

24.ULUSAL YÖNETİM ve ORGANİZASYON KONGRESİ

Sabancı Üniversitesi Kampüsü, İstanbul

yonorg2016.sabanciuniv.edu

KONGRE BİLDİRİ KİTAPÇIĞI

KONGRE TARİHLERİ:
29-31 MAYIS 2016



DESTEKLEYEN KURULUŞLAR

**KONGRE ADI: 24. ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON
KONGRESİ**

Tarih: 29-31 Mayıs 2016

**Ev sahibi Kurum:
SABANCI ÜNİVERSİTESİ YÖNETİM BİLİMLERİ FAKÜLTESİ**

Derleyenler:

Prof. Dr. S. Arzu Wasti
Arş. Gör. Ozan Duygulu
Afşar Yegin

**ISBN:
978-605-9178-48-8**

SUNUŞ

Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi olarak 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'ne ev sahipliği yapmaktan son derece mutluyuz, heyecanlıyız. Neredeyse çeyrek asırlık bir geçmişi olan Yönetim ve Organizasyon Kongresi, yerel bağlamı anlamayı, araştırmayı mesele edinen, bu amaç doğrultusunda uluslararası kabul görmüş ölçütlerde bilim ve bilgi üretimini kendine hedef koymuş bir organizasyondur. Ülkenin çok çeşitli yöre ve kurumlarından gelen akademisyenlerin çalışmalarını meslektaşlarına sunması, önemli bir geri bildirim kanalı sağlamaktadır. Aynı zamanda bu platformda, tecrübeli ve uluslararası saygınlığı yüksek akademisyenlerin kendilerini takip eden genç kuşaklarla bir araya gelmesi sağlanmakta ve böylelikle bilimsel özgünlük ve üretkenliğin devamlılığı, gelenekselleşmesi ve kurumsallaşması adına önemli adımlar atılmaktadır. Sevgili Ceyhan Aldemir Hocamızın başkanlığında 1994 yılında Kuşadası'nda yapılan kongreden bu yana düzenli bir şekilde katılmış bir akademisyen olarak Kongre'nin yıllar içinde bu hedeflerine ulaşmak adına ne merhaleler kat ettiğine bizzat tanık oldum. Bu seneki kongreyle de bu yörüngede devam edeceğimize inanıyorum.

Kongre'nin gerçekleştirilmesi çok sayıda kurum ve kişinin maddi ve manevi katkısı ile olmuştur. Öncelikle, Kongre'nin her daim daha iyiye gitmesi için vaktini ve emeğini esirgemeyen Danışma Kurulu'na, aynı şekilde Kongre'nin başında düzenlenen ve yoğun ilgi gören çalıştaylarımızda gönüllü ders veren tüm hocalarımıza çok teşekkür ederim. Bu sene bir ilki gerçekleştirerek, bildirilerin değerlendirme sürecini geniş bir hakem havuzuna yaydık. Bu süreçte hakemlik davetimize hemen ve olumlu yanıt veren ve böylelikle Kongre'nin daha çoksesli ve katılımcı olmasına katkıda bulunan tüm hakemlerimize de minnetimi ifade etmek isterim. Kongre organizasyonunda bize maddi destek sağlayan Sabancı Holding, TÜBİTAK, Sabancı Üniversitesi ve Logitech firmasına da şükranlarımı sunuyorum. Son olarak, 24. Kongre'ye adeta günde 24 saat ayırarak olağanüstü bir özveri ve beceri ile her işin altından kalkan, Kongre Sekreteryası görevine çok kapsamlı bir içerik ve önem kazandırmış olan doktora öğrencilerimiz Afşar Yegin ve Ozan Duygulu'ya da sonsuz teşekkürler.

Yönetim ve Organizasyon ailesine hoş geldiniz diyor, çok verimli bir Kongre diliyorum.

Prof. Dr. S. Arzu Wasti
Kongre Dönem Başkanı
İstanbul, Mayıs 2016

DANIŞMA KURULU:

- Prof. Dr. Ceyhan ALDEMİR, Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Ömür N. TİMURCANDAY ÖZMEN, Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Behlül ÜSDİKEN, Sabancı Üniversitesi
Prof. Dr. Cavide UYARGİL, İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Fulya SARVAN, Akdeniz Üniversitesi
Prof. Dr. Fatma KÜSKÜ AKDOĞAN, İstanbul Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Mahmut PAKSOY, İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Nazlı WASTI PAMUKSUZ, Orta Doğu Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Enver ÖZKALP, Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL, Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Uğur YOZGAT, Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Şükrü Özen, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

DEĞERLENDİRME KURULU

Örgüt Teorisi Alan Koordinatörü

Prof. Dr. Behlül Üsdiken

Örgütsel Davranış Alan Koordinatörü

Prof. Dr. Ömür N. Timurcanday Özmen

İnsan Kaynakları Alan Koordinatörü

Prof. Dr. Cavide Uyargil

Stratejik Yönetim Alan Koordinatörü

Prof. Dr. Fulya Sarvan

DÜZENLEME KURULU

Kongre Dönem Başkanı

Prof. Dr. S. Arzu Wasti

Prof. Dr. Nakiye A. Boyacıgiller

Doç. Dr. Mahmut Bayazıt

Doç. Dr. Işın Güler

Doç. Dr. Özgecan Koçak

Kongre Sekreteryası

Afşar Yegin

Ozan Duygulu

YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRELERİ TARİHÇESİ

1. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

Tarih 20-22 Mayıs 1993

Düzenleyen Kurum İstanbul Üniversitesi ve Boğaziçi Üniversitesi

Dönem Başkanı Prof. Dr. Tamer KOCEL, Prof. Dr. Behlül USDİKEN

Yer Silivri Pamukbank Eğitim Tesisleri

Sunulan Bildiri Sayısı 37 (Yayımlanmadı)

2. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

Tarih 16-18 Mayıs 1994

Düzenleyen Kurum Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi

Dönem Başkanı Prof. Dr. Ceyhan ALDEMİR

Yer Kuşadası-Pine Bay Holding Otel

Sunulan Bildiri Sayısı 38 (Yayımlandı)

3. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

Tarih 29-31 Mayıs 1995

Düzenleyen Kurum İTÜ İşletme Fakültesi İşletme Mühendisliği Bölümü

Dönem Başkanı Prof. Dr. Selime SEZGİN

Yer İstanbul İTÜ Sosyal Tesisleri

Sunulan Bildiri Sayısı 84 (Yayımlanmadı)

4. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

Tarih 29-31 Mayıs 1996

Düzenleyen Kurum ODTU İİBF İşletme Bölümü

Dönem Başkanı Prof. Dr. Muhan SOYSAL

Yer Ankara ODTU İİBF

Sunulan Bildiri Sayısı 19

5. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

Tarih 29-31 Mayıs 1997

Düzenleyen Kurum Başkent Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

Dönem Başkanı Prof. Dr. Selami SARGUT

Yer Kızılcahamam-Patalya oteli

Sunulan Bildiri Sayısı 41 (Yayımlanmadı)

6. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

Tarih 21-23 Mayıs 1998

Düzenleyen Kurum Anadolu Üniversitesi

Dönem Başkanı Prof. Dr. Şan OZ-ALP

Yer Eskişehir Yunus Emre Kampusu

Sunulan Bildiri Sayısı 31 (Yayımlandı)

7. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

Tarih 27-29 Mayıs 1999

Düzenleyen Kurum İstanbul Bilgi Üniversitesi

Dönem Başkanı Prof. Dr. Beyza FURMAN

Yer İstanbul Bilgi Üniversitesi Kampusu

Sunulan Bildiri Sayısı 45 (Yayımlanmadı)

8. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

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

9. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

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

10. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

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

11. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

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

12. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

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

13. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

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

14. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

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

15. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

Tarih 25-27 Mayıs 2007

Düzenleyen Kurum Sakarya Üniversitesi

Dönem Başkanı Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

Yer Kartepe Green Park Otel

Sunulan Bildiri Sayısı 122 (Yayımlandı)

16. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

Tarih 16-18 Mayıs 2008

Düzenleyen Kurum İstanbul Kültür Üniversitesi

Dönem Başkanı Prof. Dr. Tamer KOCEL

Yer Antalya Kervansaray Lara Otel

Sunulan Bildiri Sayısı 141 (Yayımlandı)

17. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

Tarih 21-23 Mayıs 2009

Düzenleyen Kurum Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

Dönem Başkanı Prof. Dr. Ömer TORLAK

Yer Eskişehir Anemon Otel

Sunulan Bildiri Sayısı 130 (Yayımlandı)

18. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

Tarih 20-22 Mayıs 2010

Düzenleyen Kurum Çukurova Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

Dönem Başkanı Prof. Dr. Hüseyin Özgen

Yer Adana HiltonSA Oteli

Sunulan Bildiri Sayısı 114 (Yayımlandı)

19. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

Tarih 26-28 Mayıs 2011

Düzenleyen Kurum Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Dönem Başkanı Prof. Dr. Ali AKDEMİR

Yer Troya Kültür Merkezi

Sunulan Bildiri Sayısı 135 (Yayımlandı)

20. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

Tarih 24-26 Mayıs 2012

Düzenleyen Kurum Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi

Dönem Başkanı Prof. Dr. Ceyhan ALDEMİR

Yer Çeşme Altinyunus Resort & Thermal Hotel

Sunulan Bildiri Sayısı 132 (Yayımlandı)

21. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

Tarih 30-31 Mayıs, 1 Haziran 2013

Düzenleyen Kurum Dumlupınar Üniversitesi İİBF

Dönem Başkanı Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Yer Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

Sunulan Bildiri Sayısı 136 (Yayımlandı)

22. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

Tarih 22-24 Mayıs 2014

Düzenleyen Kurum Selçuk Üniversitesi İİBF

Dönem Başkanı Prof. Dr. Adem OĞUT

Yer Konya Dedeman Otel

Sunulan Bildiri Sayısı 141 (Yayımlandı)

23. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

Tarih 14-16 Mayıs 2015

Düzenleyen Kurum Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

Dönem Başkanı Prof. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU

Yer Amara Island Bodrum Elite

Sunulan Bildiri Sayısı 155 (Yayımlandı)

24. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

Tarih 29-31 Mayıs 2016

Düzenleyen Kurum Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi

Dönem Başkanı Prof. Dr. S. Arzu Wasti

Yer Tuzla, İstanbul

Sunulan Bildiri Sayısı 119 (Yayımlandı)

SAYILARLA 24. ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

Gelen Bildiri Özetleri ve Bildiri Kitabında Yayınlanan Bildirilerin Konu Gruplarına Göre Dağılımı

	Gelen Bildiri Özeti Sayısı	Bildiri Kitabında Yayınlanan Bildiri Sayısı
Örgütsel Davranış	131	50
Stratejik Yönetim	61	25
İnsan Kaynakları Yönetimi	38	21
Örgüt Teorisi	40	19
İşletmecilik Tarihi	9	4
TOPLAM	279	119

Bildiri Kitabında Yayınlanan Bildirilerin Yazarların Bağlı Oldukları Kurumların Tekrar Sayısı

Kurum	Bildiri Sayısı
* Herhangi bir kuruma bağlı değil	2
* Üniversite dışı kurumlara bağlı	3
Adnan Menderes Üniversitesi	1
Afyon Kocatepe Üniversitesi	3
Akdeniz Üniversitesi	5
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi	1
Anadolu Üniversitesi	2
Ardahan Üniversitesi	2
Atılım Üniversitesi	1
Bahçeşehir Üniversitesi	3
Başkent Üniversitesi	8
Boğaziçi Üniversitesi	3
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	5
Çankaya Üniversitesi	1
Çankırı Karatekin Üniversitesi	1
Celal Bayar Üniversitesi	2
Çukurova Üniversitesi	1
Dicle Üniversitesi	1
Doğu Akdeniz Üniversitesi	3
Doğuş Üniversitesi	1
Dokuz Eylül Üniversitesi	10
Dumlupınar Üniversitesi	9
Erciyes Üniversitesi	2
Erzincan Üniversitesi	2

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	3
Gazi Üniversitesi	2
Gaziantep Üniversitesi	3
Gaziosmanpaşa Üniversitesi	2
Gebze Teknik Üniversitesi	3
Giresun Üniversitesi	1
Gümüşhane Üniversitesi	2
Hasan Kalyoncu Üniversitesi	2
Hitit Üniversitesi	1
İnönü Üniversitesi	5
Işık Üniversitesi	1
İstanbul Arel Üniversitesi	2
İstanbul Gedik Üniversitesi	1
İstanbul Gelişim Üniversitesi	1
İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi	1
İstanbul Medeniyet Üniversitesi	1
İstanbul Şehir Üniversitesi	1
İstanbul Üniversitesi	8
İzmir Katip Çelebi Üniversitesi	1
Kafkas Üniversitesi	4
Kara Harp Okulu	20
Kara Kuvvetleri Astsubay Meslek Yüksek Okulu	5
Karadeniz Teknik Üniversitesi	7
Kastamonu Üniversitesi	1
Kırklareli Üniversitesi	2
Koç Üniversitesi	2
Kocaeli Üniversitesi	6
KTO Karatay Üniversitesi	1
Marmara Üniversitesi	9
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	2
Melikşah Üniversitesi	2
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	4
Murat Hüdavendigâr Üniversitesi	2
Mustafa Kemal Üniversitesi	1
Necmettin Erbakan Üniversitesi	1
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	4
Niğde Üniversitesi	3
Nişantaşı Üniversitesi	2
Nova School of Business	1
Nuh Naci Yazgan Üniversitesi	1
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	3
Özyeğin Üniversitesi	1

Pamukkale Üniversitesi	1
Piri Reis Üniversitesi	1
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	2
Sabancı Üniversitesi	10
Sakarya Üniversitesi	7
Selçuk Üniversitesi	1
Şırnak Üniversitesi	1
Süleyman Demirel Üniversitesi	3
Trakya Üniversitesi	1
Uludağ Üniversitesi	3
Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi	1
Warwick Üniversitesi	1
Yalova Üniversitesi	4
Yaşar Üniversitesi	1
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	8
Yıldız Teknik Üniversitesi	3

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ.....	II
DANIŞMA KURULU.....	III
DEĞERLENDİRME KURULU.....	IV
DÜZENLEME KURULU.....	V
YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRELERİ TARİHÇESİ.....	VI
SAYILARLA 24. ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ.....	X
İÇİNDEKİLER.....	XIII

Örgütsel Davranış

ALGILANAN CİNSİYET AYRIMCILIĞININ ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SAĞLIK ÖRGÜTLERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....	1
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÇALIŞANLARIN İÇ GİRİŞİMCİLİK PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ.....	11
BİREYSEL YENİLİK VE SORUMLULUK ALMA: TUTKULU OLMAK ÖNEMLİ MİDİR?.....	21
ÇALIŞAN-YÖNETİCİ İŞ DEĞERLERİ UYUMUNUN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN, DEMOGRAFİK NİTELİKLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	30
DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE BAĞLILIK ODAKLARININ ROLÜ.....	38
DUYGU DÜZENLEME VE MEMNUNİYET ARASINDA POLİTİK ALGILAMALARIN ARACI ETKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA.....	50
DUYGUSAL EMEK KULLANIMININ ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	61
DÜZENLEYİCİ ODAK VE KİŞİLERARASI GÜVEN: DÜZENLEYİCİ KAPAMA VE GÜVEN EĞİLİMİNİN ROLÜ.....	71
ÇOCUKLUK ÇAĞI RUHSAL TRAVMA YAŞANTILARININ İSTİSMARCI YÖNETİCİ ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	76
İSTİSMARCI YÖNETİCİ ALGISININ KAYTARMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DUYGUSAL TÜKENMENİN ARACILIK ROLÜ.....	87
İŞ ÖRGÜTLERİNDE KONTROL VE RIZA MEKANİZMALARININ İŞLEYİŞİ: TÜRKİYE ÇAĞRI MERKEZLERİ ÖRNEĞİ.....	98
BENLİK KARMAŞIKLIĞININ (SELF-COMPLEXITY) İŞ STRESİ, İŞ-AİLE ÇATIŞMASI VE AİLE-İŞ ÇATIŞMASI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE ARACILIK ROLÜNÜN BELİRLENMESİ.....	105

İŞE ADANMIŞLIĞIN, UMUT-GÖREV PERFORMANSI VE İNSAN SERMAYESİ- GÖREV PERFORMANSI İLİŞKİLERİNDE TAM ARACI ETKİSİ.....	117
İŞE ADANMIŞLIK ÜZERİNDE HİZMETKÂR LİDERLİĞİN KATKISI.....	127
İŞKOLİKLİK, İŞ-AİLE ÇATIŞMASI VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	135
İŞLE İLGİLİ STRES FAKTÖRLERİ, İŞE ADANMIŞLIK VE PROAKTİF ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI ÜÇGENİNDE ESNEK ROL EĞİLİMİNİN ROLÜ: DÜZENLENMİŞ HİYERARŞİK REGRESYON MODELİ.....	143
İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN ÇALIŞANLARIN AİDİYET, KONTROL VE BENLİK DEĞERİ İHTİYAÇLARINA ETKİSİ: DENEYİM ÖRNEKLEME ÇALIŞMASI.....	153
İŞYERİNDE LİDERLİĞİN KARANLIK YÜZÜ.....	162
KADIN ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK SERMAYELERİ VE CAM TAVAN SENDROMUNU AŞMA STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ.....	172
KADIN VE ERKEK LİDERLERİN ASTLARIN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ FARKLI MIDIR?.....	177
KADIN YÖNETİCİYLE ÇALIŞMAK KADIN LİDERLİĞİNE KARŞI ÖRTÜK ÖNYARGILARI DEĞİŞTİRİR Mİ? İLÇE BELEDİYELERİNDE BOYLAMSAL SAHA ÇALIŞMASI.....	188
KARİYERİZM İLE ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN MODERATOR ETKİSİ.....	196
KİŞİSEL AĞLARDA YERLEŞİKLİK VE KURUMA BAĞLILIK.....	204
KURUMSAL MANTIK DEĞİŞİMİNDE BİREYSEL AKTÖR EYLEMLİLİĞİ: LİDERLİK DAVRANIŞLARININ DÜZENLEYİCİ ETKİSİ.....	211
KUŞAKLAR ARASI FARKLILIKLARA GÖRE CAM TAVANI AŞMA STRATEJİLERİ VE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK İLİŞKİSİ: KAMU KURUMUNDA ÇALIŞAN KADIN YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	222
KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN KÜLTÜREL ZEKÂ ÜZERİNE ETKİSİ: ÇOK KÜLTÜRLÜ BİR ARAŞTIRMA.....	229
LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÖZ KENDİLİK DEĞERLENDİRMESİNİN ÖRGÜTÜN YENİLİKÇİLİK DÜZEYİNE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ.....	239
MENTORLUK FONKSİYONLARI İLE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİ: MENTORA OLAN GÜVENİN VE MENTORUN POLİTİK YETENEĞİNİN ROLÜ.....	249
MESLEKİ ÖZ-YETERLİLİĞİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE İÇSEL MOTİVASYONUN ARACILIK ROLÜ: BOYLAMSAL BİR ARAŞTIRMA.....	254

