALARININ EKSENİ: KURAM VE UYGULAMAYA YÖNELİK ELEŞTİRİLER ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

**Mahmut HIZIROĞLU**  
Sakarya Üniversitesi, İİBF,  
İşletme Bölümü  
hiziroglu@sakarya.edu.tr

**Esra DİL**  
Sakarya Üniversitesi,  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
esradil@sakarya.edu.tr

**M. Abdülmetin DİNÇER**  
Sakarya Üniversitesi,  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
mtindincer79@gmail.com

### ÖZET

*Bu çalışmanın temel amacı, eleştirel yönetim çalışmaları kapsamında stratejik düşünce ve araştırma alanına yönelik eleştirilerin hangi temalar üzerine yapıldığını ve eleştiriye konu edilen alanlarda temel sorunun kuramların kendisinden mi yoksa uygulamadan mı kaynaklandığı sorusuna yanıt aramaktır. Eleştirel yönetim çalışmaları kapsamında, stratejik yönetim alanında yazılmış makale ve bildirilerin incelenmesine dayalı olarak eleştirilerin hangi düzlemde, nasıl bir eleştirelilik teması ile stratejik yönetimi ele aldıkları belirlenmeye ve buradan, hareketle bir takım çıkarsamalar yapılmaya çalışılacaktır.*

**Anahtar Kelimeler:** Eleştirel yönetim çalışmaları, eleştirel teori, stratejik yönetim.

### GİRİŞ

Bu çalışmanın temel amacı, eleştirel yönetim çalışmaları kapsamında stratejik düşünce ve araştırma alanına yönelik eleştirilerin hangi temalar üzerine yapıldığını ve eleştiriye konu edilen alanlarda temel sorunun kuramların kendisinden mi yoksa uygulamadan mı kaynaklandığı sorusuna yanıt aramaktır. Son 15 yıldır eleştirel yönetim alanına gittikçe artan bir ilgi olduğu görülmektedir. Eleştirel yönetim çalışmalarına yönelik bu ilgiden özel olarak strateji alanı da nasibini almış ve stratejik düşünce ve araştırma alanına yönelik eleştirel çalışmalar da yapılmıştır. Bu alanda yazılan kitaplarda (ör: Alvesson & Willmott, 1996; Casey, 2002; Parker, 2002), edit kitaplarda (ör: Alvesson ve Willmott, 1992a, 2003; Grey & Willmott, 2005), ve 1999'dan beri yapılan Eleştirel Yönetim Çalışmaları Kongrelerinde stratejiyi konu alan eleştirel çalışmalar yapılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, strateji alanına eleştirel yönetim çalışmaları kapsamında yapılan eleştirilerin daha çok strateji kuramlarına mı yönelik olduğu yoksa, bu kuramları referans alan uygulamacıların stratejiyi bir araç olarak görüp yönetimciliğe (managerializme) hizmet etmelerini mi eleştirildiğini tespit etmektir.

Bu bağlamda eleştirel stratejik yönetim çalışmaları incelendiğinde;

- a- Stratejinin hangi yönlerini (stratejinin anlamı, stratejinin nasıl geliştirildiği, strateji içeri, strateji geliştirme araçları vs.) eleştiriye konu edindikleri,
- b- Eleştiriye konu edilen alanlarda temel sorunun kuramların kendisinden mi yoksa uygulamadan mı kaynaklandığı sorularına yanıt aranacaktır.

Söz konusu soruların yanıtı, eleştirel yönetim çalışmaları kapsamında, stratejik yönetim alanında yazılmış makale ve bildirilerin incelenmesine dayalı olarak verilecektir. Nitel bir analiz yöntemine dayalı olarak, 1999 yılından beri yapılmakta olan Eleştirel Yönetim Çalışmaları Kongrelerinde sunulmuş olan bildirilerin ve *Electronic Journal of Radical Organization Theory* adlı derginin eleştirel strateji özel sayısında yayınlanan çalışmalar üzerinde "betimsel" bir analiz yapılacaktır. Bu kapsamda eleştirel stratejik yönetim alanında yazılmış eserler tek tek incelenerek hangi düzlemde, nasıl bir eleştirelilik teması ile stratejik yönetimi ele aldıkları belirlenmeye ve buradan, hareketle bir takım çıkarsamalar yapılmaya çalışılacaktır.

Bilimsel katkı bakımından böylesi bir çalışmanın hem eleştirel yönetim alanına hem de stratejik yönetim alanına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Görece yeni bir alan olan

eleştirel çalışmalarda stratejik yönetim alanı ile ilgili yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, daha çok hangi temaların nasıl eleştirildiği tespit edilmiş olacaktır. Strateji alanına yönelik katkı bakımından ele alındığında, özellikle hem kuramsal hem de uygulama eksenli eleştiriler alanın kendi eksikliklerini görmesi ve daha sağlam temeller üzerine oturarak nasıl daha da güçlenerek gelişebileceğine ışık tutacaktır.

### **Marksizm, Eleştirel Teori ve Eleştirel Yönetim Çalışmalarında “Eleştiri” Kavramı**

“Eleştirel Teori” ile Eleştirel Yönetim Çalışmalarında referans alınan “eleştiri” kavramının birbirinden farklı anlamlarda kullanıldığını görmekteyiz. “Eleştirel Teori”nin öncülerinden Horkheimer’in (1937), “Geleneksel ve Eleştirel Kuram” başlıklı makalesinde, Frankfurt Okulunun eleştirel kavramı ile ilgili formülasyonu net bir şekilde ortaya koymaktadır. Horkheimer’e göre, geleneksel bilim sınırları içinde yapılan eleştiri, mevcut toplumun kendini yeniden üretmesine olanak sağlayacak şekilde toplumun kendi ürettiği her şeyi yeniden değerlendirmesi biçiminde gerçekleşir. Bunu yaparken genel ölçütlere (güvenirlilik, geçerlilik vs) dayanan bir mantık ile sistemin ve ürünlerinin iyileştirilmesi amaçlanır. Bu bağlamda, araştırmacıların bilimsel anlamda zayıf iddiaları, spekülatif varsayımları ve hatalı sonuçları eleştiriye tabi tutulur. Ancak “Eleştirel Kuram”da eleştiri mevcut toplumun kendine içkin eleştirisidir. Böylece kendini yeniden üreten mekanizmaların ve mevcut işbölümünün sınırlarının dışına çıkılarak, sistemin temel çelişkilerinin tespitine olanak sağlanır (Therborn, 1970).

Öte yandan eleştiri kavramının eleştirel teorinin öncüleri tarafından Marksist bir anlayışla ama ondan farklı olarak eleştirilen şeyin karşısına bir alternatif getirmeyecek şekilde kullanıldığını görüyoruz. Frankfurt Okulu’nun başyapıtlarından olan “Aydınlanmanın Diyalektiği” isimli eserde Adorno ve Horkheimer (1947), kapitalizm eleştirisinden çok genel olarak Batı uygarlığının eleştirisini yapmaktadırlar. Bu çalışmada, aydınlanmanın bilimsel düşünce ve teknolojik gelişmenin temelini sağladığını ve bu temelin insanın özgürleşmesinin ön şartlarını oluşturduğunu, ancak gerçekleştirilirken yeni bir tutsaklığı da beraberinde getirdiklerini iddia etmektedirler. Onlara göre, bilimsel düşünce ve teknoloji, toplumsal özgürlüğe hizmet eden araçlar olması gerekirken, toplumsal özgürlüğe giden yolda bu araçların mutlak kılınması, amaçların unutulmasına ve tersine dönmesine yol açmaktadır. Adorno (1966), eleştirinin neden alternatif sunmadan yapıldığını “Negatif Diyalektik adlı eserinde açıkça ortaya koymaktadır. Adorno, insan özgürleşmesinin araçları olan teknoloji ve bilimsel düşüncenin amaç haline gelmesini, bir başka ifadeyle araçsal rasyonelliği “aklın totalleşmesi” olarak tanımlamakta ve düşüncenin kendi dışındaki her şeyi tahakkümün bir parçası haline getirmesinden kaçınmak için eleştirinin eleştirdiği şeyin yerine yeni bir şey önermeyi reddetmektedir.

Bu açıdan ele alındığında eleştirel yönetim çalışanlarının “eleştiri” kavramına yüklediği anlam ile “eleştirel teori”nin bu kavrama yüklediği anlam arasında bir benzeşme olup olmadığı tespit edilmesi gerekir. Alvesson (2008), eleştirel yönetim çalışmalarında “eleştiri” kavramının yerleşik ideolojiler, fikirler ve kurumların yarattığı baskıyı ve sınırlamaları ortadan kaldırmak ya da hiç değilse azaltmak için söz konusu bu fikirler, ideolojiler ve kurumlar üzerinde daha geniş düşünmeyi teşvik etmek olarak anlaşılması gerektiğini ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında, böylesi bir sistem eleştirisi sistemin reddi olarak radikal bir eleştiri değil, tersine sistemin yeniden inşası için yapıcı bir eleştiri anlamına gelmektedir. Daha önce ifade edildiği gibi, “Eleştirel Teori”nin “aklı özgürleştirme” idealinde yapıcı bir eleştiri söz konusu değildir. Eleştirel Teori’nin böylesi bir eleştiri anlayışından ayrıştıklarını eleştirel yönetimin öncüleri de kabul etmekte ancak, bu anlayıştan fazla uzaklaşmadan “özgürleştirme” amacının ütopyik olmaktan çıkarılıp gerçekçi hale getirilmesine yönelik bir

eleştiri anlayışını kabullenmektedirler (Alvesson ve Willmott, 1992). Bu çerçevede alanın öncülerinden Alvesson ve Willmott, eleştirel teorinin genel eğilimin ötesine geçerek, geleneksel bilimin sınırları içinde yönetim organizasyon dünyasının daha yaşanılabilir bir dünyaya hizmet etmesi ve bu alanda üretilmiş bilgilerin daha faydalı olması ile ilgilendiklerini ifade etmektedirler (1992).

### **Eleştirel Stratejik Yönetim Çalışmalarında Ana Temalar**

Eleştirel stratejik yönetim çalışmalarının hangi temalar üzerine yoğunlaştığının ve bu eleştirel temaların stratejik yönetim alanına bir katkısı olup olmadığının tespit edilebilmesi, öncelikle eleştirel yönetim çalışmalarının temel amacının ve neden bir akım olarak doğduğunun sorgulanmasını gerektirir. Eleştirel yönetim çalışmalarına yön veren araştırmacıların bu alanın varlık sebebine ilişkin söylemleri dikkate alındığında eleştirel yönetim çalışmalarının temel amacının yönetim uygulamalarını radikal bir şekilde dönüştürmek ve yönetim alanındaki hakim teorileri sorgulayarak bunlara alternatifler sunmak (Alvesson & Willmott, 1992b, 1996; Adler vd., 2007) olduğu söylenebilir. Eleştirel yönetimin esası, yönetim ve organizasyon yapılarının ve mevcut kavramların ahlaki olarak savunulabilirliği ve sosyal olarak sürdürülebilirliğine kuşkuyla yaklaşmaktır. Alanın öncülerine göre, eleştirel yönetim çalışmalarının temel kaygısı yöneticilerin başarısızlıkları sorgulamak ya da bazı firmaların zayıf yönetim uygulamalarını eleştirmek değildir. Ancak, yöneticilerin ve firmaların doğrudan ve hizmet ettiği daha geniş sosyal ve ekonomik sistemlerin ürettiği sosyal adaletsizliği ve çevresel yıkıcılığı sorgulamaktır (Adler vd., 2007).

Eleştirel stratejik yönetim çalışmaları kapsamında incelediğimiz çalışmalardan biri olan Levy, Alvesson ve Willmott'un (2001) Stratejik Yönetime Eleştirel Yaklaşımlar isimli bildiri (ki daha sonra 2003'te yayımlanan "Studying Management Critically" isimli edit kitapta da bir bölüm olarak aynen yer almıştır) stratejik yönetim alanındaki eleştirel çalışmalara rehberlik eden bir çalışmadır. Söz konusu bildirinin yazarlarına göre, eleştirel yönetim yazınında strateji kavramı genelde bir söylev olarak ele alınmakta ve stratejinin ideolojik boyutuna ve güç ilişkilerine vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda eleştirel yönetim çalışmalarında özellikle yönetici ve sermaye sınıfının çıkarlarının evrenselleştirilmesi için, organizasyon içinde bazı konuların stratejik olarak nitelendirildiği, bu stratejik sorunları çözebilecek kişilerin yöneticiler olarak gösterilerek böylece onların varlık sebeplerinin meşrulaştırıldığı, buna bağlı olarak stratejinin organizasyon içindeki tüm çalışanlar arasında eşitsizliğin yeniden üretimine katkı sağladığı ifade edilmektedir. Bu genel çerçeve strateji alanına nasıl eleştirel yaklaşılacağına dair eleştirel yönetim araştırmacılarına ipuçları vermektedir.

Bir diğer çalışma olan "Rekabet Avantajının Bir Eleştirisi" (Klein, 2001) isimli bildiride, rekabet avantajı kavramı epistemolojik ve ontolojik açıdan eleştirilmektedir. Porter'in (1985) "Rekabet Avantajı" isimli eserini referans alarak, aslında rekabet avantajı kavramı ile ilgili kuramın bizlere neler söylediği üzerinde duran yazar, rekabet avantajının katma değer yaratan bir olgu olduğu, ancak kitabın tümünde bu kavramın net bir tanımının yapılmadığını ifade etmektedir. Maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejileriyle rekabet avantajı elde edilebileceğini, başarının sırrının rekabet avantajı elde edilmesine bağlı olduğu, ancak ısrarla bu kavramın tanımlanmadığı üzerinde durmaktadır. Farklı yazarların bu kavramı nasıl kullandığına değinen yazar, bu farklı kullanımların hepsinde aslında rekabet avantajı kavramının "başarı" ile aynı anlamda kullanıldığı sonucuna varmaktadır. Bu bağlamda rekabet avantajını farklı açılardan eleştiren Klein, kavramın sübjektif, muğlak ve totolojiden ibaret olduğu sonucuna varmaktadır.