MOBBİNGİN ŞAFAĞINDA YAKALARIN SAVAŞI: PEMBE VE GÖKKUŞAĞI YAKALILARIN MOBBİNG ALGILARI.....	262
ÇALIŞMA ORTAMINDA MÜKEMMELİYETÇİLİĞİN SONUÇLARI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA.....	271
MÜZAKERELERDE ÖZ-YETERLİLİK VE ÖZSAYGI DÜZEYİNİN ÇATIŞMA YÖNETİM YAKLAŞIMLARINA ETKİSİ: OLUMLU VE OLUMSUZ DUYGULARININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ.....	282
NESNEL OLARAK DÜZENLENEN İŞ ÖZNEL OLARAK NASIL ALGILANMAKTADIR?.....	288
OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTE YÖNELİK SAPKIN DAVRANIŞLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	300
ÖĞRENCİ MUHALEFETİNİ ETKİLEYEN BİREYSEL BİR FAKTÖR OLARAK AKADEMİK KONTROL ODAĞI.....	314
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ.....	321
ÖRGÜTLERDE YARANMA DAVRANIŞININ LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ PERSPEKTİFİNDEN İNCELENMESİ.....	330
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ, YAŞAM TATMİNİ İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER: KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA.....	335
ÖRGÜTSEL DESTEK KAYNAKLARININ ÇALIŞAN İŞ STRESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE ÖRTÜK GELİŞİM MODELİ İLE BAKIŞ.....	344
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE İŞ GÜVENCESİ MEMNUNİYETİ ETKİLEŞİMİ: ÖZEL HASTANE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA.....	353
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ EVRENSEL VE KÜLTÜREL BOYUTLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME.....	365
PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK VE PSİKOLOJİK İYİ OLMA İLİŞKİSİNDE İYİMSERLİĞİN ARACI ROLÜ: HASTANE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	372
PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN İHLALİ ALGISINDA ÖRGÜTSEL ADALETİN ETKİSİ VE ETİK LİDERİN ARACI DEĞİŞKEN OLARAK ROLÜ: ÖZEL VE DEVLET OKULLARINDA KARŞILAŞTIRMALI BİR UYGULAMA.....	382
SOSYAL DEĞER YÖNELİMİ VE İSTİSMARCI YÖNETİM: ÇOK SEVİYELİ BİR BAKIŞ AÇISI.....	396
TAKIM SÜPERVİZÖR CİNSİYETİNİN LİDER OLMA İSTEĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: PROJE TAKIMLARINDA YARI DENEYSSEL BİR ARAŞTIRMA.....	400
TAKİPÇİ MÜKEMMELİYETÇİLİĞİ İLE DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ VE LİDERLİK TARZLARININ ROLÜ.....	406

TEMEL DEĞERLER VE TEMEL BENLİK DEĞERLENDİRMESİNİN (TBD) LİDERLİK DAVRANIŞINA ETKİSİ.....	417
TÜRKİYE'NİN TOPLUMSAL KÜLTÜR EĞİLLİMLERİ: GLOBE ARAŞTIRMASINDAN SONRA NE DEĞİŞTİ?.....	427
YÖNETİCİ VE ÇALIŞANLARIN BİLİŞSEL BİÇİM BENZERLİĞİ VE ÇALIŞANLARIN İLETİŞİM DOYUMU: İKİLİ GRUPLARIN BENZERLİĞİNİN ETKİLERİNİN İNCELENMESİNDE CEVAP YÜZEY ANALİZİ KULLANIMINA BİR ÖRNEK.....	439
YÖNETİCİLERİN ESNEK VEYA SABİT ZİHNİYET YAPILARININ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINA ETKİSİ.....	444

İşletmecilik Tarihi

19. YÜZYILDA OSMANLI DEVLET FABRİKALARINDA İNSAN YÖNETİMİNİ ŞEKİLLENDİREN YASAL ÇERÇEVE.....	450
TİCARET MEKTEB-İ ÂLİSİ DERS İÇERİKLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME (1883-1930) (USUL-İ TİCARET DÖNEMİ).....	457
TİZ FABRİKALAR KURULA, İDARECİLER BULUNA! : OSMANLI SANAYİLEŞMESİ SÜRECİNDE “MODERN YÖNETİM”İN İZİNİ SÜRMEK.....	467
TÜRKİYE’DE ÜNİVERSİTE REKTÖRLERİNİN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ VE KARIYER HAZIRLIKLARINDA DEĞİŞİM: BOYLAMSAL BİR ANALİZ.....	473

İnsan Kaynakları Yönetimi

AKADEMİSYENLERİN SAHİP OLDUKLARI ÜSTÜN PERFORMANS YETKİNLİKLERİ, ÇOK YÖNLÜ KARIYER TUTUMLARI VE GENEL ÖZ YETERLİLİKLERİNİN KARIYER BAŞARILARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: SOSYAL BİLİMLER ALANINDA ÇALIŞAN VE TÜBA-TÜBİTAK ÖDÜLÜ ALAN AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA.....	479
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÇALIŞAN SESLİLİĞİNİN BAĞLAMSAL PERFORMANS VE İŞE GÖMÜLMÜŞLÜĞE ETKİSİ: DEVLET HASTANESİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA.....	489
BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE BOŞ ZAMAN TATMİNLERİNİN BELİRLENMESİ: MAVİ VE BEYAZ YAKALI ÇALIŞAN FARKI.....	497
CAM TAVAN’DAN CAM UÇURUM’A “KRİZ DÜŞÜN KADIN DÜŞÜN”	509
CEO’LARIN KİŞİSEL MARKA İNŞA SÜRECİ: TÜRKİYE’DEKİ ÖNCÜ CEO’LARIN ANALİZİ.....	520
GÖNÜLLÜLÜK MÜ? ZORUNLULUK MU? ZAMAN YÖNETİMİNİN İŞ-AİLE ÇATIŞMASI ÜZERİNE ETKİSİ; SİVİL TOPLUM KURULUŞU ÜYELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	529
HAT YÖNETİCİLERİN YÖNETİM TARZLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER: ÖRGÜT YAPISI VE İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANININ STRATEJİK ROLLERİ.....	539

İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ GÖREV VE BAĞLAMSAL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ: BANKACILIK VE FİNANS SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA.....	550
İKİ İŞLEVLERİ VE HAT YÖNETİCİLERİ ETKİLİLİĞİNİN ÇALIŞAN İŞ PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	560
İKİ UYGULAMALARININ, ÖRGÜTSEL ADALET ALGILAMASININ ARACI OLDUĞU DURUMLARDA, İŞE ADANMIŞLIK VE İŞ-YAŞAM DENGESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ADAM KAYIRMACILIĞIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ.....	567
İMALATÇI KOBİ'LERDEKİ İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ BELİRLEYİCİLERİ: ESKİŞEHİR ÖRNEĞİ.....	578
İNSAN KAYNAKLARININ DEĞER YARGILARI VE İŞVEREN MARKASI BİLEŞENLERİNE VERDİKLERİ ÖNEM.....	582
İŞİME TUTKUyla BAĞLIYIM.. HASTA OLSAM DA GİDERİM!.....	593
İŞVEREN MARKASI BAĞLAMINDA FONKSİYONEL VE DUYGUSAL FAYDANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ.....	602
İŞVERENE İŞ SÖZLEŞMESİNİ FESHETTİREBİLEN: SANAL KAYTARMA! HANGİ KİŞİLİK ÖZELLİĞİNE SAHİP ÇALIŞANLAR SANAL KAYTARMA YAPIYOR?.....	608
İZLENİM YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME AMAÇLARI: KÜLTÜREL DEĞERLERİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ.....	617
KURUMSAL "İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK" HALİ GİRİŞİMCİLİĞİ TEŞVİK EDER Mİ? KENDİ İŞİNİN SAHİBİ OLMANIN AZ BİLİNER GÜDÜLEYİCİSİ.....	628
MEMUR, GİRİŞİMCİ VEYA AKADEMİSYEN: ÖĞRENCİLERİN KARIYER TERCİHLERİ ÜZERİNE BİR TARTIŞMA.....	634
MESLEKİ KİMLİĞİN İŞ ÇIKTILARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ERKEK VE KADIN HEMŞİRELER ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ÇALIŞMA.....	644
OTEL KATEGORİSİ VE ÇALIŞAN GRUPLARINA BAĞLI OLARAK İŞYERİNDEN AYRILMA NİYETİ: İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ.....	654

Stratejik Yönetim

ÖDÜLLENDİRMEİNİN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNE ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	664
ÇEVRE KONUSUNDA ÖRGÜTLERCE OLUŞTURULAN ANLAM YAPILARI VE İZLENİM YÖNETİMİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ.....	673
EVİRİMSEL OYUN TEORİSİ BAĞLAMINDA STRATEJİK KONVANSİYONLAR.....	679
FİRMA VE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİNİN TÜRKİYE'DE FAALİYETTE BULUNAN KOBİ'LERİN İHRACAT PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	690

İÇ GİRİŞİMCİLİK DAVRANIŞINI TAHMİNLEYEN DEĞİŞKENLERİN LOJİSTİK VE HİYERARŞİK REGRESYON ARACILIĞIYLA BELİRLENMESİ.....	701
İŞLETME VE YÖNETİM ALANINDAKİ “STRATEJİK YÖNETİM” KAVRAMININ EVRİMSEL GELİŞİMİNİN BİLİMSEL HARİTALAMA YÖNTEMİYLE İNCELENMESİ.....	712
KEŞİFSEL VE GELİŞTİRİCİ ÇİFT YÖNLÜLÜK İÇİN LİDERLİK: DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZI VE ÖZELLİKLERİNİN ÇİFT YÖNLÜLÜĞÜN SAĞLANMASINDAKİ ROLÜ.....	721
KOBİ YÖNETİCİLERİNİN KÜLTÜREL ZEKÂSI, ULUSLARARASILAŞMA TUTUMU VE İŞLETMENİN ULUSLARARASILAŞMA DERECESİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	731
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE RİSKLERE HAZIR OLUŞLUK İLİŞKİLİ MİDİR? SEKTÖRLER ARASI BİR KARŞILAŞTIRMA.....	743
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞLETMELERİN STRATEJİK YÖNELİMLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ.....	752
ÖZNEİNİN NE GÖRDÜĞÜ, NEREDEN BAKTIĞINA MI BAĞLI? “GİRİŞİMCİNİN PERSPEKTİFİNDEN GİRİŞİMSSEL BAŞARI”.....	761
PRATİK OLARAK STRATEJİ: MERKEZİ VE FAALİYET İLİ ANTLAYA OLAN BİR ÖZEL HASTANE ÜZERİNDE NİTEL BİR ÇALIŞMA.....	771
REKABET EDİLEBİLİRLİKTE İNOVASYON STRATEJİLERİ VE YENİLİKÇİ KİŞİLİK ÖZELLİĞİNİN ETKİSİ.....	783
SATIN AL – İSTİHDAM ET MODELİNİN FORMLARI VE DEĞER YARATMA MANTIĞI.....	790
SİNYAL TEORİSİ BAĞLAMINDA YÖNETİM KURULUNDA CİNSİYET ÇEŞİTLİLİĞİNİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞA ETKİSİ: BİST 100 ENDEKSİ ODAĞINDA BİR ARAŞTIRMA.....	801
SOSYAL AĞLAR VE HİZMET PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR MODEL ÖNERİSİ.....	809
STRATEJİ OLUŞTURMA SÜRECİNDE REKABETÇİ HAMLE AGRESİFLİĞİNİN ROLÜ.....	819
STRATEJİK BİR YÖNELİM OLARAK FARKLI MODLAR BAĞLAMINDA AÇIK İNOVASYON.....	826
STRATEJİK KARAR ALMA SÜRECİ VE GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	831
LİDERLİK DAVRANIŞI İLE YENİLİK PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE STRATEJİK KARAR VERME HIZININ ARA DEĞİŞKEN (MEDIATÖR) ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI.....	847
TASARIM OKULU VE İŞ ETİĞİ: BİR BELGE İNCELEMESİ ÇALIŞMASI.....	856

TÜRK ŞİRKETLERİNDE ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİSİNİN FİNANSAL PEFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ.....	866
ULUSAL KÜLTÜRÜN ŞİRKETLERİN YENİ TEKNOLOJİ EDİNİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	872
ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN YENİLİKÇİLİK EĞİLİMİ İLE GİRİŞİMCİLİK POTANSİYELLERİNİN İLİŞKİLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	881
YABANCI SERMAYE, İŞLETME YÖNETİMİNİ ETKİN KILAR MI? SANAYİ KURULUŞLARININ FİNANSAL GÖSTERGELERİ AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME.....	890
YÖNETİMDEKİ ÇEŞİTLİLİK VE BAĞIMSIZLIĞIN AR-GE FAALİYETLERİNE ETKİSİ.....	896

Örgüt Kuramı

ÖRGÜT İÇİ BİLGİ AKTARIMINDA YAPISAL SOSYAL SERMAYENİN YERİNİN FOULCAULT'NUN PERSPEKTİFİNDEN TARTIŞILMASI: PANOPTİKON YAPI, GÖZETİM, NORMALLEŞME.....	907
BİLİMSEL ARAŞTIRMA SÜRECİNDE AKADEMİK TOPLULUKLARIN SINIRLAYICI ETKİSİ: YENİ ÖRGÜTSEL FORMLARIN KURUMSALLAŞMASI YAZINI ÜZERİNDE BİR İNCELEME.....	915
BİR KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK ÖRNEĞİ OLARAK KAMU HASTANE BİRLİKLERİNİN KURUMSAL GİRİŞİMCİLERİ VE ONLARI MUKTEDİR KILAN ALAN VE AKTÖR DÜZEYİNDEKİ ETKENLERİN ANALİZİ.....	920
DIŞLANMIŞ UYGULAMALARIN YENİDEN MEŞRULAŞMASI: GELENEKSEL VE TAMAMLAYICI TIP UYGULAMALARININ TÜRK SAĞLIK SİSTEMİNE GİRİŞİ, 2014 – 2016.....	931
FIRSATLAR VE FIRSATÇILIK: ÜRETKENLİK BASKISI ALTINDAKİ TÜRK ÖĞRETİM ÜYELERİNİN YAYIM İÇİN BİLİMSEL DERGİ TERCİHLERİ 2007-2011.....	938
KURAMIN NELİĞİ ÜZERİNE: TÜRKÇE “ÖRGÜT KURAMLARI” KİTAPLARINDA KURAM KAVRAMI ÇEVRESİNDE TUTARLILIK ARAYIŞI.....	945
KURUMSAL HAYIRSEVERLİK YÖNELİMLERİ: TÜRKİYE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA.....	954
KURUMSAL MANTIKLAR VE SİYASAL KİMLİKLER: AKADEMİK PERSONEL SEÇİMİNE YÖNELİK BİR KURAMSAL ÇERÇEVE VE PİLOT ÇALIŞMA.....	962
MELEZ Mİ, ÇOKLU MU? KAMU BANKALARINDA KURUMSAL KARMAŞIKLIK, ÖRGÜTSEL KİMLİKLER VE STRATEJİK YANITLAR.....	971
MELEZ ÖRGÜTLER AÇISINDAN AKTÖR YERLEŞİKLİĞİ KURUMSAL MEKANİZMALARI NASIL ETKİLER? BÜTÜNLEŞİK BİR MODEL ÖNERİSİ.....	989
MELEZ ÖRGÜTLERDE KURUMSAL UYUŞMAZLIKLARIN YÖNETİLMESİ: YENİ BİR ROL OLARAK HAKEMLİK.....	997

POLİTİK SÖYLEM KURAMIYLA ÇOKULUSLU MADEN ŞİRKETLERİYLE YEREL HALK ARASINDAKİ MÜCADELEYİ ANLAMAK: EŞME ÖRNEK OLAYI.....	1008
SİMBİYOTİK İLİŞKİ: KAYNAK BAĞIMLILIĞI VE ÖRGÜTSEL EKOLOJİ PERSPEKTİFİ.....	1014
SOMA'DA GÖRECE RİSK ANLAMLANDIRMA SÜRECİ VE RİSK YÖNETİMİ.....	1020
SÖYLEM VE GERÇEKLIK: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK SÖYLEMİ ÜZERİNE ELEŞTİREL BİR İNCELEME.....	1028
TÜRK AİLE İŞLETME GRUPLARINDA ORTAK YÖNETİM KURULU ÜYE PROFİLİ.....	1036
ULUSLARARASILAŞMA-YERELLEŞME BAĞLAMINDA ÜNİVERSİTELERİN YAYIN POLİTİKALARI: BİR ENDEKS GELİŞTİRME ÇALIŞMASI.....	1043
VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE STATÜ ALGISI VE İNGİLİZCE EĞİTİM.....	1051
YÖNETİM KURULLARINDA KADIN İSTİHDAMI: KURUMSAL BASKILAR, KAYNAK BAĞIMLILIKLARI, CİNSİYET VEYA VEKÂLET SORUNU MUDUR?.....	1059

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

ALGILANAN CİNSİYET AYRIMCILIĞININ ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SAĞLIK ÖRGÜTLERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Müslüme Akyüz
muslumeakyuz@hotmail.com

Doç. Dr. Kubilay Özyer
Gaziosmanpaşa Üniversitesi
kozyer@yahoo.com

ÖZET

'Fırsatların, kaynakların, ödüllerin cinsiyete göre farklı dağılması' şeklinde ifade edilen cinsiyete dayalı ayrımcılık sosyal hayatın hemen her kademesinde karşımıza çıkabilen ve daha çok kadınlar aleyhine gelişen bir ayrımcılık türüdür. Örgüt içerisinde çalışana hissettirilen cinsiyet ayrımcılığı algısı örgütte adaletin olmadığı düşüncesini oluşturabilecektir. Buna bağlı olarak hayal kırıklığı ve adaletsizlik hissi gibi belirleyicileri olan ve çalışanlar tarafından örgüte ya da üyelerine yönelik kasıtlı yapılan ve zarar verme eğiliminde olan örgütsel sapma davranışlarını göstermeye başlayabilecektir. Bu çalışmada da kadınlara yönelik cinsiyet ayrımcılığı algısı ve bu algının örgütsel yaşamdaki etkileri test edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmanın temel amacı çalışanların algıladıkları cinsiyet ayrımcılığının örgütsel sapma üzerinde bir etki yaratıp yaratmadığıdır. Oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler yardımıyla söz konusu ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Geliştirilen hipotezler, sağlık sektöründe çalışan 314 sağlık çalışanından elde edilen veriler üzerinde korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Sonuçlar araştırmanın temel amacına uygun olarak algılanan cinsiyet ayrımcılığının örgütsel sapma üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Cinsiyet Ayrımcılığı, Örgütsel Sapma Davranışları, Sağlık Örgütleri.

1. Giriş

Klasik yönetim anlayışının iş görene yeterince değer vermeyen yapısının aksine, günümüz dünyasında örgütsel verimliliğin sağlanması, sadece sürekli ve daha fazla üretime bağlı değildir. Bunun dışında sosyo-psikolojik faktörler de önemini artırmıştır. Bu nedenle toplumsal yaşamda sağlıklı ve sürekli ilişkilerin oluşabilmesi için gerekli olan güven algısı ön plana çıkmaktadır (Topaloğlu, 2010: 97).

Bireyin örgütünde güvenle çalışabilmesi ve örgütünde en yüksek verimliliği gösterebilmesi için örgütlerin iş görene karşı sorumlulukları vardır. Bu sorumlulukların başında örgütlerin çalışanlarına karşı eşit mesafede durması gelir. Bunun tam tersi bir durumda yani ayrımcılığının yapıldığı örgütlerde sağlıklı bir işleyişin olması çok zordur (Aydın, 2002: 60) ve örgütler her anlamda büyük kayıplara uğrar. Eğer örgütler bu kayıplarla karşılaşmak istemiyorlarsa insan unsurunu merkeze yerleştirmek zorundadırlar (Bhadury vd. , 2000: 144).

Ayrımcılığın özel bir türü olan ve ‘fırsatların, kaynakların, ödüllerin cinsiyete göre farklı dağılması’ (Reskin ve Padavic, 1994: 13) şeklinde ifade edilen cinsiyet ayrımcılığı sosyal hayatın hemen her kademesinde karşımıza çıkan ve daha çok kadınlara yönelik engeller olarak algılanan bir durumdur (Blau ve Tatum, 2000: 11). Cinsiyet ayrımcılığı toplumun tüm yapılarında ve yine toplum yapısının bir parçası olan örgütlerde sağlıklı bir işleyişin olmasını engelleyebilir ve örgütlere birçok konuda büyük kayıplar yaşatabilir.

Örgütlerde her anlamda kayıplara neden olan ve örgütsel yaşamın kalitesini etkileyen bir diğer kavram ise örgütsel sapma kavramıdır. ‘Çalışanların örgüt kurallarını bozarak, örgütün veya üyelerinin iyi durumlarını tehdit eden davranışlar’ (Robinson ve Bennett, 1995: 556) şeklinde tanımlanan örgütsel sapma çalışanların performans, moral ve motivasyonu azaltırken (Liao vd., 2004: 970), örgütün varlığına da zarar vermektedir (Colbert vd., 2004:599).

Değişimin ve rekabetin önem kazandığı modern çalışma hayatı içerisinde yer alan söz konusu iki kavram çalışanların daha güvenli ve adil bir çalışma hayatını sürdürmeleri için önem arz etmektedir. Çalışanlar örgüt içerisinde cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldıklarını anladıkları anda, örgüte karşı olumsuz duygular gelişebilecektir. Cinsiyetleri nedeniyle engellendiklerini düşündükleri ölçüde, tepki olarak örgütsel sapma davranışları gösterebileceklerdir. Bu da örgütsel sonuçlar üzerinde olumsuz etkiler yaratacak, örgüte bir maliyet unsuru olacaktır. Bu çalışmada, çalışanların algıladıkları cinsiyet ayrımcılığının örgütsel sapma üzerinde bir etki yaratabileceği düşünülmüş ve oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler yardımıyla söz konusu ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2. 1. Algılanan Cinsiyet Ayrımcılığı Kavramı

Cinsiyete dayalı ayrımcılıklar genellikle toplumun hemen her kesiminde yer alan kişi ve kurumların yanında temelde anne-babaların, yakın akraba ve komşuların, kız çocuklarına küçük yaşlardan itibaren erkek çocuklarına olduğundan farklı yaklaşımları ile başlamaktadır (Acar vd., 1999: 6). Ailede başlayan cinsiyet temelli ayrımcı davranışlar, kadınların hukuk, siyaset, örgütlenme, eğitim hizmetlerinden yararlanabilme alanlarında olduğu gibi bir işe girebilme, işlerinde ilerleyebilme gibi alanlarda da karşılıklarına çıkma ihtimali vardır (Altan, 2006: 229).

Cinsiyet ayrımcılığı, bireyin insan haklarından tümüyle yararlanmasını engelleyen sosyal açıdan yapılandırılmış cinsiyet rolleri ve normlarına dayalı olarak herhangi bir ayrıma, dışlanma ya da kısıtlamaya maruz kalmasıdır (Gender ve Reproductive Rights, 1948; Demirbilek, 2007: 14). Bu tanıma göre cinsiyet ayrımcılığı, kişisel yetenekler ya da iş performansından daha çok cinsiyete bakılarak yapılan değerlendirmeleri içermektedir (Guttek vd., 1996: 792). Cinsiyet ayrımcılığı, teorik açıdan tüm çalışanlara yönelik gerçekleşebilir olmakla birlikte, yapılan pek çok araştırmanın da gösterdiği gibi pratikte çoğunlukla kadınlar üzerinde etkili olduğu bilinmektedir (Gök, 1993: 181-182). Bunun nedeni ise çalışma hayatının tipik olarak erkek egemen değerleri benimseyen ve cinsiyete bağlı değerlere itaat eden uygulamaları desteklemesidir. Bu nedenle kadınlar, çalışma ortamında fazla istenmediklerini ve erkek egemen yapı sonucunda oluşan baskın kültür karşısında bir baskı ile karşı karşıya olduklarını düşünmektedirler (Appelbaum vd, 2003: 47).

Kadınlara karşı ayrımcılığın en belirgin tanımı, bu ayrımcılıkla mücadeleyi hedefleyen bir uluslararası belge olan CEDAW’ın 1. maddesinde şu şekilde yapılmıştır, ‘Kadınlara karşı ayırım’ deyimi, kadınların, medeni durumlarına bakılmaksızın ve kadın ile erkek eşitliğine dayalı olarak politik, ekonomik, sosyal, kültürel, medeni veya diğer

sahalarındaki insan hakları ve temel özgürlüklerinin tanınmasını, kullanılmasını ve bunlardan yararlanılmasını engelleyen veya ortadan kaldıran veya bunu amaçlayan ve cinsiyete bağlı olarak yapılan herhangi bir ayırım, mahrumiyet veya kısıtlama anlamına gelecektir' (Kadınlara Karşı Her Türü Ayrımcılığın Önlenmesi Uluslararası Sözleşmesi, Madde 1). Bu maddeye göre erkeklerden farklı oldukları gerekçesiyle kadınlar, herhangi bir özgürlükten ve haktan mahrum bırakılmayacaklardır (Aksu, 2012: 177) ancak bu ve benzeri birçok uluslararası sözleşme ile engellenmeye çalışılan ayrımcılık hala çalışma hayatının bir parçası olmaya devam etmektedir (Weichselbaumer, 2003: 630)

2.2. Örgütsel Sapma Davranışları Kavramı

Örgütler çevreleriyle var olduklarından dolayı çevresel değişim ve gelişimlerden kaçınmaları mümkün değildir. Örgütlerin değişim ve gelişim yönünde içeriden ve dışarıdan gelen baskılara karşı uyum göstermek ya da bir tepki vermek gibi zorunlulukları vardır. Bu baskılara karşı uyum gösterirken de tepki verirken de bazı norm ve kurallara uyulmaları gerekmektedir. Ancak bu tepkiler zaman zaman belirlenmiş kurallar ve normların dışına çıkabilmektedir (Demir, 2009: 42). Örgütsel sapma kavramının çok geniş kapsamlı olması hasebiyle henüz üzerinde ortak bir kanıya varılmış bir tanımı bulunmamaktadır (Akıncı, 2002: 39). Ancak bu farklılıklara rağmen tanımların ortak noktaları vardır. Bu noktalardan ilki, sapma davranışları örgüt üyeleri tarafından, örgüte ya da üyelerine yönelik olarak gerçekleştirilmiş olması, ikincisi ise, sapma davranışlarının zarar verme eğiliminde olmasıdır. Üçüncü ve son olan ise, sapma davranışları kazara değil kasıtlı olarak yapılan davranışlardır (Avcı, 2008: 32-33).

Örgütsel sapma davranışı, "örgüt içi kültür tarafından belirlenen, örgüte ilişkin kurallara, normlara, değerlere, beklentilere, örf-adetlere ve yasal düzenlemelere uygun olmayan, örgüte, iş görenlere ve her ikisine birden zarar veren ancak istemli olarak yapılan davranış" olarak tanımlanmaktadır (Avcı, 2008: 32; Bennett ve Robinson, 2000: 356; Kidwell ve Martin, 2005: 5). Örgütlere oldukça ağır maliyetler yükleyen örgütsel sapma kavramı modern örgütlerin en önemli sorunlarından biridir ve çalışma hayatında hem çalışanları hem de örgütleri doğrudan ilgilendirmektedir (Demir ve Tütüncü, 2010: 65).

2.3. Algılanan Cinsiyet Ayrımcılığı ve Örgütsel Sapma Davranışları Arasındaki İlişki

Cinsiyet ayrımcılığı birçok alanda sosyal davranışı etkileyen bir durumdur (Lobel vd., 2000: 396). Bu alanların örneklerinden biriside çalışma hayatıdır (Demir, 2011: 762). Çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığına daha çok kadınlar maruz kalmaktadırlar. Kadınlar eğitim, mesleki eğitim ve çalışma olanaklarından erkeklere göre çok daha az yararlanmakta ve çalışmaları karşılığında düşük ücret almak zorunda kalmaktadırlar (Johansson vd., 2001: 4). Dünya nüfusunun yarısını kadınların oluşturmasına ve dünyadaki işlerin üçte ikisini kadınların yapmasına rağmen toplam gelirin onda birine sahip olmaları cinsiyet ayrımcılığını net bir şekilde ortaya koymaktadır (Sivakumar, 2008: 4). Olumsuz uygulama ve davranışlar kadınları çalışma hayatında ikincil konuma itmekte ve kadınlar için olumsuz çalışma koşulları oluşmaktadır (Ecevit, 1998: 268).

Örgütsel barışın ve çalışma yaşamının kalitesi açısından erkeklerin ve kadınların, kendi cinsiyetlerine dayalı ayrımcılığı algılamaları çok önemlidir (Cameron ve Lalonde, 2001: 60). Bu tür algılamalar, kadın ve erkek iş görenlerin birbirlerine karşı farklı davranışlar sergileyerek kutuplaşmalara yol açabilmektedir (Alparslan, 2015: 69). Karşılaşılan ayrımcılık

uygulama ve davranışları kişilerin çalışma hayatında örgütsel sapmanın oluşmasında tetikleyici bir rol oynayabilmektedir (Demir ve Tütüncü, 2010: 65).

Bu iki değişkeni beraber ele alan bazı çalışmalarda elde edilen sonuçlar ise şöyledir. Kim, Cohen ve Panter'in (2015) yaptığı çalışma ABD'de 1514 katılımcı ile yapılmıştır. Çalışmaya göre bireyin çalışma hayatında karşılaştığı kötü uygulamaların, düşmanca davranışların, ayrımcılığın örgütsel sapma üzerinde etkili olabileceği ve her geçen gün bu davranışların bireyin algısını şekillendireceği saptanmıştır. *Golparvar vd.'nin* (2015) yaptığı çalışmanın temel amacı ise örgütsel sapma üzerinde işyerinde yaşanan stresin rolünü araştırmaktır. Çalışmada yapılan ayrıntılı analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre kadın çalışanları işyerinde strese sokan önemli faktörlerden biride çalışma hayatında algıladığı cinsiyet ayrımcılığıdır. Bu algı sonucunda kadın çalışanların stres düzeyleri artarken, buna bağlı olarak örgütsel sapma gösterme oranları da artmaktadır.

Yukarıda özetlenenler ışığında bu çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H1: Çalışanların algıladığı cinsiyet ayrımcılığının üretkenlik karşıtı örgütsel sapma (çalışanların kendileri için) davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H2: Çalışanların algıladığı cinsiyet ayrımcılığının bireylerarası örgütsel sapma (çalışanların kendileri için) davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H3: Çalışanların algıladığı cinsiyet ayrımcılığı üretkenlik karşıtı örgütsel sapma (çalışma arkadaşları için) davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H4: Çalışanların algıladığı cinsiyet ayrımcılığı bireylerarası örgütsel sapma (çalışma arkadaşları için) davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

3. Araştırmanın Metodolojisi

3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın temel amacı cinsiyet ayrımcılığı ve örgütsel sapma kavramları hakkında teorik bilgiler sunmak, cinsiyet ayrımcılığı ve örgütsel sapma arasındaki ilişkiye vurgu yapmak ve örgütsel boyuttaki yansımalarını gözler önüne sermektir. Ayrıca çalışmayla cinsiyet ayrımcılığı uygulamalarından birinci derece de sorumlu olan yöneticilere, yol gösterici bir takım ipuçları sunulması da amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Anakütlesi ve Örnekleme

Bu araştırmanın çalışma alanı birden çok profesyonel disiplin ve profesyonel olmayan çalışanın faaliyette bulunduğu ve birden fazla meslek grubunun yan yana çalıştığı sağlık sektörüdür. Buradan hareketle çalışmanın evrenini Malatya ilinde faaliyet göstermekte olan sağlık çalışanları oluşturmaktadır.

Malatya Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği bünyesinde çalışan yaklaşık 3000 sağlık çalışanının % 10'una ulaşılmaya çalışılmış bu amaçla öncelikle araştırmayı uygulamak için Malatya Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği'nden resmi izin alınmıştır. Sonraki aşamada sağlık çalışanlarına 400 adet anket formu dağıtılmış bunun 361 tanesi geri dönmüş ancak eksik doldurulmalar nedeni ile toplam 314 anket formu kullanılmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın modelinde değişkenlerin ölçümünü yapabilmek için 2 farklı ölçek kullanılmıştır. Bu kapsamda araştırmada kullanılan ölçekler ve içerikleri şu şekildedir:

Cinsiyet ayrımcılığı ölçeği: Bu ölçek Sanchez ve Brock (1996: 713) tarafından geliştirilmiştir. Foley, Hang –Yue ve Wong tarafından çeşitli araştırmalarda kullanılmıştır. Cinsiyet ayrımcılığı ölçeğinde toplam 4 ifade bulunmaktadır ve ölçek tek boyutludur.

Örgütsel Sapma ölçeği: Örgütsel sapmayı ölçmede Bennett ve Robinson'un (2003: 247) geliştirdikleri ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin aslında örgütsel boyut için 12 ifade, bireyler arası boyut için 7 ifade olmak üzere toplam 19 ifade bulunmaktadır. Ancak Avcı (2008: 128) doktora tez çalışmasında yaptığı ön test ve katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonucunda ölçekteki soru sayısını azaltmak için benzer ifadeleri birleştirmiş, anlaşılmayan ifadeleri çıkartarak örgütsel sapma ölçeğinin orijinal halindeki 19 olan soru sayısını 15 maddelik ölçek haline dönüştürmüştür. Kullanılan ölçekte, örgütsel sapma ölçeğinde, örgüt boyutunda 8 ifade, bireyler arası boyutunda ise 7 ifade ile toplam 15 ifade bulunmaktadır. Bennett ve Robinson'un (2003) geliştirdikleri ölçek bireylerin kendilerini değerlendirdikleri bir ölçektir. Ancak bu çalışmada Avcı'nın da (2008: 130) çalışmasında uyguladığı yöntemden yola çıkarak iş görenlerin kendilerini değerlendirmelerinde yanlı davranabilecekleri düşünülerek, ölçek iki yönlü olarak ele alınmıştır. Ölçekte bulunan ifadelerden bireyin kendisini değerlendirmesine yönelik ifadelerin yanında, iş arkadaşlarını değerlendirmeye yönelik olarak ifadeler de kullanılmıştır.

3. 4. 1. Araştırma İle İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler

Tablo 3. 1. 'de çalışanların demografik özellikleri, Tablo 3.2. 'de ise değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarını göstermektedir.

Tablo 3. 1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Dağılımı

	Sayı	%		Sayı	%
Cinsiyet			Med. Dur.		
Kadın	187	59,6	Evli	233	74,2
Erkek	127	40,4	Bekar	81	25,8
Yaş Grupları			Eğitim Düzeyi		
20-25	18	5,7	Ortaokul	7	2,2
26-30	64	20,4	Lise	54	17,2
31-35	68	21,7	Yüksekokul	91	29
36-40	87	27,7	Lisans	117	37,3
41-45	50	15,9	Yüksek Lisans	17	5,4
46-50	14	4,5	Doktora	28	8,9
51 ve yukarı	13	4,1			
Meslek			Çalışma Süresi		
Doktor	40	12,7	0-5	44	14
Ebe-Hem.-Sağ. Mem.	140	44,6	6-10	87	27,7
Sağlık Tek(Lab., Ane. tek. vs)	73	23,2	11-15	72	22,9
Tıb. Sek.	28	8,9	16-20	48	15,3
Memur	22	7	21 ve üstü	63	20,1
Tek.Per.	11	3,5			

“Demografik Özellikler” bölümünde çalışanları tanımaya yönelik olarak sorulan sorular frekans tabloları halinde düzenlenmiştir. Tablo 3. 1’de sunulan verilere göre, çalışanların % 59,6’sı kadın ve % 40,4’ü ise erkelerden oluşmaktadır. Bunun nedeni sağlık sektöründe çalışan bireylerin çoğunlukla kadınlardan oluşması şeklinde açıklanabilir. Çalışanlar yaşları açısından incelendiğinde ise çalışanların % 47,8’inin 35 ve altı yaş grubunda olup, % 52,2’sinin ise 36 ve üstü yaş grubunda olduğu analizler ile saptanmıştır. Çalışanlar medeni durumları kapsamında incelendiğinde evli çalışanların % 74,2 bekar çalışanların oranı ise % 25,8 olarak görülmektedir.

Eğitim düzeylerine ait veriler incelendiğinde ise % 19,4’ünün ortaöğretim (ortaokul ve lise) mezunu olduğu, % 66,2 ile büyük çoğunluğun yüksek okul ve lisans mezunu olarak yükseköğretim eğitimi aldığı görülmektedir. Çalışanların kamu hastaneleri içerisindeki görev dağılımları yani meslekleri kapsamında incelendiğinde % 12,7’sinin doktor, % 44,6’sının hemşire-ebe-sağlık memurlarından, % 23,2’sinin sağlık teknisyeni (laborant, anestezi teknisyeni, röntgen teknisyeni vs) kalan % 19,4’ünün ise tıbbi sekreter, memur ve teknik elemanlar oluşturmaktadır. Son olarak çalışanların toplam çalışma süreleri açısından değerlendirildiğinde, 10 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanların oranı % 41,7 iken 10 yıldan fazla süresine sahip çalışanların oranı %58,3’tür.