Ele alınan bir diğer çalışma, O'Donnell ve Maier'in (2001), Dijital Fenomonolojik Çağda Strateji Oluşturmak" isimli bildirileridir. Bu çalışma, strateji kuramlarının temelde

formulasyon ve uygulama ekseninde geleneksel ekonomik yapı içinde firmaların nasıl strateji geliştirebileceklerine dair önermelerde bulunduğunu, ancak, dijital çağın yaşandığı ve e-ticaretin hızlı bir şekilde büyüdüğü günümüzde böylesi formulasyon ve uygulama eksenli strateji geliştirme mantığının geçersiz olduğunu iddia etmektedir. Karar ve eylemlerin eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesi gereken bir çağın geldiğinden hareketle, hiçbir yöneticinin önce stratejiyi formüle edip sonra onu uygulamaya sokması ve sonuçlarının alınması için uzun bir zaman dilimini bekleme lüksüne sahip değildir. Bu bağlamda, çalışma aslında Matrix filmi metaforuyla nasıl bir dünyada yaşadığımızı ve bu gerçekliğe göre planlama ve uygulamanın kavramlarının bu gerçeklikle bağdaşmadığını ve kavramsal düzeyde yeni bir strateji anlayışının ortaya çıkmaya başladığını iddia etmektedirler.

Çalışmamıza kaynaklık eden diğer bir eser olan Christopher Stoney'in (1998), "Stratejik Yönetimin Kapağını Kaldırmak: Sosyolojik bir Anlatı" isimli makalesi İngiltere'de uzun yıllardır uygulama sahası bulmuş olan stratejik yönetim çalışmalarına iki farklı yaklaşım üzerinden bakmaktadır. Çalışma doğrudan stratejik yönetimi veya bu alanın araştırma konularını eleştirmek yerine, stratejiyi bir araç olarak kamu politikaları ve 70 ve 80'li yıllarda yaşanan değişimler üzerinden ele almaktadır. Özellikle kamu ve özel sektörde kullanılan stratejik yönetim yaklaşımlarının Anglosakson ülkelerde ve bilhassa İngiltere'de kamusal alan ve yerel yönetimlerle ilişkisini kuran ve bunu iki farklı anlatı üzerinden kurgulayan bir çalışma olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada çalışmada her iki farklı görüşün (neo-liberal muhafazakar ile neo-marksistleri) ayrıntıları ile ve uygulamalar üzerinden anlatıldığını görüyoruz. Yazar çalışmanın sonunda son sözü net şekilde ifade etmekten kaçınmakta ve daha çok uygulama üzerinden gözlem yapılması gerektiğine değinmektedir. Üstü örtülü biçimde tez ve antitezin oluşturacağı bir sentezden bahsetmekte ancak bunu yaparken ne ortodoks kanatın ne de radikallerin daha "iyi" olduğunu söylememektedir. Öte yandan bu çalışmayı eleştirel kılan unsur, kamu politikalarında bir karşıt görüş olarak radikal unsurların da yer alacağı gerçekliğinden hareketle stratejik yönetim çalışmalarının bu alt yapı unsurlarıyla da ilişkilendirilebileceğidir.

Diğer bir çalışma ise, "Stratejik Yönetim ve Michael Porter: Bir Postmodern Okuma" başlığını taşıyan çalışmasıyla Toby Harfield'e (1998) ait. Bu çalışmada yazar öncelikli amacı Porter'ın zaten literatürde de sıkça ifade edildiği şekilde ne kadar önemli bir isim olduğunu yinelemek ya da onun fikirlerinin yapı sökümünü yapmak değil, tüm bir strateji söyleminin efsane (myth) olduğunu ve Porter'ın da bu tez üzerinden değerlendirilebileceğidir. Çünkü alan bir efsanenin taşınması gereken tüm kriterleri içinde barındırmakta ve bu bağlamda Porter'da bir efsane yaratıcısı (myth maker) olmaktadır. Burada postmodernlerin de sıklıkla kullandıkları bir temadan yararlanmakta ve yazar-metin-okuyucu arasındaki ilişkinin kendisini sorgulayarak metnin farklı okuyucular tarafından nasıl farklı yorumlanabileceği gerçekliğine de değinmektedir. Mülakat Porter'ın kendi yazılarından derlenen bir takım cevaplardan oluşmaktadır. Böylece özellikle yöntem açısından çalışma hatırı sayılır bir eleştirelilik taşımaktadır. Bu zamana kadar yapılan Porter eleştirilerinden farklı olarak hem alanın kendi kuramları birer efsane olarak görülmekte hem de alanın gurusu olarak bilinen bir isim bu yöntem ile efsanenin yaratıcısı halini almaktadır.

Diğer bir çalışma ise Pete Thomas'ın (2000) ideoloji ve stratejik yönetimin söylemi üzerine yaptığı çalışmadır. Yazar karar verme sürecinde yöneticilerin doğrudan ya da dolaylı olarak kendilerine bir tekel oluşturdukları ve bu hakim durumlarını da karar vermenin önemi, sorumluluğu ve kontrol gerektirdiği gerekçesiyle doğal ve meşru hale getirmeye çalıştıklarını anlatmaktadır. Oysa bu dominant unsurun örgüt içindeki meşruiyeti sorgulanmaya değerdir ve stratejik yönetimde bu bağlamda sorgulanabilir. Yazar bu noktada kendisinden

önce Shrivastava'nın (1986) yaptığı çalışmayı kendisine rehber edinerek stratejik yönetim söyleminin örgüt içinde nasıl ideolojik bir çerçeve kazandığı ve kendini gerek akademisyenler gerek danışmanlar gerekse yöneticilerin oluşturduğu bu söylem ile meşru kıldığını göstermekte ve bu yapıyı aslında güç ilişkileri üzerinden aksayan bir mekanizma olarak sunmaktadır. Bu bağlamda eleştirel temaları içinde oldukça barındıran kurumsal bir çalışma olduğu söylenilebilir.

Charles Booth'un (2000) ele aldığı diğer çalışmada ise düşünümsellik (reflexivity) kavramı enine boyuna ele alınmaktadır. Çalışmada düşünümsellik -diğer bir ifade ile içe dönük eleştiri-nin doğası çeşitli felsefi arka plan tartışmaları ile ortaya konulmakta ve yazar 3 temel düşünümsellikten bahsetmektedir. Bunlar kendini bilme olarak tanımlanabilecek Socrates'e kadar dayanan bir görüş, özne ve öznenin kendisini sunumu olarak adlandırılan ikinci tarz ve son olarak nesnelere üzerinden açıklanan düşünümselliktir. Farklı düşünümsellik kavramları üzerinden bu çalışmada sadece strateji için bunun mümkün olup olamayacağı tartışılmakta ve gelecek için durum eleştirel olarak ele alınmaktadır. Metnin kısa yapısı içerisinde yoğun olarak düşünümsellik kavramının kendisi ve felsefi arka planı ele alınmakta dolayısıyla strateji için kapsamlı bir eleştirellik gözlemlenmemektedir. Ancak yapısal olarak çalışmanın kuramsal olduğu söylenebilir.

Carl Henning Reschke (2005) stratejik yönetimle ilgili eleştirel çalışmasında,; modernist, post-modernist ve eleştirel görüşleri evrimsel perspektiflerle bütünleştirerek gelecekteki toplumsal yapının inşasına uygulamaya çalışmaktadır. Bu perspektiften bakıldığı zaman kapitalizm eleştirel teoriyi, kendini sağlamlaştırma ve kusurlarını düzeltme yöntemi ve aracı olarak kullanmaktadır. Eleştirel yönetimin diğer eleştiri kaynaklarından farklılığı sosyal meselelere, yönetime ve özellikle stratejik yönetime mikro perspektiften ışık tutarak stratejik yönetim alanındaki çeşitli varyasyonların nasıl ortaya çıktığını ve geliştiğini Marxizmden doğan bir söylemle kapitalizm içinde ortaya koymasındadır.

İncelenen çalışmalarda Eleştirinin ana temasında strateji doğrudan eleştirinin konusu olmasa da eleştirdikleri konuyu ele almanın bir aracı olarak kullanılmaktadır. Nitekim çalışma kapsamında incelenen makalelerden biri olan Neil Clarke'ın (2005) "Makro Kapsam Açısından Strateji: Bağlam İçi Strateji Ve Farklı Araştırma Yaklaşımlarının Eş Ölçülebilirliği" makalesinde stratejik yönetim üzerinden İngiliz ileri eğitim sistemi çok boyutlu olarak "sosyal, ekonomik ve ideolojik vs" eleştirilmektedir. Yine Matthew Eriksen ve Sanjiv S. Dugal'ın (2005) "rekabet analizinde empati ve imgelem" makalesinde klasik yönetim dışında modernist perspektif temel alınarak geliştirilen strateji anlayışı ve bu strateji anlayışındaki modernist perspektifin katılığına bağlı olarak oluşan empati ve imgelem eksikliği ve bu kültürün içindeki okullarında bu anlayış doğrultusunda eğitim verdiği eleştirel bir perspektifle irdelenmektedir.

Bir diğer çalışma, Steven E. Phelan'ın (2005) "A propaganda model of business school behavior" makalesidir. Bu makaleye baktığımızda, stratejik yönetim üzerinden sosyal, ekonomik ve politik sistem eleştirilmekte ve özellikle de bu eleştirel çalışmaları bir akademik unvana sahip olmadan yapan kişilerin sistemin dışına itildiği ve dolayısıyla kişilerin bu çalışmaları yaparken üstü örtülü bir sansüre uğratıldığı ya da sistem tarafında sindirildiği belirtilmektedir. Ali Bakir'in (2001) "örgütsel stratejiyi anlamak" makalesinde ise stratejik yönetimin kavramsal boyutunun stratejistler tarafından anlaşılması güç bir fenomen haline getirildiği eleştirilmektedir. Bu çerçeveden bakınca strateji karmaşık yapılı, amaç yönelimli, sosyal ve psikolojik süreçlerin karşılıklı bir etkileşimi olarak ortaya çıkmaktadır. Ali Bakir'in bu noktadaki eleştirisi her bir stratejinin kendine has " özgü" olduğu, betimlemelerin elde edilemez olduğu, stratejinin içinde yapıldığı sosyokültürel bağlamın bilgisizlikten kul-



lanılan rasyonel araçların yetersiz olduğu yönündedir ve dolayısıyla da strateji formülasyonlarının yapılamayacağı söylenmektedir.

### **Sonuç**

1992'den bu yana yapılan eleştirel yönetim çalışmaları incelendiğinde, eleştirel teorideki radikal kanatta bir zayıflama olduğu ve yerini daha yumuşak eleştirel bir söyleme ya da "yapıcı eleştireliliğe" bıraktığı söylenebilir. Şöyle ki bu eleştirel yönetim çalışmaları var olan sistemin eleştirisi ve özgürleşmenin yerine sistemin daha iyi nasıl sağlamaştırılabileceği üzerine durmaktadır. Çalışmamızın amacından hareketle, strateji alanına eleştirel yönetim çalışmaları kapsamında yapılan eleştirilerin daha çok strateji kuramlarına mı yönelik olduğu, yoksa bu kuramları referans alan uygulamacıların stratejiyi bir araç olarak görüp yöneticiliğe (managerializme) hizmet etmelerini mi eleştirildiği sorusunun tek yönlü bir cevaba sahip olmadığı görülmektedir. Şöyle ki, incelenen çalışmalara bakıldığında kuramsal alandaki eleştirilerde, eleştirinin çıkış noktası kuramsal olmakla beraber ilerleyen safhalarda eleştirinin yönü uygulamayı da kapsayacak şekilde genişlemekte ve böylece kendini uygulama üzerinden somutlaştırmaya gitmektedir. Benzer şekilde uygulama alanındaki eleştiriler de çalışanın ilerleyen aşamasında kuramsal bir düzlemde tartışılmaktadır. Bu durumun altındaki neden olarak, eleştirel yönetimin doğasında yatan bir özellik olan "mevcut toplumun kendine içkin eleştirisini yapma niyeti" görülebilir. Diğer bir ifade ile temelde yatan asıl amacın genel olarak sistemin kendisini eleştirmek ve bu eleştiri sayesinde sistemin dışına çıkabilmek olduğu düşünülmektedir. Fakat bu gömülü amaç zaman içinde, içinde bulunduğumuz sistem tarafından yönlendirilerek sistemin kendisini yeniden üretmesine hizmet edecek şekilde biçimlendirilmektedir.

### **KAYNAKÇA**

- Adler, P. S., Forbes, L. C. ve Willmott, H. (2007), "Critical Management Studies", Eds. Walsh J. P. and Brief A. P., *The Academy of Management Annals*, 1, 119-179.
- Adorno, W. T. ve Horkheimer, M. (1947), *Aydınlanmanın Diyalektiği*, Çeviren: Oğuz Özügül, Kabalcı Yayınları, (1995).
- Adorno, T., (1966), *Negatif Diyalektik*, içinde Frankfurt Okulu, Ed. Bağce, H. Emre, Çeviren: S. Akkanat ve diğ., Kolektif Doğu Batı Yayınları, (2006).
- Alvesson, M. (2008), "The Future Of Critical Management Studies", içinde, *The Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization*, Ed. Barry, D. ve Hansen, H., Sage Publications, London, UK.
- Alvesson, M., ve Willmott, H. (Eds.), (1992a), *Critical Management Studies*. London: Sage.
- Alvesson, M., Willmott, H. (1992b), "On The Idea of Emancipation in Management and Organization Studies", *Academy of Management Review*, 17(3), 432-64.
- Alvesson, M., ve Willmott, H. (Eds.), 2003, *Studying Management Critically*. London: Sage.
- Alvesson, M., ve Willmott, H. (1996), *Making Sense of Management: A Critical Analysis*. London: Sage.
- Bakir, A. (2001), "Understanding Organisational Strategy", 2. Critical Management Studies Conference, University of Manchester, UK.
- Booth, C. (2000), "The Problems and Possibilities of Reflexivity in Strategy", *Electronic Journal of Radical Organization Theory*, 4, 1.
- Casey, C. (2002), *Critical Analysis of Organizations*. London: Sage.
- Clarke, N. (2005), "Strategy Under The 'Macro-Scope': Strategy in Context and The Commensurability of Different Research Approaches", 4. Critical Management Studies Conference, Cambridge University, UK.
- Grey, C., ve Willmott, H. C. (Eds.). (2005), *Critical Management Studies: A Reader*. Oxford: Oxford University Pres.