Tablo 3. 2. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları

	1	2	3	4	5	6	7
Cinsiyet Ayrımcılığı (1)	1	,388**	,392**	,389**	,366**	,383**	,519**
Örgütsel sapma çalışanın kendisi (genel) (2)		1	,737**	,978**	,974**	,737**	,707**
Örgütsel sapma çalışma arkadaşı (genel) (3)			1	,723**	,715**	,978**	,960**
Örgütsel sapma çalışanın kendisi (üretkenlik karşıtı) (4)				1	,905**	,727**	,691**
Örgütsel sapma çalışanın kendisi (bireylerarası) (5)					1	,711**	,690**
Örgütsel sapma çalışma arkadaşları (üretkenlik karşıtı) (6)						1	,897**
Örgütsel sapma çalışma arkadaşları (bireylerarası) (7)							1

Tablo 3. 2. İncelendiğinde bazı değişken ve boyutların birbirleriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Cinsiyet ayrımcılığı ve örgütsel sapma (çalışanların kendileri ve çalışma arkadaşları için) tüm boyutları ile (üretkenlik karşıtı örgütsel sapma ve bireylerarası örgütsel sapma) ile pozitif ilişki içindedir. Çalışanların kendileri için örgütsel sapma boyutları kendi aralarında incelendiğinde ise üretkenlik karşıtı örgütsel sapma ile bireylerarası örgütsel sapma arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışma arkadaşları için örgütsel sapma boyutları kendi aralarında incelendiğinde ise üretkenlik karşıtı örgütsel sapma ile bireylerarası örgütsel sapma arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırmanın modelinde yer alan değişkenler kapsamında geliştirilen hipotezleri test etmek üzere yapılan regresyon analizleri aşağıda görülmektedir. Uygun bir regresyon modeli oluşturmak için, bir regresyon modelinde çoklu bağımlılık (multicollinearity) analiz edilmelidir. Bunun için tolerans ve varyans etkileme faktörüne (VIF) bakılır (Akman vd., 2008: 108). Düşük tolerans ve yüksek VIF değerleri bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olduğunu gösterir (Kalaycı, 2009: 268). Tablo 3. 3. incelendiğinde örgütsel sapma bağımlı değişkeni ile ilgili regresyon modelinde çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmektedir. Zira tüm toleranslar 0,1'den büyük (Özgener ve İraz, 2006: 1362) ve varyans etkileme faktörleri (VIF) 5'ten küçüktür (Bozic, 2007: 117).

Tablo 3. 3. Algılanan Cinsiyet Ayrımcılığının Örgütsel Sapma (çalışanların kendileri için) Boyutları Üzerindeki Etkisi: Regresyon Testi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	F	p	β	t
Cinsiyet ayrımcılığı	Üret. karşıtı örgütsel sapma	0,152	55,782	0,000	0,389	7,469
	Bireyler arası örgütsel sapma	0,134	48,290	0,000	0,366	6,949

Tablo 3. 3'e göre cinsiyet ayrımcılığı, üretkenlik karşıtı örgütsel sapmanın (çalışanların kendileri için) toplam varyansının %15'ini, bireylerarası örgütsel sapmanın (çalışanların kendileri için) % 13,4'ünü açıklamaktadır. Beta katsayıları incelendiğinde ise cinsiyet ayrımcılığı üretkenlik karşıtı örgütsel sapmayı (çalışanların kendileri için) pozitif yönde ($\beta= 0,389$), bireylerarası örgütsel sapmayı (çalışanların kendileri için) yine pozitif yönde ($\beta= 0,366$) etkilediği görülmektedir. Elde edilen sonuçlar ışığında H1 ve H2 kabul edilmiştir.

Tablo 3. 4. Algılanan Cinsiyet Ayrımcılığının Örgütsel Sapma (çalışma arkadaşları için) Boyutları Üzerindeki Etkisi: Regresyon Testi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	F	p	β	t
Cinsiyet ayrımcılığı	Üret. karşıtı örgütsel sapma	0,147	53,665	0,000	0,383	15,907
	Bireyler arası örgütsel sapma	0,269	115,019	0,000	0,519	10,723

Tablo 3. 4'e göre cinsiyet ayrımcılığı, üretkenlik karşıtı örgütsel sapmanın (çalışma arkadaşları için) toplam varyansının yaklaşık %15'ini, bireylerarası örgütsel sapmanın (çalışma arkadaşları için) % 26,9'unu açıklamaktadır. Beta katsayıları incelendiğinde ise cinsiyet ayrımcılığı üretkenlik karşıtı örgütsel sapmayı (çalışma arkadaşları için) pozitif yönde ($\beta= 0,383$), bireylerarası örgütsel sapmayı (çalışma arkadaşları için) yine pozitif yönde ($\beta= 0,519$) etkilediği görülmektedir. Elde edilen sonuçlar ışığında H3 ve H4 kabul edilmiştir.

Sonuç

Cinsiyet ayrımcılığı ve örgütsel sapma değişkenlerini konu alan bu çalışmada “Algılanan Cinsiyet Ayrımcılığının Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi” ele alınmıştır. Literatürde cinsiyet ayrımcılığı kavramı pek çok değişken ile incelenmiş olsa da, örgütsel sapma kavramı yeni yeni popüler hale gelmiş ve üzerinde son zamanlarda çalışmalar yapılmaya başlanmış bir kavramdır.

Bu araştırmanın çalışma alanı birden çok profesyonel disiplin ve profesyonel olmayan çalışanın faaliyette bulunduğu ve birden fazla meslek grubunun yan yana çalıştığı sağlık sektörüdür. Buradan hareketle çalışmanın evrenini Malatya ilinde faaliyet göstermekte olan sağlık çalışanlarının oluşturmaktadır. Malatya’da görev yapan sağlık çalışanlarına 400 adet anket formu dağıtılmış bunun 361 tanesi geri dönmüş ancak eksik doldurulmalar nedeni ile toplam 314 anket formu kullanılmıştır. Toplanan veriler üzerinde yapılan analizler sonucunda cinsiyet ayrımcılığının örgütsel sapma boyutları üzerindeki etkisi araştırılmaya çalışılmıştır.

Araştırma bulgularına göre, cinsiyet ayrımcılığı yapılan sağlık çalışanlarının yaşadığı olumsuz duygular örgütsel sapma davranışlarında bulunma olasılığını artırmaktadır. Bu sonuçlara göre cinsiyet ayrımcılığı gibi olumsuz olaylar kişilerin performansından ziyade cinsiyetine göre değerlendirilmesi bireylerin örgüte karşı olumsuz kasıtlı davranışlarda bulunmalarını mümkün kılmaktadır.

Sonuç olarak örgüt performansı ve sürdürülebilir rekabet için hayati önem taşıyan insan faktörünün çalışma hayatında sadece cinsiyeti ile değerlendirilmesi gibi olumsuzluklar yaşaması örgütsel sapma davranışlarında bulunma olasılığını artırmaktadır. Araştırma sonuçları araştırmanın örneklemini ile birlikte incelendiğinde elde edilen bilgilerin daha büyük önem taşıdığı düşünülebilir. Sağlık sektörü gibi hayati önem taşıyan bir sektörde çalışan sağlık çalışanlarının bu tarz olumsuzluklarla karşılaşması kritik bir önem taşımaktadır. Bu noktada yöneticilere ve insan kaynakları departmanlarına bu yaşanan olumsuzluklarla ilgili büyük sorumluluklar düşmektedir.

Kaynakça

Acar, F. Ayata, A.G. ve Varoğlu, D. (1999). ‘Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye’de Eğitim Sektörü Örneği (Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık ve Kadın Çalışanlara Karşı Tutumlar: Türkiye’de Eğitim Sektörü Örneği’, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Kadın Çalışmaları ABD, Ankara, 1-32.

Akıncı, F.S. (2002), Kriminoloji, Beta Yayınları, İstanbul, s.39

Akman, G. Özkan, C. ve Eriş, H. (2008), “Strateji odaklılık ve firma stratejilerinin firma performansına etkisinin analizi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 7 (13): 93-115.

Aksu, B. (2012). ‘Toplumsal Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık’, (Der: Kenan Çayır, Müge Ayan Ceyhan), Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 175-188.

Alparlan A.M. Çetinkaya Ö. Bozkurt A. (2015), ‘İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın Çalışanların Sorunları’, MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt, 2, Yıl: 2, Sayı: 3, 66-82.

- Altan, Ö.Z. (2006). Sosyal Politika Dersleri, 2.Baskı, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Appelbaum S.H. , Audet L. Miller J. C.(2003), 'Gender and Leadership? Leadership and Gender? A Journey Through The Landscape of Theories' , Leadership & Organization Development Journal, Vol 24/1, s. 47.
- Avcı, N. (2008), 'Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, iş tutumları ve örgütsel sapma arasındaki ilişkinin analizi', Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir.
- Aydın, İ. P. (2002), Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Bennett, R.J. Robinson, S.L. (2000), 'Development of a measure of workplace deviance', Journal Of Applied Psychology, Vol.85, No:3, 349-360.
- Bennett, R.J. Robinson, S.L. (2003), 'The past, present, and future of workplace deviance research', (Ed. J.S. Greenberg), In: Organizational behavior: the state of the science, Lawrence Erlbaum Associate, USA, 247-282.
- Bhadury, H. Mighty, E. J. And Damar, H. (2000), Maximizing Workforce Diversity in Project Teams: A Network Flow Approach. The International Journal of Management Science, (28): 143-153.
- Blau, G. ve Tatum, D. (2000), 'Correlates of Perceived Gender Discrimination For Female Versus Male Medical Technologists', *Sex Roles: A Journal of Research*, 43(1/2): 105-118.
- Bozic, L. (2007), "The effects of market orientation on product innovation", *Croatian Economic Survey*, 9: 107-124.
- Cameron, J.E. Lalonde, R.N. (2001). 'Social identification and gender-related ideology in women and men', *British Journal of Social Psychology*, (40): 59-77
- Colbert A.E. Mount M.K. L. A. Witt L.A. James K. Harter J.K. Murray R. B. (2004), 'Interactive Effects of Personality and Perceptions of the Work Situation on Workplace Deviance', *Journal of Applied Psychology*, Vol.89(4).
- Convention on the Elimination of All Forms of Dis Crimination Against Women (CEDAW), (1979), Birleşmiş Milletler Genel Kurulu, Mad. 1.
- Demir, M. (2009), 'Konaklama işletmelerinde duygusal zekâ, örgütsel sapma, çalışma yaşamı kalitesi ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin analizi', Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Tezi, İzmir.
- Demir, M. ve Tütüncü, Ö. (2010), 'Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Bilimi Arasındaki İlişki'. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1): 64-74.
- Demir, M. (2011), 'İş yaşamında ayrımcılık: Turizm sektörü örneği', *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:8 Sayı:1, 760-784
- Demirbilek, S. (2007), 'Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açidan İncelenmesi', *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44 (511): 11-27.
- Ecevit, Y. (1998), "Türkiye'de Ücretli Kadın Emeğinin Toplumsal Cinsiyet Temelinde Analizi", *75 Yılda Kadınlar ve Erkekler, Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul*, 267–284.

Gender and Reproductive Rights, (1948) (Erişim: <http://www.who.int/reproductive-health/gender/glossary.html>, 08.09.2015).

Gök, F. (1993), Türkiye’de Eğitim ve Kadınlar, 1980’ler Türkiye’sinde Kadın Bakış Açısından Kadınlar (Der: Şirin Tekeli), İletişim Yayınları, İstanbul.

Golparvar M. Taleb M. Abdoli F. Abedini H. (2015), ‘Stress Coping Styles Moderating the Relationship Between Job Stress and Deviant Behaviors: Some Gender Discriminations’, *American Journal of Economics, Finance and Management*, Vol. 1, No. 5: 377-387

Guttek, B.A. Cohen, A.G. ve Tsui, A. (1996), ‘Reactions to Perceived Discrimination’, *Human Relations*, 49(6): 791-814.

Johansson, M. K. Katz ve H. Nyman (2001), *Wage Differentials and Gender Discrimination Changes in Sweden 1981-1998*, *Research Papers in Economics*, No. 15, Stockholm University, Department of Economics.

Kalaycı Ş. (2006), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 2. Basım, Asil Yayınları, Ankara.

Kidwell, R.E. Martin, C.L. (2005), ‘The Prevalence (and Ambiguity) of Deviant Behavior at Work’, (Ed. Kidwell, R.E. ve Martin, C.L.), In: *Managing Organizational Deviance* Sage Publications, USA, 1-37.

Kim, Y., Cohen, T. R. ve Panter, A. T. (2015), ‘The reciprocal relationship between counterproductive work behavior and workplace mistreatment: Its temporal dynamics and boundary conditions’. *Paper presented at the annual meeting of the Interdisciplinary Network for Group Research (INGroup)*, Pittsburgh, PA.

Liao, H. Aparna J. ve Aichia C. (2004), ‘Sticking Out Like a Sore Thumb: Employee Dissimilarity and Deviance at Work’, *Personnel Psychology*, Sayı:57, 969-1000.

Lobel, T.E. (2000), ‘Gender Discrimination as a Function of Stereotypic and Counterstereotypic Behavior: A Cross-Cultural Study’. *Sex Roles: A Journal of Research*, 43(5/6): 395-403.

Özgener, Ş. ve İraz, R. (2006). “*Customer relationship management in small-medium enterprises: The case of Turkish tourism industry*”, *Tourism Management*, (27): 1356-1363.

Reskin, B. Padavic, I. (1994). ‘*Women and Men at Work*’, Pine Forge Press, Thousand Oaks, CA, 4-17.

Robinson, S.L. Bennett, R.J. (1995), ‘A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study’, *Academy of Management Journal*, Vol.38, No:2, 555- 572.

Sanchez, Juan I. and Brock P. (1996), ‘Outcomes of Perceived Discrimination among Hispanic Employees: Is Diversity Management a Luxury or a Necessity?’, *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 3, 704-719

Sivakumar, M. (2008), *Gender Discrimination and Women’s Development in India*, MPRA Paper, No. 10901, Munich Personal Repec Archive, Munich University Library, Munich.

Topaloğlu, I.G. (2010) , İş görenlerde Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi SBE, Ankara.

Weichselbaumer, D. (2003), ‘Sexual Orientation Discrimination in Hiring’. *Labour Economics* 10(6): 629–642.

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÇALIŞANLARIN İÇ GİRİŞİMCİLİK PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Engin KANBUR
Kastamonu Üniversitesi
ekanbur@kastamonu.edu.tr

ÖZET

Rekabet edebilmenin ve bunu sürdürülebilir kılmamanın zorlaştığı günümüz iş dünyasında örgütler çalışanlarının daha yenilikçi, özgün, risk alabilen ve proaktif davranışlar sergileyebilen bireyler olabilmesi için onları her konu ve her alanda desteklemelidir. Her geçen gün birbirine benzeyen, taklit edilebilen yönetim anlayışları, teknolojileri, ürün yelpazeleri ve sürekli değişen tüketici davranışları karşısında örgütler de kendilerini değiştirmeli ve geliştirmelidir. Örgütler bu değişim ve gelişim sürecinin başarılı olabilmesi en önemli kaynağı olan çalışanlarına destek vererek onların iç girişimcilik performanslarını harekete geçirebilir ve sürekliliğini sağlayabilir. Bu çalışmanın amacı, algılanan örgütsel desteğin çalışanların iç girişimcilik performansları üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Araştırmanın yapı geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü ölçmek için korelasyon analizi, değişkenler arasındaki nedenselliği ölçmek için ise regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda; algılanan örgütsel destek çalışanların iç girişimcilik ve alt boyutlarından “yenilik, risk alma, proaktiflik ve özerklik ” performansları üzerindeki etkisi olduğu, fakat “risk alma” performansı üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında örgütlere, yöneticilere, paydaşlara ve çalışanlara önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Destek, İç Girişimcilik, Yenilik,

1. Giriş

Küreselleşme olgusunun doğal sonucu olarak değişen ve gelişen teknolojik koşullar, acımasızlaşan rekabet ortamı, ekonomik belirsizlikler sonucunda oluşan kaotik ve karmaşık ortam örgütlerin hayatta kalabilmesi ve varlıklarını sürdürebilmesi için en değerli kaynağı olan çalışanlarını örgüte bağlamalı, tatmin etmeli, yaratıcı düşüncelerini ön plana çıkararak yenilik faaliyetlerinde bulunmalarını sağlamalı, risk alabilen, proaktif (öngörücü) ve özgün bireyler olmalarını sağlayabilmelidirler. Örgütler, çalışanlarının iç girişimcilik performanslarını harekete geçirmek ve sürekli kılmak için onların beklentilerine cevap verebilmeli, yaratıcılık ve iç girişimcilik performanslarını ortaya koyabilecek ortamlar sağlanmalı ve her konuda destek verilmelidirler. Örgütsel destek, çalışanın örgüt içinde amaçlarını gerçekleştirebilmesi için verdiği katkı ve gösterdiği çaba sonucunda, örgütün de çalışana verdiği destek, maddi ve manevi ödül olarak tanımlamak mümkündür. Çalışanların örgüt tarafından verilen bu desteğin iyi bilinmesi ya da iyi algılanması onların iç girişimcilik performansları üzerinde etkili olacaktır. Bu bağlamda; algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanın çabasına, emeğine değer vermesi ve refahını önemsemesine yönelik algılar ile çalışanları etkileyen tüm faaliyetlerin örgüt tarafından gönüllü olarak gerçekleştirdiğine ilişkin algılar olarak belirtilebilir.

Hızla değişen dinamik örgüt çevresinde belirsizlikler artmakta, yeni fırsat ve tehditler çoğalmakta, karmaşıklık ve kaotik ortamlar oluşmaktadır. Örgütler, bu belirsizlik ve kaotik ortamlarda tehditlere karşı önceden hazırlıklı olmalı ve bunları fırsatlara çevirip yeniliğe dönüştürerek rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamalıdır. Örgüt içerisinde bu tür girişimcilik faaliyetlerini gerçekleştirmek “iç girişimcilik” kavramını ortaya çıkarmaktadır. İç girişimcilik, mevcut girişimcilik kaynaklarının ve çalışanların yaratıcılıklarının kullanılarak örgüt içinde yeni faaliyetlerin oluşturulması sürecidir. İç girişimcilik, örgütlerin dinamik ve belirsizliklerle dolu iş çevresinde rekabet avantajı elde etmelerinde bilgi, beceri ve yeteneklerini güçlendirirken, yetkinliklerini arttırmaktadır. Örgütler, içinde buldukları sektörün tehditlerini öngörüp fırsata çeviren, belirsizlik anında risk alabilen, özgün ve yaratıcı fikirlere sahip olan ve bunları yeniliğe dönüştürebilen, takım sinerjisine uyum sağlayabilen çalışanlara ihtiyaç duyarlar.

2. Yazın Taraması

Eğitim seviyesi yüksek, teknolojiyi iyi kullanabilen, örgütler ve sektörler arasında kıyaslama yapabilen, yetenek ve tecrübelerini diğer çalışanlarla karşılaştırabilen çalışanların örgütten beklentilerinin arttığı günümüzde (Turunç ve Çelik, 2010: 184), örgütleri destekleyecek çalışan tutumları ve algılarının oluşturulmasının, örgütlerin önünde zorlu bir mücadele alanı olarak durduğunu söylemek mümkündür (Tozgöz, 2011: 364). **Örgütsel destek**, bir örgütün, çalışanın örgüte katkılarının bilincinde olması ve çalışanın refahına önem vermesidir (Akin, 2008: 142; Zacher ve Winter, 2011: 665). Örgütsel destek, çalışanın örgüt içinde amaçlarını gerçekleştirebilmesi için verdiği katkı sonucunda, örgütün de çalışana verdiği destek, maddi ve manevi ödül olarak tanımlanabilir (Eisenberger vd., 2004: 565). Ayrıca, örgütsel destek, bireyin örgüt tarafından kendisine ne kadar destek verildiğini hissetmesi ve düşünmesi, örgütteki çalışanların kendisine değer verildiği ve mutluluğunun önemsendiğine yönelik bir algılama tarzıdır (Kasalak ve Aksu, 2014: 117; Bashir, 2012: 66; Cao vd., 2014: 2014; Eisenberger vd., 1986: 501; Bogler ve Nir, 2012: 288; Byrne ve Hochwarter, 2008: 54). **Algılanan örgütsel destek (AÖD)**, sosyal mübadele kuramı ve karşılıklı ilişkiler normundan doğmakta (DeConinck ve Johnson, 2009: 335; Moon vd., 2013: 109; Suazo ve Turnley, 2010: 628) ve en temel anlamıyla örgüt ile çalışanlar arasındaki sosyal bir değişim ilişkisini ifade etmektedir (Allen ve Shanock, 2013: 353). AÖD, örgütün çalışanın katılımına önem vermesi ve refahını önemsemesine yönelik algılar ve çalışanları etkileyen faaliyetleri örgütün gönüllü olarak gerçekleştirdiğine ilişkin duygular olarak tanımlanmakta (Akkoç vd., 2012: 113; Hellman vd., 2006: 631) ve örgüte karşı yükümlülük duygusunu geliştirme eğilimindedir (Hashemi vd., 2012: 84). Çalışanların örgütün faydasına yönelik davranışları göstermeleri ise, ancak örgütün çalışanlara verdiği değer ve sağladığı destek, çalışanların örgütten duydukları tatmin ve örgüte olan bağlılıkları sonucunda gerçekleşebilmektedir (Duygulu vd., 2008: 109; Gavino vd., 2012: 666). AÖD, örgütsel amaçlara ulaşmada, iş doyumunu sağlamada ve örgütsel performansı yükseltmede oldukça önemli bir yere sahiptir (Boyer vd., 2014: 87; Eder ve Eisenberger, 2008: 55; Neves ve Eisenberger, 2012: 455; Potts ve Reynolds, 2010: 94).

Küreselleşme ile tek pazar haline gelen dünyada, örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri ihtiyacı “iç girişimcilik” kavramını ortaya çıkarmıştır (Basım vd., 2009: 4). İç girişimcilik kavramı, 1980’lerin ortasında ayrı bir araştırma konusu olarak yazındaki yerini almıştır. Günümüzde hala açık ve ortak bir tanımla bulunmayan ama her geçen gün önemi daha da artan bir kavram haline gelmiştir (Christensen, 2005: 307; Ebner vd., 2007: 291). Araştırmacılar iç girişimciliğin farklı yönlerini ortaya koymak için farklı kavramlar kullanmışlardır. Bunlar, intrapreneurship (iç girişimcilik), corporate entrepreneurship (kurumsal girişimcilik), internal corporate entrepreneurship (iç kurumsal girişimcilik), exopreneurship (yenilik için seçenek), corporate ventures (kurumsal

girişimler), new ventures (yeni girişimler) gibi kavramlardır (Borza ve Maier, 2012: 15; Chang, 2001: 154; Molina ve Callahan, 2009: 389). İç girişimcilik, bir örgüt içerisinde, örgütsel karlılığı ve örgütün rekabet gücünü yükseltmek ve stratejik yenilenmeyi gerçekleştirebilmek için yeni iş yaratma sürecidir (Gürel, 2012: 59). İç girişimcilik, stratejik yenilenmeyi, rekabet pozisyonunu, örgütsel karlılığı, süreçleri, hizmeti, imkanları ve yeni fikirleri geliştirmeyi amaçlamaktadır (Ramanigopal vd., 2012: 51; Wyk ve Adonisi, 2002: 66; Rigtering ve Weitzel, 2013:340; Scott vd., 2013: 331). İç girişimcilik, örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerinde beceri ve yeteneklerini güçlendirirken, yetkinliklerini artırır (Felicio vd., 2012: 1720). İç girişimciliğin dört boyutu vardır. Bunlar, yenilik, risk alma, proaktiflik ve özerklidir (Bouchard ve Basso, 2011: 221; Soleimani vd., 2013: 1644; Moriano vd., 2014: 103). Yenilik, değer yaratmak için eskiyi geliştirerek yeni ürünlerin, üretim süreçlerinin, hizmet ve organizasyonların araştırılması, bulunması, planlanması, denenmesi, geliştirilmesi, izlenmesi ve benimsenmesidir (Koç ve Mente, 2007: 1; Warrion ve Mulhern, 2005: 163; Moura ve Abrunhosa, 2007: 58). Risk alma, örgütün sonucunu bilmeden yabancı pazarlara girişi (Stull ve Aram, 2010: 19) veya yenilikçi projeleri desteklemeye yönelik örgütün eğilimidir (Zahra ve Garvis, 2000: 471). Proaktiflik, hızla değişen çevresel koşullara uyabilmek ve bir adım öne geçebilmek amacıyla çevrenin gelecekteki taleplerini öngörerek olası taleplere rakiplerden daha önce cevap verebilecek yapıda lider olabilmektir (İçerli vd., 2011: 180). Özerklik bir iş fikrini ortaya çıkarmak, geliştirmek ve sonuna kadar götürmek konusunda birey ya da ekip tarafından yürütülen bağımsız davranışlar olarak tanımlanabilir (Fiş ve Wasti, 2009: 132).

3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın temel amacı, algılanan örgütsel desteğin çalışanların iç girişimcilik performansları üzerinde etkisinin ne düzeyde olduğunun ortaya konulmasıdır. Bu amaç çerçevesinde oluşturulan araştırmanın temel hipotezi, “Algılanan örgütsel destek çalışanların iç girişimcilik performanslarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler” şeklindedir. Araştırmanın temel hipotezine kapsamında; algılanan örgütsel destek ile iç girişimciliğin alt boyutları (yenilik, proaktiflik, risk alma ve özerklik) dikkate alınarak aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

Hipotez: Algılanan örgütsel destek çalışanların iç girişimcilik performanslarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler

Hipotez a: Algılanan örgütsel destek çalışanların iç girişimcilik boyutlarından “yenilik” performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

Hipotez b: Algılanan örgütsel destek çalışanların iç girişimcilik boyutlarından “risk alma” performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

Hipotez c: **Algılanan** örgütsel destek çalışanların iç girişimcilik boyutlarından “proaktiflik” performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

Hipotez d: **Algılanan** örgütsel destek çalışanların iç girişimcilik boyutlarından “özerklik” performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

Araştırmanın evreni ve örnekleme, Türkiye'nin en büyük davlumbaz ve aspiratör üreticisi, Avrupa'da ilk 10 davlumbaz üreticisi içinde yer alan, iç pazarda ankastre sektöründe üçüncü sırada olan ve 2014 yılının en yenilikçi ankastre markası seçilen Silverline A.Ş.'deki 842 çalışandır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenen çalışanlara 400 adet anket formu dağıtılmış ve %98 yanıtlanma oranıyla 392 anketin geri dönüşümü sağlanmıştır. 392 yanıtlanan anketin 6'sı tamamlanmamış ve 2'si güvenilmeyen yanıtlar yüzünden

araştırmaya dahil edilmemiştir. Böylece araştırmaya son olarak veri analizleri için 384 kullanılabilir anket dahil edilmiştir. Veri toplama süreci tamamlandığında araştırmada yer alan 384 katılımcı, araştırma evrenini %99 ($\alpha=.01$) güven düzeyi ve ± 0.01 hata seviyesinde temsil edecek niteliktedir. Araştırmada çalışanların örgütsel destek algılarını ölçmek amacıyla “**Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği**” kullanılmıştır. Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından 36 soruluk uzun formu geliştirilen ölçeğin yine Eisenberger ve arkadaşları (1997) ile Lynch ve arkadaşları (1999) tarafından kısaltılmış hali kullanılmıştır. Eisenberger ve arkadaşları (1997)’nin çalışmalarında kullandıkları ölçeğin Türkçe geçerlemesi ölçek uyarlama prosedürlerine uygun olarak tarafımızdan yapılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve 8 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümdeki sorular “Çalıştığım işletme, fikirlerime önem verir.”, “Çalıştığım işletme, bir problemim olduğu zaman yardım etmeye hazırdır.” şeklindedir. Ölçekte ters puanlı 2 soru bulunmaktadır. Puanlama, 5’li likert ölçeğine göre yapılmıştır (1=kesinlikle katılmıyorum; 5=kesinlikle katılıyorum). Çalışanların iç girişimcilik performanslarının belirlenmesi amacıyla, Naktiyok (2004) tarafından geliştirilen ve Durmaz (2011) tarafından doktora tezinde kullanılan, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş “**İç Girişimcilik Ölçeği**” kullanılmıştır. Ölçek, Yenilik, Risk alma, Proaktiflik ve Özerklik olmak üzere dört boyuttan ve 21 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümdeki sorular “Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum”, “Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim”, “Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim” ve “Gelişmelerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, gelişmeleri yönlendirmeye çalışırım” şeklindedir. Puanlama, 5’li likert ölçeğine uygundur (1=kesinlikle katılmıyorum; 5=kesinlikle katılıyorum).

Araştırmada, algılanan örgütsel destek ölçeği, iç girişimcilik ölçeği ve boyutları iç tutarlılık analizi Cronbach Alfa ile incelenmiş olup, sonuçlar Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Ölçklere İlişkin Güvenilirlik Değerleri

Ölçek	Cronbach Alpha (α)
Algılanan Örgütsel Destek	.89,8
İç Girişimcilik	.84,6
• Yenilik	.83,3
• Risk Alma	.78,3
• Proaktiflik	.87,1
• Özerklik	.87,0

Ayrıca ölçeklerin yapı geçerliliğini ölçmek amacıyla faktör analizinden yararlanılmış olup, sonuçlar Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Faktör Analizi ve Bulguları

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği			
Faktörler	İfade Sayısı	Faktör Yükleri Aralığı	Açıklanan Varyans (%)
Algılanan Örgütsel Destek	8	,545 - ,882	59,361
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değeri: ,908 Barlett küresellik testi: ki-kare= 1807,649; sd= 28; p=,000 Açıklanan Toplam Varyans: % 59,361			

İç Girişimcilik Ölçeği			
Faktörler	İfade Sayısı	Faktör Yükleri Aralığı	Açıklanan Varyans (%)
İç Girişimcilik	21	,531 - ,888	62,768
Yenilik	5	,664 - ,784	18,126
Risk Alma	4	,600 - ,888	17,815
Proaktiflik	6	,540 - ,819	14,795
Özerklik	6	,531 - ,874	12,033

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değeri: ,806
Barlett küresellik testi: ki-kare=5803,433; sd=210; p=,000
Açıklanan Toplam Varyans: %62,768

4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmada algılanan örgütsel destek ve iç girişimcilik değişkenleri arasındaki pozitif ya da negatif anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla korelasyon analizi, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla da regresyon analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo 3-4).

Tablo 3. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi ve Bulguları

Değişkenler	Ort.	Std.S.	1	2	3	4	5	6
1 ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK	3,41	,883	1					
2 İÇ GİRİŞİMCİLİK	3,49	,517	,384*	1				
3 Yenilik	3,81	,804	,389*	,676*	1			
4 Risk Alma	3,63	,722	-,054	,287*	-,021	1		
5 Proaktiflik	3,67	,769	,388*	,794*	,618*	,017	1	
6 Özerklik	2,95	,913	,176*	,665*	,096**	,041	,267*	1

*p<0.01 ; **p<0.10 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3'deki bulgular incelendiğinde; algılanan örgütsel destek ile iç girişimcilik (r=,384; p=,000) ve alt boyutları olan, yenilik (r=,389; p=,000), proaktiflik (r=,388; p=,000) ile özerklik (r=,176; p=,003) boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı korelasyonlar olduğu görülürken algılanan örgütsel destek ölçeğindeki en şiddetli korelasyon ise iç girişimcilik ölçeği ile aynı ölçeğin yenilik ve proaktiflik boyutlarındadır. İç girişimcilik ölçeğinin risk alma boyutunda (r=,054; p=,295) herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 4. Algılanan Örgütsel Desteğin İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi ve Bulguları

Bağımlı Değişken: İç Girişimcilik						
Bağımsız değişken	R ²	F	β	t	p	Durbin-Watson
Algılanan Örgütsel Destek	,147	66,074*	,384	8,129	,000*	1,676

*p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4’de yer alan algılanan örgütsel destek ile iç girişimcilik arasındaki regresyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde; iç girişimcilik değişkeninin %14.7’sinin algılanan örgütsel destek değişkeni tarafından açıklandığı ($R_2=,147$) ve 66,074 F değeri ile %99 güven aralığında diğer bir ifadeyle $p<0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Atık değerler arasında otokorelasyon olup olmadığını gösteren Durbin-Watson istatistiği değeri 1,676 olup, otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Tüm bu bulgular ışığında, algılanan örgütsel destek faaliyetleri çalışanların iç girişimcilik performanslarını *anlamlı ve pozitif yönde* etkilediği (H) kabul edilmektedir ($\beta=,384$, $p=,000$).

Tablo 5. Algılanan Örgütsel Desteğin İç Girişimciliğin Alt Boyutları Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi ve Bulguları

Bağımlı Değişken: <i>Yenilik</i>						
Bağımsız değişken	R ²	F	β	t	p	Durbin-Watson
<i>Algılanan Örgütsel Destek</i>	,151	68,165*	,389	8,256	,000*	1,917
Bağımlı Değişken: <i>Risk Alma</i>						
Bağımsız değişken	R ²	F	β	t	p	Durbin-Watson
<i>Algılanan Örgütsel Destek</i>	,003	1,099	-,054	1,048	,295	1,619
Bağımlı Değişken: <i>Proaktiflik</i>						
Bağımsız değişken	R ²	F	β	t	p	Durbin-Watson
<i>Algılanan Örgütsel Destek</i>	,151	67,848*	,388	8,237	,000*	1,793
Bağımlı Değişken: <i>Özerklik</i>						
Bağımsız değişken	R ²	F	β	t	p	Durbin-Watson
<i>Algılanan Örgütsel Destek</i>	,031	12,247*	,176	3,500	,001*	1,683
*p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.						

Tablo 5’de yer alan, algılanan örgütsel destek ile iç girişimcilik alt boyutları arasındaki regresyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde; yenilik boyutunun %15.1’inin ($R_2=,151$; $F=68,165$; $p=,000$), proaktiflik boyutunun %15.1’inin ($R_2=,151$; $F=67,848$; $p=,000$) ve özerklik boyutunun %3.1’inin ($R_2=,031$; $F=12,247$; $p=,001$), algılanan örgütsel destek değişkeni tarafından açıklandığı ve regresyon modellerinin %99 güven aralığında diğer bir ifadeyle $p<0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Ancak risk alma boyutunun ($R_2=,003$; $F=1,099$; $p=,295$) anlamlı olmadığı ($p>,005$) görülmektedir. Atık değerler arasında otokorelasyon olup olmadığını gösteren Durbin-Watson istatistiği değerlerinin 1,5 – 2 arasında olup, otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Tüm bu bulgular ışığında araştırmada “Algılanan örgütsel destek çalışanların iç girişimcilik boyutlarından yenilik, proaktiflik, özerklik performanslarını *anlamlı ve pozitif yönde* etkilediği (H_{1a} , H_{1c} , H_{1d}) kabul edilirken, risk alma boyutunu (H_{1b}) etkilemediği görülmüştür.

5. Sonuç ve Öneriler

Apple’ın eski yöneticisi Steve Jobs “Müşterinize ne istediğini sorup ona göre ürün çıkaramazsınız, çünkü siz onların istediğini yaparken onlar başka bir şey istiyor olacaktır” sözü ile insan ihtiyaçlarının ne denli hızlı değiştiğini ve bu değişimi yakalayabilmek için örgüt

çalışanlarının yaratıcı düşünce yapısına sahip, yenilikçi, risk alabilen, proaktif ve özgün bireylerden oluşmasının ne denli önemli olduğunu belirtmektedir. Sosyal mübadele kuramının mantığında kazan-kazan anlayışı vardır. Örgütler rekabetçi ortamda rakipleriyle yarışabilmesi, yenilikçi olabilmesi ve hayatta kalabilmesi için çalışanlarına ihtiyaç duyarken, çalışanlarda kendi hedeflerini gerçekleştirmek için kariyer sahibi olacağı bir örgüte ihtiyaç duyabilirler. Örgütün çalışanlarına verdiği desteği, çalışanların olumlu algılayıp performanslarını yükseltmesi hem örgütün hem de çalışanın amaçlarına ulaşmada önem arzedebilir.

Araştırmanın temel hipotezi olan “algılanan örgütsel destek çalışanların iç girişimcilik performanslarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler” kabul edilmektedir. Algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanın katkılarına, çabalarına, fikirlerine önem ve değer vermesi ve refahını önemsemesine yönelik algılar iken, çalışanların da örgüt yararına yönelik davranışlar sergiler, işlerine karşı daha motive olurlar ve örgüte olan bağlılıkları artar. Örgütün desteğini hisseden çalışanların iç girişimcilik performansları artabilir ve işlerinde daha etkin ve verimli çalışabilirler. Bu durum hem örgüt için amaçlarına ulaşmada bir kazanç sağlayabilir, hem de çalışan hedeflerine ulaşabilir. Alt hipotezlere ait bulgular incelendiğinde; algılanan örgütsel destek çalışanların iç girişimcilik boyutlarına (yenilik, proaktiflik, özerklik) ilişkin performanslarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, ancak risk alma boyutu ile herhangi bir nedensellik ilişkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılığı daha yüksek olabilir, daha fazla sorumluluk alabilir ve yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebilir. Örgütsel destek sayesinde sosyo-duygusal ihtiyaçları tatmin olan çalışanlar daha yüksek sorumluluk duygusuna sahip olabilir, yeni fikir ve ürünler geliştirebilir, daha fazla öngörücü (proaktif) ve özgün olabilir. Örgütün desteğini yanında hisseden çalışanların daha yüksek iş çıktıları ve performans sundukları söylenebilir.