- Harfield, T. (1998), "Strategic Management and Michael Porter: A Postmodern Reading", *Electronic Journal of Radical Organisation Theory*, 4(1).
- Horkheimer, M., (1937), *Geleneksel Ve Eleştirel Kuram*, Yapı Kredi Yayınları, Çeviren: Mustafa Tüzel, Çeviri yılı (2005).
- Klein, J., (2001), "A Critique of Competitive Advantage", 2. Critical Management Studies Conference, University of Manchester, UK.
- Levy, Alvesson ve Willmott, (2001), "Critical Approaches to Strategic Management", 2. Critical Management Studies Conference, University of Manchester, UK.
- O'Donnell, D. ve Maier, J. (2001), "Making Strategy in The Digital Phenomenological Now?", 2. Critical Management Studies Conference, University of Manchester, UK.
- Parker, M. (2002), *Against Management*, Oxford: Polity.
- Phelan, S. E. 2005, "A Propaganda Model of Business School Behavior", 4. Critical Management Studies Conference, Cambridge University, UK.
- Reschke, C. H. (2005), "Strategy, The Path of History and Social Evolution", 4. Critical Management Studies Conference, Cambridge University, UK.
- Shrivastava, P. (1986), "Is strategic management ideological?" *Journal of Management*. 12, 363-77.
- Stoney, C., (1998), "Lifting the Lid on Strategic Management: A Sociological Narrative", *Electronic Journal of Radical Organisation Theory*, 4(1).
- Therborn, G., (1970), "Frankfurt Okulu", İçinde, *Frankfurt Okulu*, Editör: H. Emre Bağce, Çeviren: S. Akkanat ve diğ., Kolektif Doğu Batı Yayınları, (2006).

## 40. Oturum

**Doğrulamalı Faktör Analiziyle İş Ortamına Yönelik Stresi Ölçmek Üzere Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: İş Ortamı Stres Ölçeği'nin (İOSÖ) Güvenirlik ve Geçerliliği**

*Arkun TATAR*

**Yöneticinin Astına Duyduğu Güven: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması**

*Melek BİRSEL, Güler İSLAMOĞLU, Deniz BÖRÜ*

**Politik Yeti Envanterinin Türkiye'de Test Edilmesi**

*Salim ATAY*

# DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİYLE İŞ ORTAMINA YÖNELİK STRESİ ÖLÇMEK ÜZERE BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI: İŞ ORTAMI STRES ÖLÇEĞİ'NİN (İOSÖ) GÜVENİRLİLİĞİ VE GEÇERLİLİĞİ

Arkun TATAR

Haliç Üniversitesi

Fen Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü

arkuntatar@yahoo.com

## ÖZET

*Bu çalışmada, stresin kaynakları ve stresin semptomları birleştirilerek oluşturulan kuramsal model çerçevesinde iş ortamına yönelik olarak kişilerin stres düzeyini ölçen bir ölçek geliştirilmeye çalışılmıştır. Çalışmaya iki ön uygulama ve bir de son uygulama ile veri toplanarak oluşturulan madde havuzundaki maddeler test edilmiştir. Son aşamada 1930 kişi ve 115 madde ile yürütülen analizlerde, ölçeğin son hali olan 70 maddelik forma ulaşılmıştır. Bu formun faktör yapısı Doğrulamalı Faktör Analizi ile test edilmiştir ve yeterli düzeyde güçlü ve kabul edilebilir bir yapı bulunmuştur. Ölçek, "Bireysel", "Kişiler Arası", "Çevresel", "Özel Yaşam" ve "Örgütsel" olmak üzere beş tane birincil sıra ve "Bireysel" alt boyutunun içinde dört tane ikincil sıra alt boyutla oluşturulmuştur. Ölçeğin iç tutarlılık güvenirlilik katsayısı bütünü için 0.96 bulunmuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** iş ortamı stres ölçeği, ölçek geliştirme, doğrulamalı faktör analizi, güvenirlilik, geçerlik.

## 1. GİRİŞ

Lazarus'a göre (1993) "stres'in" kavram olarak bugünkü anlama yakın kullanımı 14. yüzyıla kadar gitmekle birlikte teknik terim olarak ifade edilmesi 17. yüzyıl biyolog-fizikçisi Robert Hooke'a dayanmaktadır. Ancak Lazarus, kavramın Hooke'un fizik alanında "güç, baskı, gerilme vb." anlamlarda kullandığı biçiminden diğer bilimlere geçişinde, özellikle 20. yüzyıl başlarında fizyoloji, psikoloji ve sosyolojideki kullanımında oldukça değiştiğini ifade etmektedir. Bu dönemde Walter Cannon, insanda hastalıklara neden olan duygusal durumların yarattığı fiziksel değişimleri belirterek, stresi "çevresel etkenlere bağlı olarak bozulan iç dengenin yeniden kurulması için ortaya çıkan fizyolojik belirtiler" olarak tanımlamış ve bu süreci ilk olarak "homeostaz" kavramı ile açıklamaya çalışmıştır (Cardinali & Pandi-Perumal, 2005, s. 60). Cannon ayrıca literatüre "savaş ya da kaç tepkisi" tanımını da kazandırmıştır (Brighton, 2002, s. 18). Sonraki dönemde konuyla ilgili olarak çalışmaya başlayan Hans Selye, 1990'lara kadar sürdürdüğü çalışmalar ile kavrama yeni açılımlar getirmiş ve stresi 'talep karşısında vücudun verdiği genelleşmiş tepki' olarak tanımlamıştır (Brighton, 2002, s. 18; Cohen, 2000). Selye'nin üç aşamalı ve Genel Uyum Belirtisi (General Adaptation Syndrom-GAS) adıyla tanımladığı süreç, Walter Cannon'un belirttiği fizyolojik iç dengenin sağlanmasının üstünde bir mekanizmaya işaret etmektedir. Çünkü iç dengenin sağlanması olan homeostazın aksine Selye'nin tanımı iç ortamın sabit dengesinin bozulmasına odaklanmaktadır (Lazarus, 1993).

Konu hakkında pek çok çalışmasıyla önemli bir yer tutan Lazarus ise stresi, 'kişi-çevre etkileşiminde, kişinin uyumunu tehlikeye sokan ve mevcut kaynakları zorlayan ya da aşan çevre talepleri' olarak tanımlamıştır (Lazarus, 1990a, 1990b, 1995, 2003a, 2003b). Lazarus farklı ve anlaşılmaz kullanımlara dikkat çekerek kendince kavramın ve sürecin dört aşamaya değinmesi gerektiğini bildirmiştir. Bunlar 1. kişi-çevre etkileşimini vurgulayan içsel ve dışsal nedenler 2. fizyolojik ve zihinsel değerlendirmeler 3. stres yaratan uyaranlara karşı akıl (veya beden) yoluyla kullanılan başa çıkma stratejileri 4. akıl ve bedendeki etkinin karmaşık yapısının strese neden olmasıdır (Lazarus, 1993).

Daha sonraki dönemlerde oluşan yaklaşım ise bütün bu araştırmacıların görüşlerinin bir sentezi olarak ele alınabilecek biyodavranışsal modeldir. Biyodavranışsal model, stresi

organizmanın kendisi ve çevresi arasındaki ilişkiye bağlı olarak ortaya çıkan ve belli bir düzeyde olduğu sürece olumlu, aşırı düzeyde olduğu oranda da organizmanın kaynaklarını tüketen olumsuz bir durum olarak değerlendirmektedir (Goldberger & Breznitz, 1993; Schneiderman & McCabe, 1985).

Bütün bunlara karşın stresi konu alan yakın tarihli çalışmalarda vurgu, stres kavramı veya mekanizmasını açıklama üzerine değil, stres ile ilgili değişkenler arasındaki ilişkiye yapılmaktadır (Aziah, Rusli, Winn, Naing, & Tengku, 2004; Siu, 2002; Kirkcaldy & Martin, 2000; Vollrath, 2001; Vries & Wilkerson, 2003). İş yaşamı açısından bakıldığında, stresin kişilerde sağlık problemlerini artırdığı ve buna karşılık da artan oranlarda ekonomik kayba neden olduğu belirtilmektedir (Aziah, Rusli, Winn, Naing, & Tengku, 2004; Vries & Wilkerson, 2003).

Weinberg ve Gould'un (2003; s. 84-85) kişisel stres kaynaklarını da üçe ayırmaktadırlar: a) süreklilik kaygısı, b) benlik saygısı ve c) sosyal fizik kaygıdır. Buna karşılık Ornelas ve Kleiner (2003) Cohen'den (2001) yaptıkları özetleme ile stresin semptomlarını duygusal, fiziksel, davranışsal, zihinsel ve sağlık olmak üzere beş kategoride toplamışlardır. Biyodavranışsal modelde ise birey üzerinde içsel ve çevresel olmak üzere iki baskı kaynağı vardır. İçsel baskılar bireyin algılayışına bağlı olarak yaşanan gerginliğin fizyolojik ve psikolojik belirtiridir. Çevresel baskılar ise fiziksel koşullar, sosyal ve ekonomik baskılar, aile içinde veya iş yerinde yaşanan, ortaya çıkan yaşam olayları vb. olarak belirtilmiştir (Goldberger & Breznitz, 1993; Schneiderman & McCabe, 1985). Gmelch, Wolverson, Wolverson ve Sarros (1999) da stresörleri beş kategoride toplamıştır: bireysel, kişiler arası, çevresel, özel yaşam ve örgütsel stresörler.

Olguyu ortaya çıkaran faktörlerin ayrı, olgunun gözlenmesindeki semptomların belirlenmesi ve gruplanmasının ayrı sorun olduğu ve tanımı üzerinde tam anlamıyla uzlaşılmış olmadığı halde, stresin, özellikle iş ortamında ölçülebilmesi kuram ve uygulama açısından önem göstermektedir. İngilizce literatürde stresi ölçmede ve stresle başa çıkma davranışlarını değerlendirmede kullanılan çeşitli ölçme araçları bulunmaktadır. Stresle başa çıkma stratejilerini beş boyutla ölçmeye yarayan Carver, Scheier ve Weintraub (1989) tarafından geliştirilen (Multidimensional Coping Inventory-COPE) ve Zuckerman ve Gagne (2003) tarafından revize edilen 40 maddeli "Çokboyutlu Başa Çıkma Envanteri-(R-COPE)"; Carver (1997) tarafından geliştirilen ve 14 alt boyutu olan 28 maddeli "Kısa Başa Çıkma Envanteri (Brief COPE)"; Anshel ve Sutarso'nun (2007) çalışmaları için uyarladıkları Stresin Şiddetinin Kaynağı (Sources of Acute Stress (SAS)) ve Başa Çıkma Stili (Coping Styles (CS)) ölçekleri; Folkman ve Lazarus'un (1985) geliştirdiği, Crocker'ın (1992) gözden geçirdiği 66 maddeli "Başa Çıkma Yolları Ölçeği (Ways of Coping Questionnaire (WOCQ))", kaynaklarda adları geçen ölçekler olarak göze çarpmaktadırlar. Buna karşın Türkçe literatürde iş stresini ölçmeye yarayan bir ölçüm aracına rastlanılmamaktadır. Alanda belirtilen boşluğu doldurmayaya katkısı olabilecek bu çalışma ile kişilerin stres düzeylerini belirlemeye yönelik çok boyutlu bir ölçek geliştirme çalışması yürütülmüştür.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Ön Çalışmalar ve Madde Havuzunun Oluşturulması

Çalışmada ilk aşama olan madde havuzu oluşturulması sürecinde, Gmelch, Wolverson, Wolverson ve Sarros (1999) stresörleri bireysel, kişiler arası, çevresel, özel yaşam ve örgütsel stresörler olarak gruplandırmaları temel alınmıştır. Daha sonra belirtileceği gibi araştırmacıların bu sınıflaması aynı zamanda bu çalışmaya konu olan ölçeğin yapısını da oluşturmaktadır. Bu nedenle Gmelch ve arkadaşlarının yaptıkları sınıflamaya uygun olarak literatürdeki stresörlerin ve stresin semptomlarının neler olduğu dikkate alınarak araştır-

macı tarafından madde havuzu oluşturma ve yazılan maddelerin test edilmesi sürecine başlanmıştır. Bu doğrultuda önce iki yıllık bir süreci bulan çalışmayla 98 madde yazılmış ve bu maddeler sonraki iki yılda da 922 kişilik bir örneklem grubunda test edilmiştir. Bu veride bazı boyutların isteneni karşılmasına karşılık bazı boyutların zayıf kaldığı belirlenmiştir. Hedeflenen faktör yapısı tam olarak sağlanamadığı ve zayıf kalan boyutların güçlendirilmesi gerekliliği ile çalışmanın sonraki aşamasına geçilmiştir. Bu aşamada yeterli düzeyde güçlü elde edilen boyutlarda maddelerden eleme yapılmıştır. Buna karşılık uygulama verisinde zayıf olarak belirlenen ama hedeflenen faktör yapısı açısından olması gerektiği düşünülen boyutlara da madde eklenmiştir. Atılan ve eklenen maddelerden sonra yeni madde havuzu 135 madde olarak gerçekleşmiştir. Bu aşama uygulamasında 135 madde için 684 kişilik yeni bir örneklem kullanılmıştır. İkinci aşamada yapılan analizlerde hedeflenen faktör yapısının kabaca yakalandığı belirlenmiş ve bu aşamada 20 madde atılarak son aşama ve son uygulama için madde havuzu 115 maddeye indirilmiştir.

Madde yazımında, araştırmacıların teorik sınıflandırmalarına uygun olarak maddelerin yukarıda belirtilen beş boyuttan birine girmesine ve bu çalışmada hedeflenen stres ölçeğinin faktör yapısına uygun olmasına dikkat edilmiştir. Ancak Gmelch ve arkadaşlarının belirttikleri bireysel stresörler, Ornelas ve Kleiner'in stresin semptomlarını sınıfladığı şekilde kendi içinde ayrıca beş başlık altında toplanmış ve duygusal, davranışsal, fiziksel, zihinsel ve genel sağlık olarak belirlenmiştir. Madde havuzunun oluşturulmasında her bir alt boyutta eşit sayıda madde yer almasına dikkat edilmeye çalışılmış ama bütünüyle bu koşul sağlanamamıştır. Çalışmada hedeflenen ölçeğin yapısı, yukarıda belirtilen araştırmacıların sınıflamaları doğrultusunda oluşturulmuş ve aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Bkz. Şekil 1).

## 2.2. Örneklem

Çalışmanın örneklemini, (684'ü 135 maddelik formla elde edilen ikinci aşama ön uygulama verisi, 1246 kişisi 115 maddelik formla elde edilen üçüncü aşama son uygulama verisi olmak üzere) yaşları 18 ile 79 arasında değişen (ortalama  $33.33 \pm 10.492$  yıl), 1045 kadın (%54.2), 884 erkek (%45.8) (1 kişi cinsiyetini belirtmemiştir) olmak üzere toplam 1930 kişi oluşturmuştur.