Araştırma sonuçları kapsamında, örgütlere, yöneticilere, araştırmacılara, paydaşlara, çalışanlara yol göstermek, katkıda bulunmak ve bundan sonra yapılacak araştırmalara ışık tutmak amacıyla bazı önerilerde bulunmaktadır. Örgütler, tüm yönetici ve çalışanlarının karar verme, risk alabilme, öngörücü olabilme, yaratıcı özelliklerini ortaya çıkarabilme ve bunu yenilik yaparak mal ve hizmete dönüştürebilme becerilerine sahip olabilmeleri için hizmet içi eğitim programları, kurs, seminer, çalıştay, konferans vb. düzenleyebilir. Yöneticiler, çalışanlarının performans değerlemelerini yaparken, yenilikçi, girişimci, risk alma ve proaktiflik, özgünlük gibi kriterleri göz önünde bulundurabilir ve çalışanlarını bu özelliklerini geliştirmeleri konusunda teşvik edebilir. Örgütler, çalışanlarına her konuda destek sağlayabilir ve bunu çalışanlarının algılayabilmesi için gerekli ortamı hazırlayabilir. Örgütler, projeye dönüşen, oradan yeni ürün haline gelen fikirleri ödüllendirebilir ve diğer çalışanlar arasında yayılması için teşvik edebilir. Örgütler, çalışanlarını örgütün hedefleri ve kendilerinden beklentileri konusunda bilgilendirebilir ve yönlendirebilir. Araştırmacılar, iç girişimcilik ve algılanan örgütsel destek ile ilgili farklı sektörlerde, farklı örneklem gruplarıyla ve farklı değişkenlerle araştırmalar yapabilir. Çalışanlar, kendi amaçlarıyla örgütün amaçlarını bütünleştirip daha etkin ve verimli çalışma imkanı bulabilirler.

Kaynakça

Akın, Mahmut (2008), “Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2008/2(25), ss.141-170.

- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012), "Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü", *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), ss. 105-135.
- Allen, L. S., Smith, E. J. ve Silva D. N. (2013), "Organizational Change and Organizational Creativity Perceptions from Nonprofit Organizational Members", *Nonprofit Management and Leadership*, 24(1), pp. 23-42.
- Bashir, S. (2012), "Perceived Organizational Support and The Cross-Cultural Adjustment of Expatriates in the UAE", *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 5(1), pp. 63-82.
- Basım, H. N., Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2009), "Bireyin Örgütsel Adalet Algısının İç Girişimcilik Davranışı ile İlişkisi: Kamuda Bir Araştırma", *İşletme ve Finans Dergisi*, 24(274), ss. 1-19.
- Bogler, R. ve Nir, E. A. (2012), "The Importance of Teachers' Perceived Organizational Support to Job Satisfaction: What's Empowerment Got to Do With It?", *Journal of Educational Administration*, 50(3), pp. 287-306.
- Borza, A. ve Maier, V. (2012), "The Growing Importance of Intrapreneurship and its Impact upon The Survival of Companies", *Revista de Management si Inginerie Economica*, 11(4), pp. 13-22.
- Bouchard, V. ve Basso, O. (2011), "Exploring the Links between Entrepreneurial Orientation and Intrapreneurship in SMEs", *Journal of Small Business and Enterp. Dev.*, 18(2), pp. 219-231.
- Boyer, L. S., Artis, B. A., Fleming, E. D. ve Solomon, J. P. (2014), "The Impact of Perceived Organizational Support on Self-Directed Learning in Sales Training", *Journal of Marketing Channels*, 21, pp. 65-76.
- Byrne, S. Z. ve Hochwarter, A. W. (2008), "Perceived Organizational Support and Performance: Relationships Across Levels of Organizational Cynicism", *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), pp. 54-72.
- Cao, L., Hirschi, A. ve Deler, J. (2014), "Perceived Organizational Support and Intention to Stay in Host Countries Among Self-Initiated Expatriates: The Role of Career Satisfaction and Networks", *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), pp. 2013-2032.
- Chang, J. (2001), "Intrapreneurship and Exopreneurship in Manufacturing Firms: An Empirical Study of Performance Implications", *Journal of Enterprising Culture*, 9(2), pp. 153-171.
- Cheristensen, S. K. (2005), "Enabling Intrapreneurship: The Case of a Knowledge Intensive Industrial Company", *European Journal of Innovation Management*, 8(3), pp. 305-322.
- DeConinck, B. J. ve Johnson, T. J. (2009), "The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover among Salespeople", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, XXIX(4), pp. 333-350.
- Duygulu, E., Çıraklar, N. ve Mohan, Y. (2008), "Algılanan Örgütsel Destek, İşe Bağlılık ve İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi", *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), ss. 108-128.

- Ebner, L. M., Korunka, C., Frank, H. ve Lueger, M. (2007), "Intrapreneurship in Early Vocational Training: Definition and Operationalization". *Zeitschrift für Personalf.* 22(3), pp. 291-311.
- Eder, P. ve Eisenberger, R. (2008), "Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior", *Journal of Management*, 34(1), pp. 55-68.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986), "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp.500- 507.
- Eisenberger, R., Jones, R. J., Aselage, J. ve Sucharski (2004), *Perceived Organizational Support*, *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perfectives*, Oxford University Pres.
- Felicio, J. A., Rodrigues, R. ve Caldeirinha, R. V. (2012), "The Effect of Intrapreneurship on Corporate Performance", *Management Decision*, 50(10), pp. 1717-1738.
- Fiş, M. A. ve Wasti, S. A. (2009), "Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi", *ODTÜ Gelişim Dergisi*, 35, ss. 127-164.
- Gavino, C. M., Wayne, J. S. ve Erdogan, B. (2012), "Discretionary and Transactional Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Role of Perceived Organizational Support", *Human Resource Management*, 51(5). pp. 665-686.
- Gürel, B. B. E. (2012), "İç Girişimcilik: Literatür Taraması", *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 6, ss. 56-75.
- Hashemi, K. M. S., Nadi, K. H., Hosseini, M. S. ve Rezvanfar, A. (2012), "Agricultural Personnel's Proactive Behavior: Effects of Self Efficacy Perceptions and Perceived Organizational Support", *International Business and Management*, 4(1), pp. 83-91.
- Hellman, M. C., Fuqua, R. D. ve Worley, J. (2006), "A Reliability Generalization Study on the Survey of Perceived Organizational Support: The Effects of Mean Age and Number of Items on Score Reliability", *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), pp. 631-642.
- İçerli, L., Yıldırım, H. M. ve Demirel, Y. (2011). Kobilerde İç Girişimciliğin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Aksaray Örneği", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), ss. 177-187
- Kasalak, G. ve Aksu, B. M. (2014), "Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ile İlişkisi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(1), ss. 115-133.
- Koç, K. ve Mente, A. (2007), "İnovasyon Kavramı ve Üniversite-Sanayi-Devlet İşbirliğinde Üçlü Sarmal Modeli", *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar e-dergisi*, ss. 1-18.
- Molina, C. ve Callahan, L. J. (2009), "Fostering Organizational Performance; The Role of Learning and Intrapreneurship", *Journal of European Industrial Training*, 33(5), pp. 388-400.
- Moon, W. T., Hur, W. ve Jun, J. (2013), "The Role of Perceived Organizational Support on Emotional Labor in The Airline Industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), pp.105-123.
- Moriano, A. J., Molero, F., Topa, G., Mangin , L. J. (2014), "The Influence of Transformational Leadership and Organizational Identification on Intrapreneurship", *Int Entrep Manag J.*, 10, pp. 103-119.

- Moura, E. P. ve Abrunhosa, A. (2007), "The Role of TQM Practices in Technological Innovation: The Portuguese Footwear Industry Case", *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(1), pp. 57-66.
- Neves, P. ve Eisenberger, R. (2012), "Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support", *Human Performance*, 25, pp. 452-464.
- Potts, N. L. ve Reynolds, D. (2010), "The Effect of Supervisor-Subordinate Language Similarity on Subordinates' Perceived Organizational Support in the U.S. Lodging Industry", *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 9, pp. 92-102.
- Ramanigopal, S.C., Palaniappan, G., Hemalatha, N. ve Murugesan, G. (2012), "Corporate Entrepreneurship - a Business Strategy", *International Journal of Research in Commerce, Economics & Management*, 2(11), pp. 51-54.
- Rigtering, J. P. C. ve Weitzel, U. (2013), "Work Context and Employee Behaviour as Antecedents for Intrapreneurship", *Int. Entrep. Manag. J.*, 9, pp. 337-360.
- Scott, P., Gibbons, P. ve Coughlan, J. (2010), "Developing Subsidiary Contribution to The MNC-Subsidiary Entrepreneurship and Strategy Creativity", *Journal of International Management*, 16, pp. 328-339.
- Soleimani, M., Hamidibeinabaj, M. ve Bafrani, J. M. (2013), "Studying the Relationship among Components of Knowledge Management and Corporate Entrepreneurship", *Advances in Environmental Biology*, 7(8), pp. 1643-1647.
- Stull, M. ve Aram, D. J. (2010), "Exploring Trust as an Influencing Mechanism of Intrapreneurship", *International Journal of Management and Marketing Research*, 3(3), pp. 17-38.
- Suazo, M. M. ve Turnley, H. W. (2010), "Perceived Organizational Support as a Mediator of The Relations Between Individual Differences and Psychological Contract Breach", *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), pp. 620-648.
- Tokgöz, N. (2011), "Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6,(2), ss. 363-387.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010), "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), ss. 183-206.
- Warrian, P. ve Mulhern, C. (2005), "Knowledge and Innovation in the Interface Between the Steel and Automotive Industries: The Case of Dofasco", *Regional Studies*, 39(2), pp. 161-170.
- Wyk, R. Van ve Adonisi, M. (2012), "Antecedents of Corporate Entrepreneurship", *S.Afr.J.Bus.Manage.*, 43(3), pp. 65-78.
- Zahra, A. S. ve Garvis, M. D. (2000), "International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility", *Journal of Business Venturing*, 15, pp. 469-492.
- Zacher, H. ve Winter, G. (2011), "Eldercare Demands, Strain, and Work Engagement: The Moderating Role of Perceived Organizational Support", *Journal of Vocational Behavior*, 79, pp. 667-680.

BİREYSEL YENİLİK VE SORUMLULUK ALMA: TUTKULU OLMAK ÖNEMLİ MİDİR?

Büşra Müceldili

Gebze Teknik Üniversitesi
bmuceldili@gtu.edu.tr

Oya Erdil

Gebze Teknik Üniversitesi
erdil@gtu.edu.tr

ÖZET

Tutku birçok farklı disiplinde birçok araştırmacı tarafından ele alınmış bir olgu olmasına rağmen örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar kısıtlıdır. Bu çalışmada bireylerin işlerine karşı duydukları tutku ile bireysel yenilikçilik ve bireysel sorumluluk alma davranışı arasındaki ilişki ampirik olarak incelenmiştir. 177 beyaz yakalı çalışandan toplanan verilerle yapılan çalışmanın sonucunda, bireylerin işlerine karşı sahip oldukları uyumsal tutku ve sorumluluk alma davranışı ile bireysel yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Bu çalışma da ayrıca tutkunun oluşmasında kişisel kimliğin etkileri göz önünde bulundurularak örgütsel kimliğin oluşmasını etkileyip etkilemediği ve örgütsel kimliğin uyumsal tutku ve bireysel sorumluluk alma arasında oynadığı aracı rol test edilmiştir. Çalışmanın sonuçları örgütsel kimliğin bu ilişkide kısmi bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar kelimeler: Sorumluluk alma, yenilik, tutku, pozitif örgütsel bilim,

1. Giriş

İnsanlık tarihinde ve işletme dünyasında başarılar yaratan kahramanlara bakıldığında hepsinde tek bir ortak kavram ortaya çıkmaktadır; tutku. Michelangelo, Thomas Edison ve Steve Jobs'ın işlerine karşı sahip oldukları tutku onların hem bilime hem de kültüre olan katkılarını eşsiz kılmaktadır. Tutkunun bu ölçüde önemli etkilerinin olması felsefe, teoloji, politika, girişimcilik, sosyal psikoloji ve psikoloji (Cardon vd.,2009) gibi farklı disiplinlerde çalışılmasına neden olmuştur. Farklı disiplinlerde çalışılan tutku akademisyenler tarafından genel olarak pozitif bir kavram olarak algılanmaktadır. Literatürde tutkunun pozitif duygu ve durumlarla olan ilişkisi ve pozitif çıktıları incelenmiştir (Zigarmi vd., 2010). Fakat tutku beraberinde agresifliği de getirdiği için bazı durumlarda yapıcı olmaktan ziyade yıkıcı bir etkiye sahip olmaktadır (Perrewe, 2014). Bu durum iş dünyasının liderlerini korkutmaktadır. Ancak özellikle küresel rekabetin artması ve yoğun çevresel belirsizlik firmaların tutkulu çalışana olan ihtiyacının gün yüzüne çıkmasına neden olmuştur. Son yıllarda pozitif psikolojiye olan ilginin artması ve insanları maddi çıkarlarla birlikte sevdiği işi yapma dürtüsündeki artış ve örgütlerin olağanüstü başarılı performans gösterme konularındaki çabaları da tutkuyu örgütsel davranış alanında üzerinde durulması gereken bir konu haline getirmiştir. Pozitif örgütsel okul çerçevesinde tutku hem çalışan hem de yönetici –lider- açısından gereklilik arz etmektedir. Tutku yöneticiler açısından çalışanlarını etkilemeleri ve onları motive etmeleri için, çalışanlar açısından ise sahip oldukları enerjiyi işlerine yönlentmeleri nedeniyle önemlidir (Perttula,2004:2). İfade edilen

önemine rağmen; organizasyon biliminde çalışan akademisyenler açısından tutku kavramı romantik bir olgu olmaktan öteye gidememiştir. Örgütsel davranış alanında tutku kavramı ile ilgili olan çalışmalar hem az hem de ampirik olarak çok sınırlıdır. Çalışmalar genel olarak nitel mülakat veya tanımlayıcı istatistikî analizler şeklindedir. Bu çalışmanın amacı tutku kavramını örgütsel davranış yazınında değerlendirmek, ileri istatistikî analiz tekniklerini kullanarak kavramı derinlemesine incelemek ve gelecek araştırmalarda incelenmesini teşvik etmektir. Bu çalışma ile çalışanların tutkuları obsesif ve uyumsuz olarak incelenecek ve bireysel seviyede sağladığı pozitif çıktılar ortaya konacaktır. Bu çalışma i) tutkunun örgütsel kimlik üzerindeki etkisi, ii) örgütsel kimliğin tutku ve sorumluluk alma davranışı arasında oynadığı aracı rolü ve iii) sorumluluk almanın tutku ve bireysel yenilikçilik arasında oynadığı aracı rolü araştırmaktadır. Literatür ile uyumlu olarak geliştirilen modeli test etmek için Marmara Bölgesi'nde çalışan beyaz yakalı çalışanlar seçilmiştir. Önerilen hipotezleri test etmek için literatürde var olan ölçekler kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapıldıktan sonra araştırmada önerilen ilişkilerin test edilmesi için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır.

2. Örgütlerde Tutku Kavramı

Vallerand vd. (2003) yaptıkları çalışmada psikoloji ve özellikle felsefe de sıklıkla üzerinde durulan bir kavram olan tutkuyu örgütsel kontekste tartışmışlardır. Tutku liderlik gibi hem kavramsallaştırılması hem de tanımlanması zor bir kavram olduğundan literatürde duygu, karakter özelliği ve durumsal özellik olarak farklı şekillerde kavramsallaştırılmış ve ölçümlenmiştir. Örgütsel davranış literatüründe tutkuyu durumsal açıdan ele alan üç ana perspektif bulunmaktadır (Perttula ve Cardon, 2012:190). Vallerand (2003:175) tutkuyu genel olarak herhangi bir alana özelleştirmeden güdüsel olarak kavramsallaştırmakta, Perttula (2010) işe olan tutkuyu kavramsallaştırıp ölçmekte, Cardon (2009) ise girişimcilik tutkusunu tanımlamaktadır. Tutku farklı bakış açıları ve farklı seviyelerde tanımlanmış ve ölçümlenmiş olmasına rağmen bireyler için önemli olması ve bireylerin yaptıkları faaliyetlere anlam katması her üç perspektifin de ortak noktasını göstermektedir.

Vallerand vd. (2003) tutkuyu genel bir bakış açısıyla değerlendirmişler ve herhangi bir şeye karşı güçlü bir eğilim veya bireyin önemli bulduğu ve onun için vakit ve enerji harcamayı göze alacağı bir durum olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre tutku bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlere sahip güdüsel bir kavramdır (Chen, Yao ve Kotha, 2009). Vallerand vd. (2003) tutkuyu tanımlarken uyumlu tutku ve obsesyon tutku olmak üzere iki sınıfta incelemişlerdir. Uyumlu tutku, bireylerin hoşlandıkları faaliyetlerde bulunmalarını ifade ederken obsesyon tutku faaliyetin yapılmasında tamamen kişinin isteği dışında takıntılı bir şekilde özgür iradesi dışındaki durumları göstermektedir. Uyumlu tutku bireylerin bir faaliyeti yapmak için özgür olarak sadece kendi kontrolü altında isteğinin olmasını ifade etmektedir. Bir kişi bir faaliyeti yapmak istediğinde diğer zorlayıcı şartlar onu kısıtlamadan kendi otonomisi ile o faaliyette bulunmaktadır. Obsesif tutku ise bireylerin kendi benliklerinin dışında kontrol edilemez bir şekilde veya başkalarının istekleri veya baskılarıyla bir faaliyeti yapmak için duyulan istektir. Uyumlu tutku da kaynak bireyin kendisi, obsesif tutku da ise genel olarak diğer bireyler veya kontrol edilemeyen bir dürtüdür. İşe karşı olan uyum tutkusunu kontrol eden bireyin kendisiyken, obsesif tutku da işin kendisidir. Obsesif tutku bireyin diğer bireylerle olan ilişkisine zarar vermektedir. Bu nedenden dolayı uyumlu tutku pozitif duyguların oluşmasıyla pozitif çıktılara neden olurken obsesif tutku anksiyete ve stres gibi negatif çıktılara neden olmaktadır (Phlippe vd., 2010: 918). Geliştirdikleri tutku ölçeğini spor veya eğlence gibi alanlarda çalışılmasının ardından Vallerand vd. (2003) örgütlerde de tutkunun çalışılması gerekliliğine vurgu yapmışlar ve araştırmalarını örgütsel

ortamda uygulamışlardır. Yapılan analizler sonucu ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği ispat edilmiştir. Yapılan çalışmada örgütlerde tutkunun işi sevme, işi anlamlı görüp ona zaman ve enerji harcama ve son olarak işe değer verme ile ilgili olduğu ortaya koyulmuştur. Bu çalışmada Vallerand vd. (2003) takip edilerek tutku uyumlu tutku ve obsesif tutku olarak ele alınmaktadır. Bunun nedeni, çalışmanın genel olarak çalışan tutkusunun incelenmesidir. Ayrıca yapılan deneysel çalışmalar uyumsal ve obsesif tutkunun örgütlerde uygulanabilir olduğunu göstermektedir (Houliort vd., 2003).