## 2.3. Verilerin Analizi

Elde edilen veri setinin değerlendirilmesi ve Klasik Test Teorisine göre maddelerin seçilmesi sürecinde SPSS programı 15.0 versiyonu, Doğrulayıcı Faktör Analizi'nin-DFA (Confirmatory Factor Analysis-CFA) yapılmasında ise AMOS 16.0 programı kullanılmıştır.

## 2.4. Analizler ve Bulgular

### 2.4.1. Madde Analizi Çalışması

Çalışmanın bu aşamasında verilerin analizlerinde 115 soruluk madde havuzu değerlendirilmiş ve klasik test kuramı çerçevesinde boyutlardan maddeler seçilmişlerdir. Seçme işlemi daha önce belirtilen model çerçevesinde, öngörülen her bir boyut için ayrı ayrı olarak yapılmıştır. Bu yolla madde analizi ile yapılan işlemde madde sayısı bütünde 115'den ölçeğin son hali olan 70'e indirilmiştir. Bu işlemde, farklı ifadelerle içerik tekrarı yapılan maddelerden uygun olanlarının alınması ve bütün içerisinde çalışmayan veya zayıf kalan maddelerin ayıklanması süreci yürütülmüştür. Ancak maddeler seçilirken, daha önceden belirlenmiş modele göre yapı oluşturulduğu ve bu model çerçevesinde maddeler gruplandırıldığı için bu aşamada Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmasına gerek duyulmamıştır.

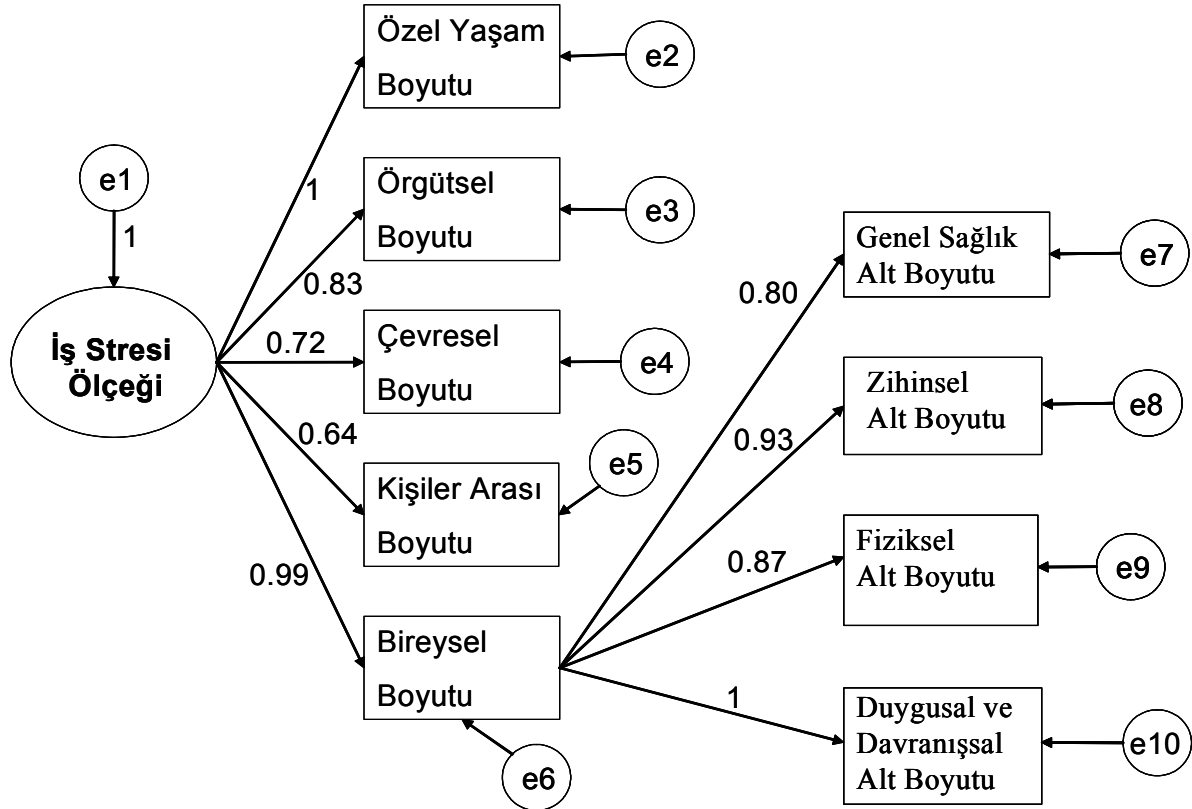
Çalışmada boyutlara öncede öngörülen maddeler alınarak madde analizi yapılmış ve bazı maddeler atılmıştır. Bu doğrultuda ölçek daha öncede belirtildiği gibi "Bireysel", "Kişiler Arası", "Çevresel", "Özel Yaşam" ve "Örgütsel" olmak üzere beş boyuta ayrılmıştır. "Bireysel" alt boyutu ise yine daha önce belirtildiği gibi beş alt boyut olarak tasarlanmış ancak

“Duygusal” ve “Davranışsal” alt boyutlarını yeterli miktarda güçlü (Nunnally & Bernstein, 1994) kılacak sayıda madde seçilemediği için (bu boyutlar için öngörülen maddelerin çoğu test yapısına uygun çalışmadığından dolayı) bu iki boyut birleştirilerek tek boyut olmasına karar verilmiştir. Böylece “Bireysel” boyutu, öngörüldüğü ve planlandığı gibi beş değil, “Duygusal ve Davranışsal”, “Fiziksel”, “Zihinsel” ve “Genel Sağlık” olmak üzere dört alt boyutla oluşturulmuştur (Bkz. Şekil 1).

#### 2.4.2. Yapı Geçerliliği ve Güvenirlik Analizleri

Doğrulayıcı Faktör Analizi-DFA (Confirmatory Factor Analysis-CFA), yapı geçerliliği için hem esneklik hem de güçlü bir yöntem sağlamaktadır. Doğrulayıcı Faktör Analizi-DFA ayrıca, Açıklayıcı Faktör Analizi ile hangi faktörlerin mevcut olduğunu görmek yerine maddeler arasında ve faktör yapıları arasındaki ilişkileri detaylandıran modellerin kesinliğini test edebilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada belirlenen hedef stres ölçeğinin yapısı, önceden kuramsal olarak oluşturulduğu için Açıklayıcı Faktör Analizi ile değil Doğrulayıcı Faktör Analizi ile test edilmiştir.

Bu çalışmada belirtildiği gibi ölçek yapısını (latent structure) test etmek için DFA yürütülmüştür. DFA'nin aşamalı model (hierarchical model), yapısal model (structural model) ve faktör analitik (factor-analytic model) model gibi değişik modelleri bulunmakla birlikte, bütün bu modeller AMOS programında benzer olarak hesaplandığı için hepsi DFA olarak tanımlanmaktadır (Arbuckle, Wothke 1999). Modeli tanımlamak için her örtük özellik için bir yol (path) tanımlanmakta ve bu yol da yaygın olarak kullanılan bir işlem olarak 1.0'da sabitlenmektedir (Schumacker ve Lomax, 1996). Faktör için ölçü skalasını tanımlama işlemi olarak belirtilen bu sabitleme, gerekli bir işlem olarak tanımlanmıştır (Arbuckle, Wothke 1999). Ölçeğin diğer boyutları için hesaplanan katsayılar ise Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. İş Stresi Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Öngörülen Modele Uyum Şeması

Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koyacak bu analizde beş faktör aşamalı model (hierarchical model) kullanılmıştır. Faktörlerin, yani stresin boyutları birbirleriyle ilişkisiz olarak ele alınmışlardır. Elde edilen sonuçların değerlendirilmesinde de aşağıda sunulan indeksler kullanılmıştır. Verilen bu uyum indeksleri yeterli uyum için değişik kriterler sağlamak, bu çalışma için kurulan ve aşağıda gösterilen modelin (bkz. Şekil 1) farklı şekillerde incelenmesini sağlamak amacıyla verilmişlerdir (Cole, Rabin, Smith ve Kaufman, 2004). Bu çalışmada DFA sonucu olarak alınan uyum indeksleri ve indekslerin her biri için elde edilen değerler Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Yapısal Model için Uyum İstatistikleri

Model	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC	BIC	$\chi^2$	Ser. Der.	p
Aşamalı Model (Hierarchical Model)	0.85	0.79	0.89	0.15	1761.451	1856.060	1727.451	38	0.001

Bu yapıda genel toplam puanı altında beş boyut ve bu beş boyuttan birinin altında da dört alt boyut olmak üzere kurulan modelin test edilmesi sonucunda model uyumu sağlanmıştır;  $\chi^2 (38)=1727.451$ ;  $p<0.001$ .

Çalışmanın bu kısmında, oluşturulan model çerçevesinde her bir boyuta güvenilirlik analizi uygulanmış ve Cronbah Alpha Güvenirlik Katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre her bir boyutta yer alan madde sayıları ile ölçeğin bütünü ve boyutları için güvenilirlik katsayıları aşağıdaki tabloda sunulmuştur. Sonuçlara göre 70 maddelik ölçeğin bütünü için güvenilirlik katsayısı 0.96'dır. Ölçeğin sırasıyla birinci sıra boyutları için elde edilen güvenilirlik katsayıları Bireysel boyutu için 0.94, Kişiler Arası İlişkiler boyutu için 0.73, Çevresel boyutu için 0.78, Özel Yaşam boyutu için 0.76 ve Örgütsel boyutu için 0.82'dir. Bireysel boyutunun alt boyutları olan Duygusal ve Davranışsal alt boyutunun 0.83, Fiziksel alt boyutunun 0.80, Zihinsel alt boyutunun 0.83 ve Genel Sağlık alt boyutunun ise güvenilirlik katsayısı 0.82 olarak hesaplanmıştır (Bkz. Tablo 2).

**Tablo 2.** İş Stresi Ölçeği'nin Bütünü ve Boyutları için Güvenirlik Katsayıları

N=1930	Madde Sayısı (k)	Güvenirlik Katsayısı (Alpha)		Madde Sayısı (k)	Güvenirlik Katsayısı (Alpha)
Bireysel	32	0.94	Duygusal ve Davranışsal	7	0.83
			Fiziksel	8	0.80
			Zihinsel	7	0.83
			Genel Sağlık	10	0.82
Kişiler Arası İlişkiler	10	0.73			
Çevresel	7	0.78			
Özel Yaşam	9	0.76			
Örgütsel	12	0.82			
<b>Tüm Ölçek</b>	<b>70</b>	<b>0.96</b>			

### 3. TARTIŞMA

Bu çalışmada, Gmelch, Wolverson, Wolverson ve Sarros'un (1999) stresi kaynaklarına bağlı olarak bireysel, kişiler arası, çevresel, özel yaşam ve örgütsel stresörler olmak üzere beş kategoride ve Ornelas ve Kleiner'in (2003) Cohen'den (2001) yaptıkları özetleme ile stresin



semptomlarını duygusal, fiziksel, davranışsal, zihinsel ve sağlık olmak üzere yine beş kategoride toplamaları şeklindeki kuramsal yaklaşımlar birleştirilmeye çalışılmıştır. Bu kuramsal birleştirme ile oluşturulacak yapının, hedeflenen iş stresini ölçmeye yönelik ölçeğe temel model olması planlanmıştır. Amaçlanan bu olunca da ölçek için öngörülenin tek ve tanımlı bir model olmasından dolayı, DFA ile yapılan model test etme işleminde alternatif değişik modeller oluşturulmamış ve sınanmamıştır. Oluşturulan modelde de oldukça yüksek düzeyde model uyumu (Bkz. Tablo 1) sağlanmıştır.

Elde edilen güvenilirlik katsayıları birinci sıra boyutlar için 0.73 ile 0.94 arasında değişirken, Bireysel boyutunun altında yer alan ikinci sıra alt boyutlarda ise 0.80 ile 0.83 arasında gerçekleşmiştir. Ancak burada da dikkat edilmesi gereken nokta ölçek güvenilirliklerinin madde sayılarına bağlı olduğu gerçeğidir (Nunnally & Bernstein, 1994). Bu nedenle dikkat edileceği gibi genel olarak boyutlarda madde sayısı arttıkça güvenilirlik katsayısı da artmıştır (Bkz. Tablo 2).

Çalışmanın en büyük eksikliği Bireysel boyutunun alt boyutlarından modelde ayrı boyutlar olarak öngörülen Duygusal ve Davranışsal boyutlarının bağımsız boyutlar olarak ölçülememesidir. Yeterli düzeyde ayrıştırılmayan bu iki boyut, ölçeğin son formunda ayrı ayrı yer alacak kadar iyi madde de barındıramamışlardır. Bu durumun iki olası nedeni görülmektedir. Birincisi, gerçekte ayrılmayan bu boyutları Ornelas ve Kleiner'in (2003) yaptıkları sınıflama ile yanlış şekilde ayrı olarak ele almaları olabilir. Buna karşın daha olası görünen diğer seçenek ise kuramsal olarak öngörülen bu yapıları ölçecek maddelerin madde havuzu oluşturma sürecinde üretilmemiş olmasıdır. Ancak görgül araştırmalarla ve konuya yönelik başka çalışmalarla açıklığa kavuşturulabilecek bu durum, bu çalışmanın da bu noktadan sonraki yönünü göstermektedir. Böylece bu çalışmanın sonraki aşamasını, Duygusal ve Davranışsal alt boyutlarının ayrı ayrı ölçülmesini sağlamaya yönelik bir gözden geçirme çalışmasının gerekliliği oluşturmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Anshel, M. H. & Sutarso, T. (2007), "Relationships Between Sources of Acute Stress and Athletes' Coping Style in Competitive Sport as a Function of Gender", *Psychology of Sport and Exercise*, 8(1), 1-24.
- Arbuckle, J. L., Wothke W. (1999), *Amos 4.0 User's Guide*, Smallwaters Corporation, Chicago IL.
- Aziah, B. D., Rusli, B. N., Winn, T., Naing, L. & Tengku, M. A. (2004), *Prevalence and Risk Factors of Job Strain Among Laboratory Technicians in Hospital Universiti Sains Malaysia*", *Singapore Medical Journal*, 45(4), 170-175.
- Brighton, J. (2002), *Natural Forms of Defense Against Biological, Chemical, and Nuclear Threats: A Clear Guide Linking Natural and Conventional Forms of Emergency Health Care*, Victoria, Canada: Trafford Publishing.
- Cardinali, D. P. & Pandi-Perumal, S. R. (2005), *Neuroendocrine Correlates of Sleep / Wakefulness*. Springer, New York, USA.
- Carver C. S., Scheier, M. F. & Weintraub, J. K. (1989), *Assessing Coping Strategies: A Theoretically Based Approach*" *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2), 267-283.
- Carver, C. S. (1997), "You want to Measure Coping But Your Protocol's Too Long: Consider the Brief COPE", *International Journal of Behavioral Medicine*, 4(1), 92-100.
- Cohen, J. I. (2000), "Stress and Mental Health: A Biobehavioral Perspective", *Issues in Mental Health Nursing*, 21, 185-202.
- Cohen, M. (2001), *Identifying, Understanding, and Solutions to Stress*, London: Caxton Publication Group.
- Cole, J. C., Rabin, A. S., Smith, T. L., & Kaufman, A. S. (2004), "Development and Validation of A Rasch- Derived Ces-D Short Form", *Psychological Assessment*, 16(4), 360-372.

- Crocker, P. R. E. (1992) "Managing Stress by Competitive Athletes: Ways of Coping", *International Journal of Sport Psychology*, 23, 161-175.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1985). "If It Changes It Must Be A Process: Study of Emotion and Coping During Three Stages of a College Examination", *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(1), 150-170.
- Gmelch, W. H., Wolverson, M., Wolverson, M. L. & Sarros, J. C. (1999), "The Academic Dean: An Imperiled Species Searching for Balance", *Journal Research in Higher Education*, 40(6), 717-740.
- Goldberger, L. & Breznitz, S. (1993), *Handbook of Stress*, 2nd. ed., New York: The Free Press.
- Kirkcaldy, B. D. & Martin, T. (2000), "Job Stress and Satisfaction Among Nurses: Individual Differences", *Stress Medicine*, 16, 77-89.
- Lazarus, R. S. (1990a), "Theory-Based Stress Measurement", *Psychological Inquiry*, 1(1), 3-13.
- Lazarus, R. S. (1990b), "Author's Response", *Psychological Inquiry*, 1(1), 41-51.
- Lazarus, R. S. (1993) "From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks", *The Annual Review of Psychology*, 44, 1-21.
- Lazarus, R. S. (1995), "Emotions Express a Social Relationship, but It is an Individual Mind that Creates Them", *Psychological Inquiry*, 6(3), 53-265.
- Lazarus, R. S. (2003a), "Does the Positive Psychology Movement Have Legs?" *Psychological Inquiry*, 14(2), 93-109.
- Lazarus, R. S. (2003b), "The Lazarus Manifesto for Positive Psychology and Psychology in General", *Psychological Inquiry*, 14(2), 173-189.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994), *Psychometric Theory*, 3rd. ed, New York: McGraw-Hill.
- Ornelas, S. & Kleiner, B. H. (2003), "New developments in Managing Job Related Stress", *Equal Opportunities International*, 22(5), 64-70.
- Schneiderman, N., & McCabe, P. (1985), "Biobehavioral Responses to Stressors", Eds. Field, T., McCabe, P. & Schneiderman, N., *Stress and Coping*, 13-61. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (1996), *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.,
- Siu, O. (2002) "Predictors of Job Satisfaction and Absenteeism in Two Samples of Hong Kong Nurses", *Journal of Advanced Nursing* 40(2), 18-229.
- Vollrath, M. (2001), "Personality and Stress", *Scandinavian Journal of Psychology*, 42(3), 335-347.
- Vries, M. W. & Wilkerson, B. (2003), "Stress, Work and Mental Health: A Global Perspective", *Acta Neuropsychiatrica*, 15(1), 44-53.
- Weinberg, R. S. & Gould, D. (2003), *Foundations of Sport and Exercise Psychology*, 3rd ed., Champaign, IL: Human Kinetics Publishers.
- Zuckerman, M., & Gagne, M. (2003), "The COPE Revised: Proposing a 5-factor Model of Coping Strategies", *Journal of Research in Personality*, 37(3), 169-204.

**YÖNETİCİNİN ASTINA DUYDUĞU GÜVEN: BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI****Melek BİRSEL**Marmara Üniversitesi  
İ.İ.B.F.İşletme Bölümü  
mbirsel@marmara.edu.tr**Güler İSLAMOĞLU**Marmara Üniversitesi  
İ.İ.B.F.İşletme Bölümü  
gislamoglu@marmara.edu.tr**Deniz BÖRÜ**Marmara Üniversitesi  
İ.İ.B.F.İşletme Bölümü  
denizboru@marmara.edu.tr**ÖZET**

*Bu çalışmada yöneticilerin astlarına güven duymak için gerekli bulduğu özellikleri ortaya koymaya yönelik bir ölçek geliştirme çalışması yapılmıştır. Çalışmada, yöneticilerle yapılan ön çalışmadan toplanan ifadeler ölçek geliştirme yönünde değerlendirilerek toplam 97 ifadeye indirgenmiştir. Daha sonra elde edilen 97 ifade ölçeklendirilerek ve farklı sektör ve kademedeki çalışan yöneticilere dağıtılarak, astlarına güven duymada bu ifadelerin ne derece gerekli görüldüğü ortaya konmaya çalışılmıştır. 249 yöneticiden toplanan ifadeler faktör analizine tabi tutulmuş ve toplam 9 faktöre ulaşılmıştır. Elde edilen faktörlerin ve faktör altındaki ifadelerin, yöneticiye güven duyma ve çalışma arkadaşlarına güven duymada elde edilen kimi ifade ve faktörlerle benzeştiği dikkat çekmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Güven, asta güven ölçeği, yöneticinin astına güveni, üstün asta güveni.

**1. GİRİŞ**

Hayatın her alanında yaşanan ilişkilerin önemli bir unsuru olan güvenin iş yaşamında da göz ardı edilemez bir etkisi olduğu bugün artık hem Türkiye’de hem de dünyada yapılan bir çok araştırma sonucuyla ortaya konmuştur (Inelmen, 2003; Börü,İslamoğlu ve Birsal, 2007; Connell ve Ferres, 2003; Kramer, 1999). Bu çalışmalara verilen önem 90’lı yıllardan sonra görülmeye başlanmıştır. Kurumların hedeflerine ulaşmasında huzurlu bir çalışma ortamının oluşturulmasında güven önemli bir rol oynar. Bir kurumda astlar ve üstler arasında güven oluşmadığı müddetçe kurumda sağlıklı bir iş ortamından söz edilemez. Töremen (2002), güvenin yüksek olduğu kurumlarda astlara daha fazla sorumluluk verildiğini ve ekip çalışmasına dayalı, esnek bir örgüt yapısına sahip olduğunu, güvenin düşük olduğu kurumlarda bürokratik kuralların ve kontrolün arttığını belirtmektedir.

İslamoğlu, Börü ve Birsal’ın (2007) yaptığı daha önceki çalışmada astın üstüne, kuruma ve çalışma arkadaşına güvenebilmesi için gerekli gördüğü özellikler geliştirdikleri bir ölçekle ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışmaya ise bir kurumda güven ortamının oluşabilmesi için yöneticinin de astına güven duyması gerçeği göz önünde bulundurularak yöneticinin astına güvenebilmesi için gerekli özelliklerin neler olduğu sorusuna cevap bulma amacıyla başlanmıştır. Bu amaçla yöneticilerin astına güvenebilmesi açısından istenen özellikler ortaya konmaya çalışılmıştır.

**2. GÜVEN KAVRAMI VE ÖLÇÜMÜ**

Güven, kurumun yapısını, kontrol mekanizmalarını, işin tasarımını, kişilerarası iletişimi, çalışanların iş tatminini, kuruma bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen bir değişkendir (Zeffane ve Connel, 2003). Son zamanlarda çevresel ve rekabetçi etkenler sonucunda kurumlar daha yatay olmaya ve yapılarında takım çalışmalarını daha fazla barındırmaya başlamışlardır. Bu tip yapılarda başarılı olabilmek için çalışan ve yönetici arasında bir güven ilişkisi olması gerekir (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998). Güven, kurum içinde hem çalışanlar arasında işbirliğinin sağlanması hem de işlerin tamamlanması açısından önemli bir etkiye sahiptir. Kurumlarda güvenin etkisi son yıllarda oldukça ilgi çekmiş (Clark ve Payne, 1997; Kramer ve Tyler, 1996; Hosmer, 1995; Mayer ve Davis, 1999; Mayer, Davis ve Schoorman, 1995), araştırmacılar güvenin kurumsal başarı, tutarlılık ve çalışanların esenliklerini (well-being) etkileyen bir faktör olduğunu vurgulamışlardır (Cook ve Wall, 1980; Shaw,1997; Tyler ve Kramer, 1996; Connel, Ferres, Travaglione,

2003). Yapılan birçok araştırmada çalışanların kuruma ve yöneticilerine duydukları güven incelenmiş (Karen, 2007) ancak yöneticinin çalışanlarına güveni pek ele alınmamıştır. Ancak, bazı çalışmalar e-liderlik ilişkisi içinde (Cascio ve Shurygailo, 2002) ve genel bir ilişki olarak yöneticinin astına olan güvenini (Dambrin, 2004) ele almıştır.

Güven, bir kişinin sadece geçmiş davranışlarını izleyerek bu kişinin güvenilirliği hakkında çıkarım yapmak değil aynı zamanda bu davranışı riskli durumlarda dahi gerçekleştirebilir gerçekleştirmeyeceğine dair duyulan itimattır (Lewis ve Weigert, 1985; Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Ayrıca, güven tahmin edilebilirliği, bağımlılığı ve taraflar arasındaki inancı gösterir (Rampel, Holmes ve Zanna, 1985; Drucker, 1990). Simmel (1964) ise eğer bir kişi hakkında her türlü bilgiye sahip olsak ilişkide “güven duyma”nın da ihtiyacı hissedilmez şeklinde bir yorum yapmıştır. Yani ilişki içinde bulunduğumuz kişiler hakkında her türlü bilgiye sahip olmamız onların gelecekteki davranışları hakkındaki tereddütlerimizi de ortadan kaldıracaktır. Güven, her ilişkinin çerçevesini oluşturmuştur (Blau, 1964; Ramel, Holmes ve Zanna, 1985; Zand, 1972). İlişkiler esnasında kişiler kendilerinden beklenen davranışları gösterdiklerinde yani beklentiler karşılandığında ilişkide güven oluşmaktadır.

Günlük yaşantılarında insanlar birbirleriyle ilişkilerinde sempati, iyi niyet ve uygun bir sosyal tavır sergilerler. Güvenin gelişiminde uygun ve eşit sosyal sermaye değişimi önemlidir. Putnam'a (2000) göre sosyal sermaye, *“toplumsal yaşamın-kişilerin ortak amaçlarını gerçekleştirmek konusunda daha etkin bir biçimde hareket etmelerini sağlayan - ağılar, normlar ve güven gibi özelliklerine işaret etmektedir...”* Ancak, bilimsel araştırmalarda da ele alınan sosyal sermaye, *“kişilerarası güven”*i ifade eder (Kirmanoğlu, 2004). Foa ve Foa (1976) sosyal sermayenin hizmet, para, bilgi, statü ve sevgi alışverişi sırasında insanlar arasında yaratılan bir kalite olduğunu belirtmiştir. İnsanlar arasında uygun “alma-verme” olduğunda sosyal olarak karşılıklılığın da doğru geliştiği vurgulanır. Toplumlar ya da kurumlar kendi karşılıklılık normlarını oluşturup bunun makul bir düzeyde kalmasını sağarlarsa kişilerarası güvenin güçlendiği görülür. Sosyal sermayenin kabul edilemez düzeyde olması ya da dengesiz alma-vermeler, örneğin sevginin karşılığında para vermek gibi, kültürden kültüre de değişim gösterebilir. Ayrıca güvenin gelişmesiyle, artmasıyla bu alışverişin düzeyi zaman içinde değişebilir (Lewicki, McAllister ve Bies, 1998). Bazı araştırmacılar tarafından güven bir kişilik özelliği olarak gösterilmiş, kişinin erken yaşta ortaya çıkan bir özelliği olarak ortaya konmuştur (Worchel, 1979). Güven, bireyin güvenme eğiliminden kaynaklanan bir olgudur, zaman içinde sosyal sermayenin denk ve uygun değişimleriyle birleşmiştir. Yönetici-ast ilişkisinde de “performans ve karşılığında aldığı ücret” alışverişi yaşanır. Yönetici bu alışverişte bir eşitsizlik sezerse, yöneticinin astına olan güveninde bir azalma olur. Bir iş yerinde özellikle performans tam tanımlanmadığı, izlenmediği ya da ölçümlenmediği durumlarda yönetici-ast güven ilişkisinde performans ve güven güçlü bir şekilde ilişkilendirilmiş- birbirlerine bağlı kavramlar olarak ortaya çıkmıştır (Leonard, 2007).

Bugüne kadar güvenin psikometrik özelliklerini ölçmek amacıyla sınırlı sayıda ölçek kullanılmıştır. İlk zamanlar güveni araştırmaya yönelik araçlar daha çok psikoloji kaynaklı olup kişilik özelliklerine odaklanmıştır (Lewis ve Weigart, 1985). Deutsch (1949, 1958) “prisoner’s dilemma” “mahkumun ikilemi” oyununa odaklanmış ve güven duyup duymayı rekabet ve yardımlaşma ile ilişkilendirmiştir. Rotter (1967) ise kişisel güven ölçeğini geliştirirken güven tanımından yola çıkmış ve güveni, bir kişi veya grubun karşısındaki kişi veya grubun yazılı veya sözlü verdiği söze veya anlaşmaya itimat edilebileceği şeklinde tanımlamıştır. Ancak bu güven ölçeklerinin içeriği dar olup güvenin risk alma ile ilişkisini ve de kurum içinde yapısal ilişkilere bağlı olarak değişik şekilde algılanabileceğini göz ardı etmektedir.

Roberts ve O'Reilly (1974) güven ölçeği konusunda ilk çalışmaları yapan araştırmacıdır. "Kurumunuz içindeki iletişim" ölçeği, güveni iletişimin bir önceli olarak (a priori) ele almakta ve iletişim üzerindeki etkisini ölçmektedir. Bu çalışmada ortaya çıkan faktörler güven, etki (influence) ve iletişimdir. Ancak, Muchinsky (1977) ve Yeager (1978) Roberts ve O'Reilly'nin (1974) bu ölçeğini kullandıklarında güven faktörü ortaya çıkmamıştır.