Perttula (2010) ise Vallerand (2003)'e göre tutku kavramını biraz daha özelleştirip tamamen işe olan tutku üzerine yoğunlaşmıştır. İşe olan tutku, bir kişinin işini yapmak için içsel motivatorlara sahip olmasını ve kendisiyle işi arasında anlamlı bağlar kurmasını ifade etmektedir (Perttula,2010). İşe olan tutku hem bilişsel (yaptığı görevleri anlamlı görmesi ve sorumluluk bilincinin olması) hem de duygusal boyutlara (haz ve canlılık) sahiptir. İşe olan tutkudan bahsedebilmek için bireyin her iki boyuta da sahip olması gerekmektedir.

Örgütsel çalışmalarda tutkunun özelleştirilip çalıştırıldığı bir diğer alan ise girişimciliktir. Tutkunun yaratıcılığı güçlendirmesi, çalışanları motive etmedeki gücü, yatırımcılardan kaynak bulmaya olan etkileri, fırsatları görme ve değerlendirme üzerindeki olumlu etkilerinden dolayı tutku kavramına girişimcilik literatüründe sıklıkla rastlanmaktadır. İlgili literatürde tutku hem karakter özelliği hem de durumsal özellik olarak iki ayrı şekilde kavramsallaştırılmaktadır. Örneğin; Baum, Locke ve Smith (2001: 297) çalışmasında tutkuyu girişimciliğin karakteristik özelliği olarak ele almakta ve yeni bir girişimi yöneten CEO'ların karakteristik özelliklerinin girişimin başarısı üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymaktadır; buna karşılık Chen vd. (2009:199) ve Cordan vd. (2012) girişimcilikte tutkuyu durumsal bir duygu olarak ele almaktadır. Girişimcilikte tutku iki ana öğeyi içermektedir; bunlardan ilki tutku pozitif ve yoğun bir duygudur. İkincisi ise tutkunun girişimcinin kimliğini de etkilemesidir. Tutkulu bir girişimci sahip olduğu işletmenin yöneticilik rolünü kendi kimliğiyle özdeşleştirmektedir.

3. Hipotez Geliştirme

3.1. Tutku ve Örgütsel Kimlik

Çalışanın örgütü ile bir olması ve kendisini üyesi olduğu kurum açısından tanımlaması örgütsel kimlik (özdeşleşme) kavramını ifade etmektedir (Mael ve Ashforth,1992:104). Tutku ve kimlik arasındaki ilişki bireysel seviyede sosyal psikolog olan Vallerand vd. (2003) tarafından ele alınmış olmakla birlikte Murnieks vd. (2014:1591) çalışmalarında girişimcilik tutkusu ve girişimcilik kimliğini beraber incelemiştir. Ancak, örgütsel kontekste bireylerin işlerine karşı sahip oldukları tutku ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki incelenmemiştir.

Rousseau (1998:218) çalışmasında geçmişle kıyaslandığında günümüz örgüt çalışanlarının örgütsel kimliklerinin oluşturulmasının daha zor olduğunu belirtmektedir. Örgütsel kimlik yüzeysel bir bağlılıktan çok daha fazlasını derin bir psikolojik olguyu temsil ettiği için oluşturulmasında veya güçlendirilmesinde yoğun bir duyguya ihtiyaç vardır. Harquail (1998;223) çalışmasında örgütsel kimliğin oluşmasında duyguların rolüne vurgu yapmaktadır. Örgütlerde özellikle pozitif duygular olumlu yönde bir kimlik oluşturulmasına katkı yapmaktadır. Bundan hareketle yoğun ve pozitif bir duygu olan tutku ile örgütsel kimlik (özdeşleşme) arasında pozitif bir ilişki olabileceği düşünülebilir. Özellikle tutku bireylerin sahip oldukları işleri içselleştirmesine ve kendisiyle bütünleşmesine neden olmaktadır. Çalışanların işine olan tutkusu günlük hayatta sahip olduğu diğer rollerin önüne geçmekte

ve kendisini tanımlarken işi ile bütünleşmektedir (Ho vd., 2011). Bu doğrultuda çalışmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibidir:

H1: Çalışanların işe olan tutkusu ile örgütsel kimlik arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

3.2. Örgütsel Kimlik ve Sorumluluk Alma

Sorumluluk alma çalışanların işlerin yürütülmesindeki değişim de istekli ve yapıcı bir şekilde görev almasını ifade etmektedir (Morrison ve Phelps 1999: 403). Örgütlerde sorumluluk alma davranışı çalışanın kendi isteğiyle üstlendiği bir davranıştır, kendi sorumlulukları dışında tamamen gönüllü olarak üstlendiği görevlerdir. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışını anımsatsa da kavramsal olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarından farklıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı değişim konusunda bir fonksiyona sahip değildir. Chiaburu ve Baker (2006:623) yaptıkları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ve sorumluluk alma davranışı arasındaki farklılıkları ortaya koymaktadır.

Çalışanların örgütlerinde verimliliği arttırmak için yeni yaklaşımları kullanmak istemeleri veya örgütte yapılan faaliyetleri geliştirmek istemelerinin ana nedenlerinden biri de kendilerini örgütleriyle özdeşleşmiş olarak görmelerinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel kimlik yaratmış olduğu bir olma hissi ile çalışanın örgütün hedeflerini kendi hedefleri gibi görmesini sağlamaktadır. Bu durum da çalışanın daha fazla motive olup kendi görev sorumluluklarının aşmasına zemin hazırlamaktadır (Rionux ve Penner, 2001: 1312; Van Dick vd.,2006:284). Bu bilgiler ışığında çalışmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibi olacaktır:

H2: Çalışanların sahip oldukları örgütsel kimlik ile sorumluluk alma davranışları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

3.3. Örgütsel Kimliğin Tutku ve Sorumluluk Alma Arasında Oynadığı Aracı Rol

Yoğun bir duygu olan tutku motivasyonel bir olgudur. Ancak örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalarda dolaylı veya direkt olarak bireysel veya örgütsel seviyelerde sağlayacağı pozitif çıktılarla ilgili çok fazla araştırma bulunmamaktadır. Bu çalışma bireylerin kendi istekleriyle ve pozitif yönde değişimi sağlamak için sorumluluk almaları konusunda tutkunun direkt ve dolaylı etkisini incelemektedir. Tutku bireylere bir hedefe ulaşma hissi vermekte ve hedef oluşturup oluşturduğu hedeflere bağlanması üzerinde etkili olmaktadır (Perttula ve Cardon,2012:191). Tutku çalışanlara işlerinin kendileri için anlamlı hale getirip verimliliği sağlamaya amaçlamaktadır. İlaveten çalışan işi anlamlı görüp kendi kimliğiyle bütünleştirirse örgütte faaliyetlere katılımı yüksek olmaktadır (Csikszentmihalyi,1990). Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibi olacaktır;

H3: Örgüt kimliği çalışanların tutkuları ile sorumluluk alma davranışları arasında aracı rolü oynamaktadır.

3.4. Sorumluluk Alma ve Bireysel Yenilik Davranışı

Bireysel yenilik davranışı çalışanların problemleri tanımlaması ve yeni fikir veya çözümleri bulması veya var olan çözümleri adepte etmesini göstermektedir (Scoot ve Bruce, 1994: 581). Çalışanların iş tanımlarının ötesine giderek değişimi kendi istekleriyle örgütte başlatmaları bireysel yenilik davranışlarının üzerinde de olumlu etkiye sahip olacaktır (Crant, 2000:443). Sorumluluk alma davranışı proaktif bir davranış olduğu için çalışan örgütteki

faaliyetleri değiştirmek için kendini sorumlu hissetmekte ve kendini bunu yapabilmek için yeterli görmektedir. Literatürde sorumluluk alma davranışı ve yenilik iklimi arasında pozitif ilişki olduğunu gösteren birçok çalışma bulunmaktadır (Escribano Espejo, 2010). Çalışanın kendi görev tanımlarının dışına çıkarak yeni metotları önermesi, yapıcı önerilerde bulunması yaratıcı fikirlerin doğmasına neden olacaktır. Bu doğrultuda çalışmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki gibi olacaktır:

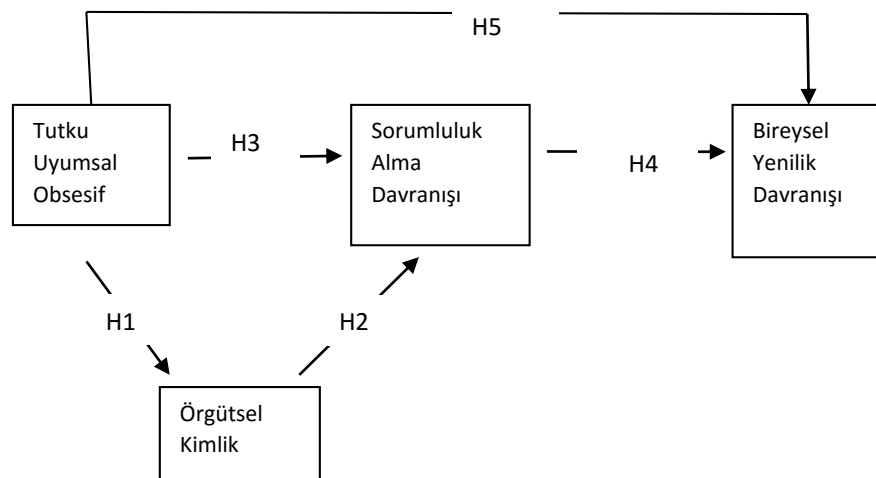
H4: Sorumluluk alma davranışı ve bireysel yenilik davranışı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

3.5. Sorumluluk Alma Davranışlarının Tutku ve Bireysel Yenilik Davranışı Arasında Oynadığı Aracı Rol

Örgütsel vatandaşlık davranışı var olan durumu korumak adına çalışanın çaba göstermesi üzerine vurgu yaparken, sorumluluk alma davranışı değişimin olması için çalışanın kendi görev tanımı dışında ekstra çaba göstermesini ifade etmektedir. Siren vd. (2016:4) yaptıkları çalışmada yöneticilerde tutku duygusunun değişim odaklı liderliği güçlendirdiği ve bu durumun firmanın performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde girişimcilik literatüründe Ho ve Pollack (2014) yaptıkları çalışmada tutkuya sahip girişimcilerin bilgiyi elde etme ve yeni fırsatların keşfedilmesi konusunda daha istekli oldukları görülmektedir. Bu bulgular göz önüne alındığında tutku ve sorumluluk alma davranışı arasında pozitif bir ilişki olması beklenmektedir. İlaveten tutku sağladığı enerji dolayısıyla bireysel yeniliğin artırılmasında da önemlidir. Yöneticiler ile yapılan mülakatlarda işlerine karşı yüksek tutkuya sahip bireylerin daha yaratıcı olduğunu belirtmişlerdir. Blanchard vd. (2001) lisans öğrencileri ile yaptıkları çalışmada uyum tutkusunun yeni deneyimlere açıklık ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Sorumluluk alma davranışı ve bireysel yenilik davranışı arasındaki ilişki bir önceki bölümde ele alınmıştır. Bu çerçevede araştırmanın son hipotezi aşağıdaki gibidir:

H5: Sorumluluk alma davranışı çalışanların tutkuları ile bireysel yenilik davranışı arasında aracı rolü oynamaktadır.

şekil 1: Kavramsal Model



4.Yöntem

4.1. Örneklem

Araştırmada önerilen hipotezleri test etmek için Marmara Bölgesi'nde orta ve büyük ölçekli firmalarda çalışan 177 beyaz yakalı çalışandan elde edilen verilerle oluşturulan örneklem kullanılmıştır. Katılımcıların %63'ü 26-35 yaş aralığındadır. Katılımcıların %64'ü erkek % 36'si kadındır. Çalışanların %49'ü üniversite %36'si yüksek lisans derecesine sahiptir. Çalışanların %37'si 5-10 yıllık iş deneyimine sahiptir ve çalışanlar bir yöneticiye bağlıdır.

4.2. Veri Toplama Araçları

Veriler yüz yüze anket toplama yöntemiyle toplanılmıştır. Çalışmanın anketinin ilk bölümünde katılımcıların demografik bilgileri, ikinci bölümünde ise tutku, sorumluluk alma, kimlik ve bireysel yenilik göstergeleri bulunmaktadır. Önerilen hipotezleri test etmek için literatürde var olan ölçekler kullanılmıştır. Çalışmada yer alan ölçeklerin hepsi 1- kesinlikle katılmıyorum 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde beşli Likert kullanılarak değerlendirilmiştir.

Uyumsal Tutku ve Obsesyon Tutku: İşe olan tutku Vallerand ve Houffort (2003) işe olan tutku ölçeği ile ölçülmüştür. Uyum tutkusu 7, obsesif tutku 7 göstergeden oluşmaktadır. Örnek olarak "İşim benim yönetebildiğim bir tutkudur" uyum tutkusu; "İşimi yaparken kendimi kaybediyorum" ise obsesif tutkuyu ölçerken kullanılan göstergelerdir.

Örgütsel Kimlik (özdeşleşme): Örgütsel kimlik (özdeşleşme) Mael ve Ashforth'un (1992) 6 maddelik ölçeği ile ölçülmüştür. "Birileri çalıştığım kurumu övdüğünde, kişisel iltifat almış gibi hissediyorum" örnek göstergelerden biridir.

Sorumluluk Alma Davranışı: Sorumluluk alma davranışını ölçmek için Morrison ve Phelps (1999) tarafından geliştirilen 10 maddelik ölçek kullanılmıştır. "İşimi yaparken sıklıkla geliştirilmiş süreçleri adepte edebilmek için çabalarım" örnek göstergelerden biridir.

Bireysel Yaratıcılık: Bireysel yaratıcılık Scoot ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak ölçümlenmiştir. 6 göstergeden oluşan ölçek göstergeden biri "Yeni fikirleri uygulamak için planlar geliştirir ve taslaklar hazırlarım" göstergesidir.

5. Bulgular

Çalışmada veri toplama aşamasından sonra ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliğinin test aşamasına geçilmiştir. Her bir ölçeğin güvenilirliğini değerlendirmek için "Cronbach Alpha" kullanılmış ve yapılan analiz sonucunda her bir ölçeğin güvenilirliğinin, .70'in üzerinde olduğu görülmüştür. Tablo 1'de değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve güvenilirlik katsayıları bulunmaktadır. Ölçeklerin geçerliliklerini incelemek için yapısal eşitlik modeli (YEM) AMOS 21.0 yazılım programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Modelin verile uyumunu test etmek için Hair vd. (2006) takip edilerek (2010), araştırmada ki-kare değeri ve df değeri, bir tane mutlak uyum indeksi (RMSEA), bir tane artmalı uyum indeksi (CFI), bir tane iyilik uyum indeksi (TLI) ve son olarak bir tane kötülük uyumu indeksi (RMSEA) kullanılmıştır. Sorunlu olan göstergeler analiz dışında tutulduktan sonra, elde edilen ölçüm modeli ile veriler arasında uyumun iyi olduğu gözlemlenmiştir: $\chi^2= 614,207$, $df:394$ karşılaştırmalı uyum indeksi (comparative fit index (CFI)) = .925, artmalı uyum indeksi (incremental fit index (IFI)) = .926, Tucker- Lewis indeksi (Tucker-Lewis index (TLI)) = .917, yaklaşım hatalarının ortalama kara kökü and root-mean-square error of approximation (RMSEA) = 0.56. Bunların yanı sıra, tüm göstergelerin, sıralı bir şekilde faktörlerine

yüklendiği görülmektedir (en düşük t- değeri 2.50). Göstergelerin istatistiki olarak anlamlı bir şekilde faktörlere yüklenmesi yakınsama geçerliliği için destek sağlamaktadır.

Tablo 1: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma Ve Güvenilirlik Katsayıları

	S.S	ORTALAMA	1	2	3	4	5
1.UT	,89912	3,566	(,856)				
2.OT	,83412	2,947	, 536(**)	(,786)			
3.KİM	,79375	3,580	,349(**)	,468(**)	(,823)		
4.SA	,63917	3,897	,358(**)	,307(**)	,452(**)	(,919)	
5.BY	,72321	4,004	,444(**)	,281(**)	,300(**)	,635(**)	(,899)

** Korelasyon anlamlılık düzeyi (0.01) SS = Standart Sapma () = Güvenilirlik katsayılar

UT: Uyum Tutkusu OT:Obsesif Tutku KİM:Örgütsel Kimlik SA: Sorumluluk Alma BY: Bireysel Yenilik

Çalışmada hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. İlk olarak kavramsal modelin veri ile uyum içinde olduğu görülmektedir ($\chi^2=631,4$, CFI=918, TLI=910, RMSEA=,59). Hipotez 1 çalışanın işe olan tutkusu ile örgütsel kimlik arasında bir ilişki öngörmüştür. Yapılan analiz sonuçları ile çalışanların uyumsal tutkuları ile örgütsel kimlik (özdeşleşme) arasında pozitif bir ilişki ($\beta = , 187$; $p < 01$), obsesif tutkuları ve örgütsel kimlikleri arasında da ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle H1 kısmı olarak desteklenmektedir. Örgütsel kimlik ve bireysel sorumluluk alma davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen Hipotez 2 ($\beta = , 187$; $p < 01$) desteklenmektedir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel kimliğin tutku ve bireysel sorumluluk alma davranışları arasında oynadığı aracı rolü inceleyen Hipotez 3 kısmen desteklenmektedir, kısmi aracı rol oynamaktadır. Hipotez 4 sorumluluk alma davranışı ile bireysel yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki öngörmektedir. Analiz sonuçlarına göre, sorumluluk davranışı ile bireysel yenilikçilik davranışı arasında istatistiki olarak pozitif anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\beta = , 57$; $p < 01$). Çalışmanın son hipotezi olan Hipotez 5, çalışanın işe olan tutkusu ile bireysel yenilikçilik arasında bireysel sorumluluk alma davranışının aracı rolünü incelemektedir. Analiz sonuçlarına göre H5 kısmen desteklenmektedir.