Johnson-George ve Swap (1982)'in "Belirli Kişilerarası Güven Ölçeği" test-yeniden test güvenilirliğine sahip olmakla birlikte ölçeğin amacı belirli kişilerarası ilişkilerde güven ölçmeyi hedeflediği için kurum ortamında uygulanması uygun görülmemiştir. Butler (1991) ve Cummings ve Bromiley (1996) kurum içinde güveni ölçmek için bir ölçek geliştirmişlerdir ve Butler'ın (1991) "Güvenin Şartları Ölçeği" güven oluşmasına yol açan 12 önceli ölçmektedir. Bunlar: elde edilebilme (availability), yetkinlik, tutarlılık, tedbirli olma, adalet, dürüstlük, sadakat, açıklık, sözünü tutma, yeni düşüncelere açık olma ve genel güvendir. Butler'ın çalışması, Jennings (1979) ve Gabarro'nun (1978) güven çalışmalarının genişletilmiş ve geçerliliği test edilmiş halidir.

Cook ve Wall (1980) 12 ifadeli çalışma ortamında kullanılabilir bir ölçek geliştirmiş ve güveni iki boyut altında toplamıştır: çalışma arkadaşlarının ve yönetiminin niyetlerine olan inanç ve buna bağlı olarak davranışlarına itimat. Ancak yaptıkları faktör analiz sonunda güven inanç ve itimat olarak iki boyuta ayrılmamıştır. Güven ölçeğinde en önemli ayırımın çalışma arkadaşlarına ve yöneticiye güven olarak ortaya çıktığı ve bu iki güvenin farklı olarak ölçülmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar da Luhmann'ın (1979) ortaya attığı "güven tutumunun kurumun örgüt yapısı içindeki ilişkilere bağlı olarak farklılık göstereceği" görüşünü desteklemektedir. Ayrıca Nyhan ve Marlowe (1997) güven ölçümü için geliştirilmiş birçok ölçeğin psikometrik özelliğinin olmadığını ve geçerlilik testinden geçemediğini vurgulamaktadırlar (Hart, Capps, Cangemi, ve Caillouet, 1986; Larzelere ve Hutson, 1980; Scott, 1981). Cummings ve Bromiley (1996) güvenin kurum içinde çok önemli bir kavram olduğunu ancak ölçümünün sağlam temellere dayanmadığını ve geçerliliği olmayan ölçekler kullanıldığını belirtmişlerdir.

### 3. METOD

Ölçek geliştirmek için yapılan bu çalışmanın 1. aşamasında, İstanbul'da farklı sektör ve kurumlarda çalışan toplam 100 yöneticiye, "bir yöneticinin astına güvenilebilmesi için astının sahip olması gereken özellikler nelerdir" sorusu sorulmuştur. Ancak 100 yöneticinin 67'sinden geçerli geri bildirim alınmıştır. Toplanan cevap formları bir araya getirildiğinde asta güven duymak için 383 ifade elde edilmiştir. Çalışmanın ikinci aşamasında açık uçlu olarak sorulan sorudan elde edilen ifadeler araştırmacılar tarafından ayrıntılı olarak incelenmiştir. İnceleme sonucunda çoğu ifadenin tekrar ettiği, kimilerinin farklı sözcüklerle aynı anlamı ifade ettiği, bazı ifadelerin ise belli bir duruma yönelik gerekli olan özelliği ifade etmekten çok durumu tasvir ettiği ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar çalışmanın amacına yönelik olarak benzer ifadeleri birleştirmiş, tekrarlanan ve ilgisiz olanları kapsam dışında bırakmışlardır.

Yapılan değerlendirme sonucunda toplam 141 ifade yöneticinin astına güvenilebilmesi için gerekli özellikler olarak elde edilmiştir. Elde edilen bu ifadelerin çalışmaya ilişkin yapılan literatür incelemesinde karşılaşılan ve konuyu tanımlayıcı olarak verilen özelliklerle benzerlik gösterdiği görülmüştür. Çalışmanın bir sonraki aşamasına hazırlık üzere, elde edilen bu ifadeler konuyla ilgili 11 akademisyene verilmiştir. Akademisyenlerden, yöneticilerin astına güven duyması için bu ifadeleri "gereklidir" veya "gerekli değildir" seçenekleri arasında değerlendirmeleri istenmiştir. İnceleme sonucunda 44 ifadenin yöneticinin astına güvenmesi açısından gerekli görülmediği bulunmuştur. Geri kalan 97 ifadenin, Marmara

Üniversitesinin İşletme bölümü yüksek lisans programlarında eğitim gören ve aynı zamanda çalışan 30 kişiye “Tamamen gerekli (5)” den “hiç gerekli değil (1)” e doğru uzanan 5’li ölçek ile dağıtılarak güvenilirliğine bakılmıştır. Elde edilen sonuçlardan güvenilirliğin 0.70’in üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Ön uygulama sonucunda elde edilen sonuçlara dayanarak, “yöneticinin astına güven duyması” için toplanan 97 ifade bir anket formu haline getirilmiştir. Anket formu 2 kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda çalışmanın amacını özetleyen, verilecek yanıtların gizliliğini ve akademik amaçlar için kullanılacağını belirten, ayrıca katılımcıların gönüllü katılımlarını isteyen bir açıklama ile kişisel bilgi formu bulunmaktadır. Kişisel bilgi formunda deneklerden cinsiyet, yaş, medeni durumu, çocuk sahibi olma durumu, eğitim düzeyi, çalışma hayatındaki kıdemi, halen çalışmakta oldukları kurumdaki kıdemleri, çalıştıkları departman ve kurum içerisinde çalıştıkları kademeye ilişkin olarak yöneltilmiş soruları cevaplandırmaları istenmiştir. Anketin ikinci kısmında ise “yöneticinin astına güven” duyulmasına neden olan ifadeler bir yönerge ile deneklere verilmiştir. Bu yönergede deneklerden anket formunda yer alan ifadeleri dikkatlice okumaları ve bir yöneticinin astına güvenebilmesi için bu ifadelerin ne derece gerekli olduğunu “Tamamen gerekli (5)” den “hiç gerekli değil (1)” e doğru uzanan ölçek üzerinde işaretlemeleri istenmiştir. Anketler İstanbul içerisinde değişik şirket ve sektörlerde çalışan yöneticilere (kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi kullanılarak) ulaştırılmıştır. Toplam 500 anket dağıtılmış, bunlardan 249 tane geçerli anket değerlendirme kapsamına alınmıştır. Anket dağıtımı Ocak 2009 ayı içerisinde tamamlanmıştır.

#### 4. BULGULAR

Demografik değişkenlere ilişkin olarak yapılan değerlendirme sonucunda katılımcıların %60’ının erkek, 23 ile 61 yaş arasında (ortalama:39), %66’sının evli, %60’ının çocuk sahibi, %66’sının üniversite ve %26’sının yüksek lisans ve doktora düzeyinde bir eğitime sahip, 1 ile 40 yıl arasında değişen toplam kıdemi (ortalama:16), 1 ile 40 yıl arasında değişen halen çalıştıkları iş yerindeki kıdeme sahip oldukları (ortalama:9), %43’ünün üst kademede ve %47’sinin orta kademede görev yapmakta olduğu ortaya çıkmıştır.

Anketin 2.kısımında yer alan ifadelerle ilişkin değerlendirme aşamasında ise, 97 ifadenin hangi faktör başlıkları altında toplandığını görmek için faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinden önce tüm ölçeğin güvenilirliğine bakılmış, bu amaçla cronbach alpha ( $\alpha$ ) kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlardan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu ( $\alpha : ,978$ ) görülmüştür. Yapılan faktör analizi sonucunda %66.671 açıklayıcılığa sahip toplam 9 faktöre ulaşılmıştır. Bu faktörler;

- **“İyi Bir İnsan Olma”**
- **“Verimli ve Etkin Çalışma (Rasyonel Olma)”**
- **“Yaptığı İşe Değer Verme”**
- **“Çalışma Disiplinine Sahip Olma”**
- **“İş Ahlakına Sahip Olma”**
- **“Yetkin”**
- **“Çalışkan”**
- **“Sorgulayıcı”** ve
- **“Bilgiyi Paylaşma”**

olarak adlandırılmıştır. Faktör analizine ilişkin detaylar Tablo 1’de toplu olarak sunulmaktadır. Tablo 1 incelendiğinde, en yüksek ortalamaların **“Bilgiyi Paylaşma (4,5321)”** ve **“Yaptığı İşe Değer Verme (4,5237)”** faktörlerinde, en düşük ortalamaların da **“İyi Bir İnsan Olma (4,0820)”** faktöründe olduğu görülmektedir. Ayrıca incelemelerde modele en çok katkı-

nın “İyi Bir İnsan Olma (Varyans % 17,638)” ve “Verimli Ve Etkin Çalışma (Rasyonel Olma) (Varyans % 10,243)” faktörleri tarafından yapıldığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 3. Faktör Tablosu**

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7	Faktör 8	Faktör 9
Vicdanlı olması	,712								
Samimi olması	,705								
Mert olması	,701								
Sağduyulu olması	,700								
Manevi değerlere önem vermesi	,698								
İyi niyetli olması	,672								
Tutarlı olması	,657								
Yardımsaver olması	,639								
Terbiyeli olması	,615								
İnsancıl olması	,596								
Hoşgörülü olması	,592								
Olgun olması	,588								
Saygılı olması	,574								
Önyargısız olması	,572								
Sabırlı olması	,567								
Özverili olması	,553								
Paylaşımçı olması	,548								
Kendine değer vermesi	,521								
Soğukkanlı ve sakin olabilmesi	,505								
Zamanı etkin kullanması		,346							
Zamanı önemsemesi		,740							
Yeniliğe ve gelişime açık olması		,706							
Yardım istemeyi bilmesi		,679							
Üretken olması.		,661							
Yaptığı hizmetin lütuf değil görevi olduğunu bilmesi		,592							
Sürekli şikayet eden memnuniyetsiz tavırlar sergilememesi		,565							
Takım çalışmasına yatkın olması		,564							
İşine özen göstermesi		,553							
İşini önemsemesi			,749						
İşini sahiplenmesi			,724						
İşini severek yapması			,683						
İşini takip etmesi			,562						
Planlı çalışması			,530						
Sistemli çalışması				,784					
Verimli çalışması				,693					
Herkese eşit davranması				,526					
Bencil olmaması					,658				
Adil olması					,643				
İşten kaytarmaması					,638				
İşin gerektirdiği bilgiye sahip olması					,517				
İşin ehli olması						,796			
İşin gerektirdiği eğitime sahip olması						,770			
Çalışmayı sevmesi						,671			

Çalışkan olması										,789
İş bitirici olması										,769
Yanlış ve hataları korkusuzca söyleyebilmesi										,482
Gerektiğinde amirini nezaket kuralları içinde sorgulayabilmesi										,766
Yaptığı hatayı kabullenmesi										,652
Bilgiyi paylaşması										,629
Bilgi akışını sağlaması										,826
										,771
% Varyans	17,638	10,243	7,480	6,689	5,703	5,283	4,780	4,4749	4,381	
Ortalama	4,0820	4,3539	4,5237	4,3775	4,2440	4,1272	4,3855	4,2570	4,5321	
Güvenilirlik ( $\alpha$ )	,944	,884	,860	,826	,750	,829	,732	,726	,805	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,923										
Bartlett's Test of Sphericity:/ Ki Kare: 7934,540 Serbestlik: 1225 Anlamlılık: ,000										

## 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırmacıların daha önceki çalışmalarında çalışanların yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve kurumlarına duydukları güven ile ilgili ölçekler ortaya çıkartılmıştır. Bu çalışmada ise söz konusu araştırmacının bir boyutunun eksik olduğu düşünülerek yöneticilerin astlarına güven duymalarının diğer boyutlar kadar önemli olduğu görüşü ile asta güven ölçeği geliştirilmiştir. Çalışma sonucunda yöneticinin astına güven ölçeğinin 9 faktörü sırasıyla “İyi Bir İnsan Olma”, “Verimli ve Etkin Çalışma (Rasyonel Olma)”, “Yaptığı İşe Değer Verme”, “Çalışma Disiplinine Sahip Olma”, “İş Ahlakına Sahip Olma”, “Yetkin”, “Çalışkan”, “Sorgulayıcı”, “Bilgiyi Paylaşma” olarak adlandırılmıştır.

Araştırmacıları yaptığı bir önceki çalışmada yöneticiye güvenin alt boyutları olarak “bilgi paylaşan” ve “yetkin” boyutları yöneticinin astına güvenmesinde de alt boyut olarak görülmüştür. Bu çalışmada geliştirilen astına güven ölçeğinin aynı zamanda hem çalışma arkadaşına güven ölçeği hem de yöneticiye güven ölçeği kapsamındaki faktörlerin altında yer alan bazı ifadelerle de benzerlik gösterdiği göze çarpmaktadır. Örneğin farklı faktör başlıkları altında yer alsalar bile iş ahlakına sahip olmak, dürüst olmak, takım çalışmasına yatkın olmak, eğitilmiş olmak, adil olmak, işine sahip çıkmak gibi ifadeler her üç ölçekte de güven yaratmak için gerekli görülmektedir. Farklı araştırmacıların yaptığı çalışmalarda ise yardımseverlik, yetkinlik, açıklık, dürüstlük, tutarlılık güveni oluşturan temel boyutlar olup bu çalışmadaki yardımseverlik ifadesi ve yetkinlik boyutu ile paralellik göstermektedir.

## KAYNAKÇA

- Blau, P. M. (1964), Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley.
- Börü, D., İslamoğlu, G., Birsell, M. (2007), “Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması”, Öneri Dergisi, 7(27): 49-59.
- Butler, J. K. (1991), “Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of Conditions of Trust Inventory”, Journal of Management, 17:643-663.
- Cascio, W. F., Shurygailo, S. (2003), “E-leadership and Virtual Teams”, Organizational Dynamics, 31(4):362-376.
- Clark, C. M. & Payne, R. L. (1997), “The Nature and Structure of Workers' Trust in Management”, Journal of Organizational Behavior, 18(3):205-224.
- Connel, J., Ferrer, N. & Travaglione, T. (2003), “Engendering Trust in Manager-Subordinate Relationships: Predictors and Outcomes”, Personnel Review, 35(5):569-587.
- Cook, J. & Wall, T. D. (1980), New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment”, Journal of Occupational Psychology, 53: 39-52.



- Connell, J., Ferrer, N. ve Travaglione, T. 2003. Trust in the Workplace: The Importance of Interpersonal and Organizational Support, *Journal of Management Research*, 3(2):113-118.
- Cummings, L. L. ve Bromiley, P. (1996), "The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation". In *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research*, Edited by Roderick M. Kramer and Tom R. Tyler, 302-30. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dambrin, C. (2004), "How Does Telework Influence the Manager-Employee Relationship?", *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4(4): 358-374.
- Deutsch, M. (1949), "An Experimental Study of The Effects of Cooperation and Competition Upon Group Process", *Human Relations*, 2:199-231.
- Deutsch, M. (1958), "Trust and Suspicion", *Journal of Conflict Resolution*, 2:265-279.
- Drucker, P. (1990). *Managing the Non-Profit Organization*, London: Butterworth.
- Foa, E. B. ve Foa U.G. (1976), "Resource Theory of Social Exchange". In *Contemporary Topics in Social Psychology*, John W. Thibaut, Janet T. Spence, and Robert C. Carson, eds. Morristown, NJ: General Learning Press, 99-131.
- Garbarro, J. J. (1978), "The Development of Trust, Influence and Expectations". In Athos, A.G. ve Garbarro, J.J.(Eds), *Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships*, 290-303, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Hart, K. M., Capps, H. R., Cangemi, J. & Caillouet, L. M. (1986), "Exploring Organizational Trust and Its Multiple Dimensions: A Case Study At General Motors", *Organizational Development Journal*, 4(2):31-39.
- Hosmer, L. T. (1995), "Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, 20:379-403.
- İnelmen, K. V. Ö. (2002), *Trust in Buyer-Supplier Relationships: A Small And Medium Sized Enterprises Perspective*. Doktora Tezi. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi.
- İslamoğlu, G., Börü, D. ve Birsal, M. (2007), *Kurum İçinde Güven*, İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Jennings, R. E. (1979), "School Advisory Councils in America: Frustration and Failure". In G. Baron (ed.) *The Politics of School Government* (pp.23-51). Oxford Pergamon Press.
- Johnson-George, C., & Swap, W. (1982), "Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction And Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other", *Journal of Personality and Social Psychology*, 43:1306-1317.
- Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (1996), *Trust in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kramer, R. M. (1999), "Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions", *Annual Review of Psychology*, 50:569-598.
- Kirmanoglu, H. (2004), *Sosyal Sermaye ve Geleceği Şekillendirmek*, www.kalder.org
- Larzelere, R. E. & Hutson, T. (1980), "Dyadic Trust Scale: Toward Understanding Interpersonal Trust in Close Relationships", *Journal of Marriage and Family*, 42: 595-604.
- Leonard, M. K. (2007), "Trust and the Manager-Subordinate Dyad: Virtual Work as a Unique Context", *Journal of Behavioral and Applied Management*. Online. 8(3). Available at: [http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol8/no3/JBAM\\_8\\_3\\_2.pdf](http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol8/no3/JBAM_8_3_2.pdf) [Erişim 1 April 2008]
- Lewicki, R. J., McAllister, D. M. ve Bies, R. J. (1998), "Trust and Distrust: New Relationship and Realities", *Academy of Management Review*, 23:438-458.
- Lewis, J. D. & Weigert, A. (1985), "Trust as a Social Reality", *Social Forces*, 63: 967-84.
- Luhmann, N. (1979), *Trust and Power*. New York: John Wiley
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F.D. (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, 20:709-734.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999), "The Effect of The Performance Appraisal System on Trust For Management: A Field Quasi-Experiment", *Journal of Applied Psychology*, 84:123-136.
- Muchinsky, P. M. (1977), "An Intra-organizational Analysis of The Roberts and O'Reilly Organizational Communication Questionnaire", *Journal of Applied Psychology*, 62: 184-188.
- Nyhan, R. C. ve Marlowe, H. A. Jr. (1997), "Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory", *Evaluation Review*, 21(5): 614-635

- Putnam, R. (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York: Simon and Schuster.
- Rampel, J. K., Holmes, J. G. ve Zanna, M. (1985), "Trust in Close Relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1):95-112.
- Roberts, K. H. ve O'Reilly, C. A. I. (1974), "Failure in Upward Communication in Organizations: Three Possible Culprits", *Academy of Management*, 17:205-15.
- Rotter, J. B. (1967), "A New Scale For The Measurement Of Interpersonal Trust", *Journal of Personality*, 35: 651-665.
- Scott, C. L. (1981), "The Development of Four New Organizational Measures of Trust". In *Proceedings of the Southern Management Association*, edited by D.F. Ray. Mississippi State: Printing Department, Mississippi State University
- Shaw, R. B. (1997), *Trust in the Balance. Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Simmel, G. (1964), *The Sociology of Georg Simmel*, New York: Free Press.
- Töremen F. (2002), "Okullarda Sosyal Sermaye: Kavramsal Bir Çözümleme", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(32):556-573.
- Tyler, T. R. & Kramer, R. M. (1996), "Whither Trust?". In Kramer, R. M. ve Tyler, T. R. 1996. *Trust in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ve Werner, J. M. (1998), "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *Academy of Management Review*, 23:513-530.
- Worchel, P. (1979), "Trust and Distrust". In W. G. Austin ve S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*: 174-187. Monterey, CA: Brooks/Cole Publishing.
- Yeager, S. I. (1978), "Measurement of Independent Variables Which Affect Communication: A Replication of Roberts and O'Reilly", *Psychological Reports*, 43:1319-1324.
- Zand, D. E. (1972), "Trust and Managerial Problem Solving", *Administrative Science Quarterly*, 17:229-239.
- Zeffane, R. & Connell, J. (2003), "Trust and HRM in The New Millennium", *International Journal of Human Resource Management*, 14: 3-11.

## POLİTİK YETİ ENVANTERİNİN TÜRKİYE’DE TEST EDİLMESİ

Salim ATAY

Marmara Üniversitesi, İİBF  
İşletme Bölümü

Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı  
salim@marmara.edu.tr

### ÖZET

*Liderler, örgütlerin değişen iş çevrelerine uyum sağlamaları, ayakta kalmaları ve başarılı olmalarında en belirleyici faktörlerden biridir. Dolayısı ile yönetim alanındaki yazında liderliğe ilişkin çalışmalar önemli bir yer tutmaktadır. Günümüzde liderliğe ilişkin uluslararası yazında yer bulmuş yeni bir çalışma konusu da Politik Yeti’dir. Türkiye’de de bir süre sonra Politik Yetiye ilişkin çalışmaların yapılması kaçınılmaz görünmektedir. Bu nedenle amacımız, Politik Yeti konusunda çalışmak isteyen araştırmacıları, uluslararası yazında kabul görmüş bir ölçüm aracıyla tanıştırmak ve kullanımlarına sunmaktır. Bu doğrultuda Ferris, Treadway vd. (2005) tarafından geliştirilmiş Politik Yeti Envanteri’nin eşdeğerlilik çalışmaları yapılmış ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren 13’ü uluslararası 29 işletmeden 155 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Güvenirlik ve yapı geçerliliği analizleri yapılan envanterin, gerek Politik Yeti kavramının anlaşılmasında gerekse yeni araştırmaları teşvik etmede etkili olması beklenmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Yeti, politik yeti, politik yeti envanteri, liderlik.

### 1. GİRİŞ

Bilgi çağına geçiş dönemi, örgütlerin yeni kavramlarla tanıştığı ve hızlı bir değişime sürüklediği sürecin başlangıcını oluşturmaktadır. Örgüt yapılarını esnekliğe ve değişime zorlayan gelişmeler, doğal olarak kişiler arası ilişkilerde de etkisini göstermektedir. Artık çalışanlar, müşteriler, astlar ve üstler arasında etkileşim daha az yapılandırılmış olarak sürdürülmektedir. Herhangi bir çalışanın, başkaları ile çalışma ve onları etkileme konusunda yeterince iyi olmaması, işini yapma olasılığını imkansız hale getirmektedir (Ferris, Davidson vd., 2005). Yöneticiler açısından durum değerlendirildiğinde, politik arenalar olarak tanımlanan örgütlerde (Mintzberg,1983) insanlarla birlikte çalışmak ve onları etkileyebilmek, yöneticilerin bazı özellik ve yetilere sahip olmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda politik yeti kavramı, yönetici ve liderlerin örgüt içi süreçleri daha etkili şekilde yönetebilmelerini sağlayan ve uluslararası literatürde yeni tartışılmaya başlanmış bir konu olarak göze çarpmaktadır.

### 2. POLİTİK YETİ

Örgütlerin politik bir arena oluşu ve çalışanlar ile yöneticilerin politik davranışları, Mintzberg (1983, 1985) ve Pfeffer (1981) tarafından yapılan araştırmalarla önem kazanmıştır. Diğer yandan *Politika* kavramı ile tanımlanan özellik ve durum, 1900’lü yılların başına kadar uzanmaktadır. Psikolog Thorndike (1920), sosyal zeka kavramını insanları anlama ve bu bilgi doğrultusunda hareket etmeye karşılık gelecek şekilde tanımlamıştır. Bir girişimci olan Carnegie (1936) ise henüz geçen yüzyılın ortalarına gelinmeden, başkaları ile birlikte ve başkaları üzerinden çalışmanın prensiplerini anlatan kişilerarası etkililik kursları düzenlemiştir. Söz konusu bilimsel ve uygulamalı çalışmalar, örgütlerde sosyal ve kişiler arası yetkinliklerin özellikle politik yetinin önemini ortaya koymaktadır (Ferris, Davidson vd., 2005).

Mintzberg (1983), bireylerin etkili ve başarılı olabilmek için iki temel özelliğe sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Birincisi bireylerin politik davranış göstermeden önce kişisel kaynaklarını sarfetmek için istek ya da motivasyon göstermeleri gerektiğini belirtmekte ve bu durumu “politik niyet” kavramı ile tanımlamaktadır. İkinci özellik olarak ise politik niyete sahip olmanın yeterli olmadığını, politik davranış gösterebilmek için “politik yeti” becerisine de sahip olmak gerektiğini belirtmektedir. Mintzberg (1983), politik yetiyi; ikna, mani-

pülasyon ve müzakere ile etkileme alıştırmaları üzerinden tanımlamaktadır. Benzer şekilde Preffer (1981) de başarı için politik yetinin gerekli olduğunu ifade etmektedir (Treadway vd., 2004).

Politik niyet ve politik davranış, literatürde örgüt içi etkileme süreçleri açısından ele alınmış ancak doğrudan liderlikle ilişkilendirilmemiştir. Mintzberg (1983), politik yetiyi politik amaçların uğrunda gerekli enerjiyi ortaya koyabilmek olarak tanımlamış ve politik davranışın temel önceli olarak ifade etmiştir. Mayen ve Allen (1977), politik davranış; örgüt tarafından onaylanmayan sonuçları elde etmek ya da onaylanan sonuçlara uygun olmayan yollarla ulaşmak için etkileme gücünün kullanılması olarak tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda, politik davranış örgütler için istenmeyen bir durumu ifade etmektedir. Söz konusu tartışmalara rağmen, 2000’li yıllara kadar politik niyet, politik davranış ve politik yeti ilişkisine yönelik bir modele rastlanmamaktadır (Treadway vd., 2005).

### 3. POLİTİK YETİ BOYUTLARI

Mintzberg’in (1983,1985) ilk kez tanımladığı politik yeti, Mainiero (1994) tarafından kadınların kariyer gelişimi için gerekli bir unsur olarak görülmüştür. Jackall (1998) ise yönetsel etkililik için politik yetinin gereğine değinmiştir. Son olarak, Spencer ve Spencer (1993), yöneticilerin başarısı için bilişsel yeteneğin yeterli olmadığına ve yüksek performans için iyi gelişmiş bir politik yetiye ihtiyaç duyulduğuna vurgu yapmışlardır (Ahearn vd., 2004). Söz konusu çalışmaların devamı olarak Ferris vd. (1999), politik yetiyi tanımlamaya yönelik bir ölçek geliştirmişlerdir. Geliştirdikleri ölçek, politik yeti kavramı altında yöneticilerin “sosyal beceri” ve “kişilerarası etki” özelliklerinin ölçülmesine yönelik 6 sorudan oluşmaktadır. Ferris, Witt vd. (2001), sosyal beceri ve genel zihinsel yetenekleri yüksek kişilerin, iş performansının da yüksek olduğunu bulmuşlardır. Bu nedenle, politik yeti envanterine yönelik 1999 yılında gerçekleştirilen çalışmada, politik yetinin genel zihinsel yetenekle ilişkisi incelenmiş ve anlamlı bir korelasyon bulunamamıştır.

Ferris ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen daha sonraki araştırmalarda, politik yeti kavramının kapsamının ve öngörülen alt boyutlarının geliştirilmesine ihtiyaç duyulmuştur (Ferris, Anthony vd., 2002). Bu ihtiyaç doğrultusunda Ferris, Treadway vd. 2005 yılında politik yeti kavramını “işyerinde başkalarını etkin şekilde anlama, başkalarını etkileme bilgisini kullanma ve başkalarının kişisel ve örgütsel hedeflerini zenginleştirecek şekilde davranma” olarak tanımlamışlardır. İlgili çalışmada, politik yetinin 4 boyutu esas alınmış ve bu doğrultuda Politik Yeti Envanteri geliştirilmiştir. Araştırmada, literatürde politik yeti ile ilişkilendirilen 4 temel boyuta karşılık gelen 40 soru hazırlanmış ve Ferris vd.’nin 1999 yılında geliştirdiği 6 maddelik ilk ölçek, referans alınmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda 18 maddelik Politik Yeti Envanteri oluşturulmuştur (Ferris, Treadway vd., 2005). Politik yeti kavramı altında tanımlanan 4 boyut, *sosyal beceriklilik* (social astuteness), *kişilerarası etki* (interpersonal influence), *network yeteneği* (networking ability) ve *içtenliktir* (apparent sincerity) Her bir boyut ile ilişkilendirilen davranış örneklerinden bazıları aşağıda yer almaktadır (Ferris, Treadway vd., 2005).

- Sosyal Beceriklilik: Politik yetiye sahip kişiler, yetenekli gözlemcilerdir ve farklı sosyal durumlara kolaylıkla uyum sağlamaktadırlar. Sosyal etkileşimleri kolayca kavramakta, kendi davranışlarını ve başkalarının davranışlarını başarıyla yorumlamaktadırlar. Kuvvetli muhakeme yeteneğine ve bireysel farkındalığa sahiptirler.
- Kişilerarası Etki: Bu boyutta, politik yeti sahibi bireylerin olayların detay yönlerini kavrayabilir olması ve ikna edici kişilik özellikleri göstermeleri ele alınmaktadır. Kişilerarası etki konusunda yüksek beceri sahibi kişiler, çevrelerinde üretken ve hoş insanlar ola-

rak görülmektedirler. Açıkça politik olarak algılanmamakla birlikte, yetkin liderler olarak kabul edilmektedirler.

- Network Yeteneği: Güçlü politik yetiye sahip kişiler farklı ağları kullanma ve geliştirme konusunda yeteneklidirler. Kişisel ve örgütsel amaçlar için, oluşturdukları bağlantıları önemli bir değer olarak görmektedirler. Kolayca arkadaşlık kurmakta, güçlü ve yararlı ortaklıklar geliştirebilmektedirler.
- İçtenlik: Politik yetiye sahip bir kişi, başkalarına doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik, içtenlik ve samimiyet sahibi olarak görünmektedir. Bu kişiler dürüst, açık ve doBradırlar.

#### **4. POLİTİK YETİ KAVRAMININ ÖRGÜTSEL UNSURLARLA İLİŞKİSİ**

Yönetici ve liderlerin sahip olması beklenen politik yetinin, örgütsel süreçlere yansımaları pek çok çalışmada araştırılmıştır. Ferris vd. (2000), politik yetinin en büyük avantajlarından birinin, yöneticilerin iş performansındaki artışla ilişkili olabileceğini ifade etmektedirler. Araştırmacılar etkin liderliğin bir göstergesi olarak politik yetinin önemli role sahip olduğunda hemfikirdirler. Ammeter vd. (2002), politik yeti gibi kişilerarası ilişkilerde etkili olan özelliklerin, sadece liderlerin davranışlarını etkilemekle kalmadığını aynı zamanda bireysel düzeyde kazanımlara da yol açtığını dile getirmektedirler.

Uluslararası literatürde politik yetinin takım performansı (Ahearn, Ferris vd, 2005), çalışan reaksiyonları (Treadway, Hochwarter vd., 2004), lider etkinliği (Douglas vd., 2004), stres faktörleri (Meurs, 2008) ve iş çıktıları (Brouer, 2007) gibi birçok konuya etkisi incelenmiş ve anlamlı sonuçlar elde edilmiştir.

#### **5. ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI**

Uluslararası literatürde son yıllarda daha fazla tartışılmaya başlanan politik yeti kavramına ilişkin ülkemizde herhangi bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Politik yeti ile ilişkili kavramlardan politik davranış ise örgütlerde çoğunlukla arzu edilmeyen bir davranış türü olarak Türk yazınında yer bulmuştur.

Çalışmanın amacı yukarıda kuramsal olarak açıklanan Politik Yeti kavramının tanıtılması ve politik yetiyi ölçmeye yönelik kullanılan Politik Yeti Envanteri'nin Türkçe'ye çevrilerek test edilmesidir.

Envanterin Türkçe çevirisi 2 akademisyen tarafından yapılmış, anadili İngilizce olan Türkçe dilbilimcisi bir akademisyene kontrol ettirilmiştir (Brislin, 1980). Böylelikle, ölçeğin dilsel ve kültürel eşdeğerliliği sağlanmıştır. Envantere demografik içerikli sorular eklenerek son haline getirilmiştir. Araştırmanın sahası olarak İstanbul'da 13'ü uluslararası olmak üzere farklı sektörlerden toplam 29 işletme seçilmiştir. Özellikle yöneticilik deneyimi olan 192 çalışana e-mail ile anket linki ve kişisel şifre gönderilerek webe yerleştirilen anketi cevaplamaları istenmiş ve 155 (% 80,7) geri dönüş alınmıştır.

#### **6. BULGULAR**

Ankete katılanların demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların % 34,2'si kadın ve % 65,8'i erkektir. Katılımcıların yaş ortalaması 36,10 olup, en büyük paydayı % 25,2'lik oranla 35-39 yaş arasındaki kişiler oluşturmaktadır. İkinci sırada % 22,6'lık payla 30-34 yaş arasındaki kişiler yer almaktadır. Geri kalanların % 21,9'u 23-29 yaş, % 16,1'i 40-44 yaş, % 8,4'ü 45-49 yaş aralığında olup, % 5,8'i ise 50 yaş üzerindedir. Katılımcıların aynı iş yerindeki deneyim süreleri ele alındığında % 25,2'si 5 ila 9 yıl arasında deneyime sahiptir. 3-4 yıl ile 10-14 yıl arasında deneyime sahip kişiler % 19,3'lük payı temsil etmektedir. % 21,3'ü 0-2 yıl deneyimli olup, % 8,4'ü 15-19 yıl arası ve % 6,5'i 20 yılın üzerinde deneyime sahiptir. Katılımcıların ortalama ast sayısı 39,6'dır. En büyük payı % 46,2'lik oranla 1-9 kişi arasında asta sahip yöneticiler oluşturmaktadır. % 24,1'lik yönetici grubu 10-29 kişi arasında asta sahip olup, % 6,7'si 100 kişinin üzerinde çalışmanı yönetmektedir. Geri kalanların % 9,3'ü 50-99 kişi

arası asta sahip olup, ankete katılanların % 8,1'inin halihazırda sorumlu olduğu bir çalışanı bulunmamaktadır. Katılımcıların eğitim seviyeleri incelendiğinde, % 66,2'si lisans mezunudur. En büyük paya sahip ikinci grup % 22,1'lik oranla yüksek lisans mezunlarıdır. Geri kalanların % 7,1'i ön lisans, % 3,9'u lise ve % 0,6'sı doktora derecesine sahiptir.

Araştırmada kullanılan ölçeğe, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Arasında yüksek korelasyon bulunan değişkenleri bir araya toplamak ve değişken sayısını azaltmak, aynı zamanda Ferris, Treadway vd.'nin ortaya koyduğu yapıyla uyumunu kontrol etmek için Faktör Analizi uygulanmıştır. Faktörlerin kendi içinde korelasyonları incelenmiş ve anlamlı değerler elde edilmiştir.

**Tablo 1. Güvenirlik Değeri**

Cronbach's Alpha Değeri	Madde Sayısı
,863	18

Pilot çalışma sonucu ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,863 bulunmuştur. Bu değer tercüme edilen ölçeğin güvenilirlik açısından uygunluğunu göstermektedir. Çalışmada 18 madde üzerinden korelasyon analizleri gerçekleştirilmiş ve her bir maddenin genel korelasyon değeri (item-to-total correlations) incelenmiştir. 18 maddenin tamamının korelasyon değeri 0,35'in üzerinde olup, soruların ölçeğin tamamı ile korelasyon içerisinde olduğu görülmüştür. KMO değeri ve Bartlett Testi anlamlı olup, soruların faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir (Bryman vd., 1997). 18 maddelik envantere faktör analizi yapıldığında, Ferris, Treadway vd. (2005)'nin geliştirdiği yapıya uyumlu şekilde sorular, 4 faktör altında toplanmıştır.

**Tablo 2. KMO and Bartlett Testi Sonuçları**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure – Örneklem Uygunluğu		,824
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare Değeri	828,802
	df	153
	Anlamlılık (sig.)	,000

**Tablo 3. Faktör Analizi Sonuçları**

Faktör Adı	Cronbach Alpha Değerleri	Açıklanan Varyans
Sosyal Beceriklilik	0,785	30,745
Kişilerarası Etki	0,743	8,749
İçtenlik	0,660	11,654
Network Yeteneği	0,683	12,579
Toplam Varyans		63,744

Katılımcıların demografik özellikleri ile politik yeti arasındaki ilişkiye bakıldığında, yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak katılımcıların ast sayıları ve aynı pozisyondaki deneyim süreleri, politik yetileri ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Söz konusu korelasyon, politik yetinin gelişmeye açık olduğu ve yöneticilik deneyimi ile birlikte değişim gösterebileceği şeklinde yorumlanabilir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma kapsamında, Türk yazınında henüz araştırılmamış bir konu olan Politik Yeti kavramına ilişkin 2005 yılında Ferris, Treadway ve arkadaşları tarafından geliştirilen Politik Yeti Envanteri'nin Türkçe'ye standardizasyonu gerçekleştirilmiştir. Standardizasyon çalışması ile ölçeğin dilsel ve kültürel eşdeğerliliği sağlanmış ve sonrasında farklı sektörlerde faaliyet gösteren 13'ü uluslararası 29 firmada, 155 çalışana uygulanmıştır. Anket uygulaması sonunda ölçeğin güvenirlik analizi yapılmış ve yüksek güvenirliğe sahip olduğu anlaşılmıştır. Yapı geçerliliği ile ilgili olarak faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları, Ferris, Treadway vd. tarafından belirtilen 4 alt boyutla uyumlu şekilde, sorular uygun faktörlere dağılmıştır. Her bir faktörün kendi içindeki güvenirlik değerleri, yeterli düzeydedir.

Katılımcıların yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi demografik özellikleri politik yeti boyutları ile anlamlı bir ilişkiye sahip değildir. Ancak ast sayıları ve aynı pozisyondaki deneyim süreleri ile katılımcıların politik yetileri arasında bir ilişki gözlenmektedir. Elde edilen korelasyonlar, politik yetinin yöneticilik deneyimi ile birlikte gelişebileceği şeklinde yorumlanabilir. Örgütlerin politik özellikleri göz ardı edilmez bir gerçek olup, örgütsel amaçları gerçekleştirecek yöneticilerin belli özelliklere sahip olması beklenmektedir. Politik yeti, özellikle yöneticilerin sahip olması beklenen yetenekler arasında ifade edilmektedir. Türkçe'ye tercüme edilen ve geçerlilik, güvenirliliği test edilen Politik Yeti Envanteri, Türk organizasyonları ve yöneticileri açısından önemli bir değerlendirme aracı olabilecektir. Uluslararası literatürde politik yetinin takım performansına (Ahearn, Ferris vd, 2005), çalışan reaksiyonlarına (Treadway, Hochwarter vd., 2004), lider etkinliğine (Douglas vd., 2004), stres faktörlerine (Meurs, 2008) ve iş çıktılarına (Brouer, 2007) etkisi gibi birçok konuyla ilişkisi incelenmiş ve anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Türk yazınında henüz araştırılmamış bir kavram olan Politik Yeti'nin yönetim-organizasyon ve örgütsel davranış araştırmacılarının ilgisini çekmesi umulmaktadır. Politik yetinin, bireysel ve kolektivist kültürlerde ne tür farklılıklar göstereceği bir araştırma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, Ferris, Davidson vd. (2005) tarafından geliştirilebilir bir beceri olarak tanımlanan politik yetinin, Türk yöneticilerde geliştirilmesi konusunda oluşturulacak eğitim programlarının, yönetim-organizasyon ve örgütsel davranış alanında pek çok bilimsel araştırmaya konu olması kaçınılmazdır.

## KAYNAKÇA

- Ahearn, K. K., G. R. Ferris, W. A. Hochwarter, C. Douglas, ve A. P. Ammeter (2004), "Leader Political Skill and Team Performance", *Journal of Management*, 30, 309-327.
- Ammeter, A. P., C. Douglas, W. L. Gardner, W. A. Hochwarter, ve G. R. Ferris (2002), "Toward a Political Theory of Leadership". *The Leadership Quarterly*, 13, 751-796.
- Brislin, R. (1980), "Translation and Content Analysis of Oral and Written Materials". Ed. H. C. Triandis, J. W. Berry, 1980 *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Boston: Allyn & Bacon, 389-444.
- Brouer, R. L. (2007), "The Role of Political Skill in the Leadership Process Work Outcomes Relationships", Florida State University, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Bryman, A. ve D. Cramer (1997), *Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows*, London: Routledge.
- Douglas, C. ve A. Ammeter (2004), "An Examination of Leader Political Skill and Its Effect on Ratings of Leader Effectiveness", *The Leadership Quarterly* 15, 537-550.
- Ferris, G. R., H. M. Berkson, D. M. Kaplan, D. C. Gilmore, M. R. Buckley, W. A. Hochwarter, et al (1999), "Development and Initial Validation of the Political Skill Inventory", Chicago: Paper Presented at the 59th Annual National Meeting of the Academy of Management.

- Ferris, G. R., P. L. Perrewé, W. P. Anthony, ve D. C. Gilmore (2000), "Political Skill at Work", *Organizational Dynamics*, 28, 25-37.
- Ferris, G. R., L. A. Witt, ve W. A. Hochwarter (2001), "Interaction of Social Skill and General Mental Ability on Job Performance and Salary", *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1075-1082.
- Ferris, G.R., W. P. Anthony, R. W. Kolodinsky, D. C. Gilmore, ve M. G. Harvey (2002), "Development of Political Skill", Ed. C. Wankel, ve R. DeFillippi, *Research in Management Education and Development, Rethinking Management Education*, Greenwich, CT: Information Age, 1, 3-25.
- Ferris, G.R., S. L. Davidson, ve P. L. Perrewe (2005a), *Political Skill at Work: Impact on Work Effectiveness*, Mountain View, CA: Davis: Black Publishing.
- Ferris, G.R., D. C. Tredway, R. W. Kolodinsky, W. A. Hochwarter, C. J. Kacmar, C. Douglas, ve D. D. Frink (2005b), "Development and Validation of the Political Skill Inventory", *Journal of Management*, 31, 126-152.
- Ferris, G.R., G. Blickle, P. B. Schneider, J. Kramer, I. Zettler, J. Solga, D. Noethen, ve J. A. Meurs (2008), "Political Skill Construct and Criterion-related Validation: A Two-study Investigation", *Journal of Managerial Psychology*, 23(7), 744-771.
- Mayes, B. T. ve B. W. Allen (1977), "Toward a Definition of Organizational Politics", *Academy of Management Review*, 2, 672-678.
- Meurs, J. (2008), "The Dispositional and Learned Behavior Prediction of Political Skill Dimensions and How Political Skill Affects the Stress Process", Florida State University, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Mintzberg, H. (1983), *Power in and Around Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1985), "The Organization as Political Arena", *Journal of Management Studies*, 22, 133-154.
- Treadway, D.C., W. A. Hochwarter, G. R. Ferris, C. J. Kacmar, C. Douglas, A. P. Ammeter, ve M. R. Buckley (2004), "Leader Political Skill and Employee Reactions", *The Leadership Quarterly*, 15, 493-513.
- Treadway, D.C., W. A. Hochwarter, C. Kacmar, ve G. R. Ferris (2005), "Political Will, Political Skill, and Political Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 26, 229-245.