Sonuç

Çalışma pozitif örgütsel bilim çerçevesinde önemli pozitif duygulardan biri olarak görülen çalışanın işe olan tutkusunu incelemektedir. Çalışanın işe olan tutkusunun bireysel düzeyde sağladığı pozitif çıktılar ortaya konulmuştur. Çalışmanın önemli bir bulgusu uyumsal tutkunun pozitif çıktılar üzerinde etkisinin istatistiki olarak ortaya çıkarmasıdır. Tutkulu çalışanlar işlerini yaparken istekleriyle kendi kimliklerini de işe angaje ederler (Perttula,2004). Bu durum da uyumsal tutku ile örgütsel kimlik arasında pozitif bir ilişki olması ancak obsesif tutku ile ilişki olmaması beklenen bir bulgudur.

Bu çalışmada genel olarak tutkunun pozitif çıktıları üzerinde durulmuştur. Gelecek çalışmalar Cardon'nun da (2012) önerdiği gibi tutkunun olumsuz çıktıları ele almalıdır, özellikle tutkunun karanlık boyutunu oluşturan obsesif tutkuyu da araştırılması gerekmektedir. İkinci olarak bu çalışma da tutkunun sonuçları üzerine odaklanmış ancak öncülleri üzerinde durulmamıştır. Örgütlere pozitif katkı sağlayacak tutkunun öncüllerinin de gelecek çalışmalarda araştırılması gerekmektedir. Son olarak bu çalışma da tutku bireysel seviyede incelenmiştir ancak özellikle pozitif örgütsel okul açısından tutku kolektif düzeyde de ele alınmalıdır. Çünkü tıpkı şükran duygusu gibi tutku da pozitif bir duygudur ve bireyler arasında yayılabilir.

Kaynakça

- Cardon M., Wincent J., Singh J. ve Drnovsek, M. (2009), "The nature and experience of entrepreneurial passion", *Academy of Management Review*, 34 (3), 511-532.
- Cardon M., Gregoire D.A., Stevens C.E., ve Patel P.J. (2012), "Measuring entrepreneurial passion: Conceptual Foundations and scale validation, *Journal of Business Venturing*, pp 1-24.
- Chen X., Yao X. ve Kotha S. (2009), "Entrepreneur passion and preparedness in business plan presentations: A persuasion analysis of Venture Capitalists' Funding Decision", *Academy of Management Journal*, 52 (1),199-214.
- Csikszentmihalyi M. (1990), "Flow: The psychology of optimal experience. ABD: Harper Perennial.
- Crant, J. M. (2000), "Proactive Behavior in Organizations", *Journal of Management*, 26 (3), pp 435-462.
- Escribano, P., ve Espejo, A. (2010), Supporting or Challenging The Status-Quo: Antecedents Of OCB and Taking Charge Behaviors. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting Proceedings.
- Hair, J.F.; Black, W.C.; Babin, B.J.; Anderson, R.E. & Tatham, R.L. (2006), *Multivariate Data Analysis with Readings*, 6th ed. ABD:Prentice-Hall.
- Harquail C.V. (1998), "organizational Identification and the Whole Person: Integrating Affect, behavior and Cognition" D.A. Whetten, P.J. Godfery Identity in Organizations içinde, ABD: Sage Publications, pp:223-230.
- Ho, V. T., ve Pollack, J. M. (2014). Passion Isn't Always a Good Thing: Examining Entrepreneurs' Network Centrality and Financial Performance with a Dualistic Model of Passion. *Journal of Management Studies*, 51(3), 433–459.
- Ho, V. T., Wong, S. S. ve Lee, C. H. (2011), A Tale of Passion: Linking Job Passion and Cognitive Engagement to Employee Work Performance. *Journal of Management Studies*, 48(1), pp:26–47.
- Houliort N., Koestner R., Vallerand R.J. (2003), *Passion at work: Manuscript in preparation*, McGill University.
- Mael, F. A. ve Ashforth, B. E. (1992), "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model Oforganizational Identification " *Journal of Organizational Behavior*", 13, 103–123.
- Morrison, E.W. ve Phelps, C.C. (1999), "Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change", *Academy of Management Journal*, 42 (4) pp. 403-19.
- Murnieks C.Y., Mosakowski E. ve Cardon M. S. (2014), "Pathways of Passion: Identity Centrality, Passion and Behavior Among Entrepreneurs", *Journal of Manegement*, 40 (6), 1583-1606.
- Perrewe P.L., Hochwarter W.A., Ferris G.R., Mcallister C.P. ve Harris J.N. (2014), "Developing a Passion for Work Passion: Future Directions on an Emerging Construct", *Journal of Organizational Behavior*, 35, pp 145-150.

Perttula (2004) The POW factor: Understanding and igniting passion for one's work, Unpublished doctoral dissertation, University of Southern California, Los Angeles, California.

Perttula (2010) Passion for work: Initial measurement and construct validation. Academy of Management Conference, Chicago.

Perttula K.H., ve Cardon M. (2012), "Passion". K.S. Cameron ve G.M. Spreitzer (der.), The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship içinde, ABD: Oxford University Press, pp. 190-199.

Philippe F.L., Vallerand R.J., Houliort N., Lavigne G.L. ve Donahue E.G. (2010), "Passion for an Activity and Quality of Interpersonal Relationships: The Mediating Role of Emotions", Journal of Personality and Social Psychology, 98 (6), pp 917-932.

Rioux, S. M. ve L. A. Penner (2001). "The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis", Journal of Applied Psychology, 86, pp. 1306-1314.

Rousseau D. M. (1998), "Why Workers Still Identify with Organizations", Journal of Organizational Behavior, 19, 217-233.

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), pp 580-607.

Siren C., Patel P.C. ve Wincent J. (2016), "How Do Harmonious Passion and Obsessive Passion Moderate the Influence of a CEO's Change-Oriented Leadership on Company Performance? The Leadership Quarterly", pp 1-18.

Vallerand, R.J. ve Houliort, N. (2003) "Passion at work: Toward a new conceptualization" S.W. Gilliland, D.D. Steiner ve D.P. Skarlicki (der.), Emerging perspectives on values in organizations içinde, ABD: Information Age Publishing, pp 175-204

Vallerand, R.J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner R., Ratelle, C. ve Leonard M. (2003), "On Obsessive and Harmonious Passion", Journal of Personality and Social Psychology, 58, pp 756-767.

Van Dick R., Gorejean M., W., Oliver C. ve Wieseke J. (2006), "Identity and the Extra Mile: Relationships between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour", British Journal of Management, 17, pp. 283-301.

Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D. ve Diehl, J. (2009). "Beyond Engagement: Toward a Framework and Operational Definition for Employee Work Passion", Human Resource Development Review, 8, pp 300-326.

ÇALIŞAN-YÖNETİCİ İŞ DEĞERLERİ UYUMUNUN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN, DEMOGRAFİK NİTELİKLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Nadire Çerezci Baycan
İstanbul Üniversitesi
nadirecerzci@yahoo.com

Fatih Semerciöz
İstanbul Üniversitesi
fsemerci@istanbul.edu.tr

ÖZET: Çalışan ile yönetici çiftlerinin iş değerleri uyumunun, çalışanın örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışmada, özel sektörde faaliyet gösteren bir bankada 54 kişiye (47 çalışan ve 7 yönetici) anket uygulanmıştır. Çalışanlar iş değerleri ve örgütsel sessizlik sorularını içeren anketleri yanıtlarken, yöneticilerin anketlerinde sadece iş değerlerinin ölçüldüğü karşılaştırmalı ifadeler ve demografik özellikler yer almıştır. Bu örneklem için, her bir çalışanın kendi yöneticisi ile uyumu ile çalışanın örgütsel sessizlik davranışı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Kadın çalışanların yöneticileri ile daha uyumlu olduğu ancak demografik özellikler bakımından, yaş, kıdem vb. yüzeysel benzerliklerden ziyade daha temelde yer alan karakter, bakış açısı, beklentiler vb. bakımından uyumlu oldukları sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sessizlik, çalışan-yönetici iş değerleri uyumu

1. Giriş

Örgütsel sessizlik, değişim ve gelişimin önünde büyük bir engel teşkil etmektedir (Morrison ve Milliken,2000). Çalışanların, şirketlerin en büyük silahı olduğu günümüzde, çok sesliliğin yaratacağı sinerji ve inovasyon rekabetin en güçlü kozu olacaktır. Bu çalışmanın amacı, çalışan ile yöneticisinin iş değerleri uyumunu ölçmek ve örgütsel sessizlik davranışı üzerinde etkisi olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu çalışma, birinci yazarın doktora tezinin araştırma modelinde yer alan bir kısım değişkenler arası ilişki ve etkilerin gözlemlenmesini sağlamak üzere bir ön çalışma niteliği de taşımaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Çalışan-Yönetici İş Değerleri Uyumu

Çalışan-yönetici benzerliği veya uyumu, çalışan performansını etkileyen unsurlardan biri olarak pek çok çalışmada ele alınmıştır. Turban ve Jones (1988), benzerliği üç tür olarak ele almışlardır.

- 1)Değerlendiren ve değerlendirilen arasındaki sezgisel benzerlik,
- 2) Yöneticinin ve çalışanın iş çevresinin durumuna ilişkin algılarının benzerliği,

3) Fiili veya demografik benzerlik.

Sezgisel benzerlik kişinin özgeçmişi, eğitim aldığı okul veya içinde bulunduğu tavır ile ilişkili olabilir. Byrne (1961), değerlendiren kişinin sezgisel olarak kendine benzer hissettiği kişiye karşı pozitif bir önyargı beslediğini ve bu durumun işe alım veya performans değerlendirmesinde, yöneticinin kendisine benzer hissettiği kişi lehine sonuçlar doğurduğuna değinmiştir.

Algısal uyum ise çalışanın ve yöneticinin algılarını etkiler. Wexley, Alexander, Greenwalt ve Couch (1980)'un üç benzerlik ölçeği geliştirdiğine değinilmiştir. 1) Çalışanın algısal uyumu, çalışanın yöneticisine dair tanımlaması ile yöneticinin kendisi için yaptığı tanımlama arasındaki farktır. 2) Yöneticinin algısal uyumu, yöneticinin çalışana dair tanımlaması ile çalışanın kendisi için yaptığı tanımlama arasındaki farktır. 3) Fiili benzerlik ise çalışan ve yöneticinin kendileri için yaptıkları tanımlamalar arasındaki farktır. Çalışanın uyumu, çalışanın iş tatmini ile pozitif yönde ilişkili iken; yönetsel uyum, yöneticinin performans değerlemesi ile pozitif yönde ilişkilidir. Çalışan çoğu zaman, yönetici tarafından ödüllendirildiğini tespit ettiği hususlar doğrultusunda davranışlarını şekillendirebilir. Böylece algısal uyum kendiliğinden ortaya çıkar.

Fiili benzerlik ise sezilen veya algılanan benzerlikten farklı olarak karakter, tavır veya özgeçmiş benzerliğine dayanmaktadır. Örneğin, işler ve insanlar için benzer sınıflamalar yapmak, içerikle ilişkili yeni içerikler tespit etmek ve diğer insanlarla iletişime geçilmesi gereken hususlarda benzer dili ve örnekleri kullanıyor olmak gibi.

Alt seviyedeki yani daha temel sayılabilecek benzerlikler benzerlik – çekim teorisine dayandırılmaktadır. Bu teoriye göre insanlar, kendilerine benzeyen kimselerle daha olumlu sosyal ilişkiler kurmaya eğilimlidirler (Byrne,1971). Benzerlik-çekim yasası da pozitif iş çıktılarının, dikey çiftler yani ast-üstler arasındaki “bana benzer efekti” nin sonucu olduğunu varsaymaktadır. Benzer cinsiyet, yaş, değer ve kişiliklere sahip kimseler, ortak bakış açısı, dil, ilgi alanları, beklentiler ve iş yapma biçimine sahip olduklarını varsayma eğilimindedirler. Fiili olarak benzerliğe sahip kimselerin pozitif ilişkilere zemin hazırlaması dolayısıyla sezgisel benzerliğe de yol açacaktır. Yine bu teoriye göre, çalışan-yönetici arasındaki demografik farklılıklar birbirlerinden davranış, tavır, duruş ve değerler bakımından da farklı olduklarını kabul etme eğilimi yaratır.

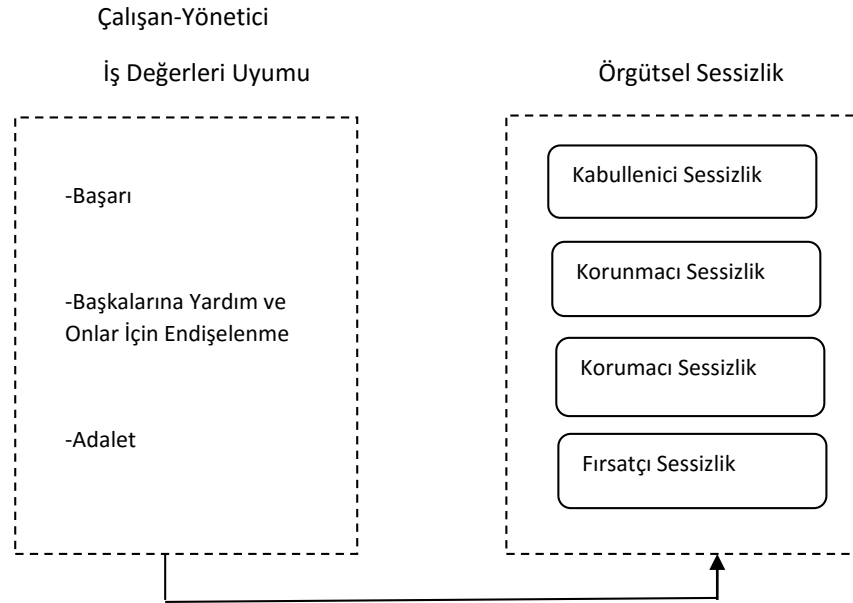
Meglino ve diğerleri (Meglino, Rawlin ve Adkins,1989) de çalışan-yönetici uyumunu; başarı, başkalarına yardım etmek ve ilgili davranmak, adalet ve dürüstlük gibi değerlerle ilişkilendirmişlerdir. Çalışan, yönetici ile bu bağlamda benzer değerleri paylaştığına inanırsa yüksek performans, yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılık gösterir çünkü daha az çatışma yaşar.

2.2. Örgütsel Sessizlik

İş gören sessizliği ilk olarak Hirschman (1970) tarafından tanımlanmaya çalışılmış, bağlılık ile eş anlamlı yapıcı bir tepki olarak çerçevelenmiştir (Çakıcı, 2007). Hirschman sesi ise, itiraz veya yöneticilere/daha üst otoritelere başvuru olarak ele almıştır. Daha sonra Johannesen (1974) örgütsel sessizliği; çalışanların diğerlerinden kasıtlı olarak bilgi saklaması olarak tanımlamıştır. Morrison ve Milliken (2000), çalışanların örgütteki problemler hakkında sessiz kalmaya mecbur hissettiklerine dikkat çekmiştir. Pinder ve Harlos (2001) örgütsel sessizliği; örgüt çalışanlarının örgütsel durumlarla ilgili konulara ilişkin davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini, koşulları değiştirme ve düzeltme olanağı bulunan yöneticilere bilerek ve isteyerek söylememesi olarak ifade etmişlerdir (Taşkıran,2010).

Morrison ve Milliken (2000) sessizliği örgütsel açıdan ele alıp çalışanların örgütle ilgili problemler konusunda fikir beyan etmemelerine odaklanırken, Pinder ve Harlos (2001) sessizliği bireysel açıdan ele almış ve örgütsel problemlerin çözümünde faydalı olabilecek fikirlerini, örgüt içindeki haksızlığa bir tepki olarak kasten sakındıklarına dikkat çekmişlerdir. Bu sebeple sessizliğin iki türü olduğunu ileri sürmüşlerdir; 1) Rız Olma (Acquiescent Silence), 2) Kendini Koruma (Quiescent Silence). Dyne, Ang ve Botero (2003) ise sessizliğin üç türünü tanımlamışlardır. Bu modele göre çalışan pasif ise 1) Rız Olma (Acquiescent Silence), 2) Kendini Koruma (Quiescent Silence) çalışan proaktif ise 3) Pro-sosyal Sessizlik (Prosocial Silence)'ten bahsedilir. Sessizlik Türleri yine Çakıcı (2008) tarafından 1)Kabullenici, 2) Korunmacı ve 3) Korunmacı Sessizlik olmak üzere 3 tür olarak kabul edilmiştir. Yapılan son çalışmalarda "Fırsatçı Sessizlik" olarak adlandırılan 4.tür tanımlanmıştır.

Çalışan sessizliğinin nedenlerinin araştırıldığı çalışmada (Milliken vd.,2003) çalışanın sessizlik tercihi ile ilgili bir model geliştirmişlerdir. Morrison ve Milliken (2000)'e göre; örgütsel sessizlik iki temel şeye dayanır: 1)Yöneticilerin negatif geri besleme alma korkusu, 2) Yöneticilerin bazı katı inanışları. Yöneticiler; özellikle çalışanlarından gelecek olumsuz bir geri beslemeyi bir tehdit olarak algırlar bu nedenle, sadece çalışandan gelecek her türlü mesajı reddeder ve çalışan ile arasına mesafe koyarak ulaşılabilir olmadığı imajını yaratırlar. Yöneticiler McGregor'un X Teorisinde ortaya koyduğu gibi, çalışanların, bencil olduklarına ve kendi çıkarlarını maksimize etmeye çalıştıklarına inanırlar. Bu nedenle çalışanların örgütsel sorunlar veya örgütsel gelişimle ilgili ortaya koyabilecekleri fikirleri olmadığına katı biçimde inanırlar. Yerleşmiş katı inanışlardan biri de yöneticilerin her şeyin en doğrusunu bildikleridir.



Şekil. 1 Araştırma Modeli

Literatürden yapılan yorumlar neticesinde, çalışan-yönetici iş değerleri uyumunun genel olarak örgütsel sessizliği etkilemesi beklendiğinden yukarıdaki araştırma modeline karar verilmiştir.

3. Metodoloji

3.1. Örneklem

Araştırma kapsamında özel sektör çalışanlarının tercih edilmesinin sebebi, kamu kuruluşlarındaki dikey organizasyon yapıları ve hiyerarşik ilişkiler nedeniyle örgütsel sessizlik davranışının daha yüksek olacağı kanısıdır. İlaç, bankacılık ve gıda sektörlerinde faaliyet gösteren bazı şirketlere anket gönderilmiştir. Anketimize katılmayı kabul eden bankadan 58 adet anket alınmış, eksik yanıtlanan sorular dolayısıyla 4 adedi iptal edilmiş olup, 54 anket çalışmaya dahil edilmiştir. Anketi cevaplayanlardan 47 kişi çalışan, 7 kişi ise çalışanların yöneticileridir. Çalışanlara dağıtılan anketlerde iş değerleri ve örgütsel sessizliğe ilişkin sorular bulunurken, yöneticilere dağıtılan anketlerde ise yalnızca iş değerlerine ilişkin sorular yer almıştır. Çalışan – yönetici çiftlerinin iş değerleri uyumu incelendiğinden, cevaplayıcıların isimlerini kullanmak zorunda kalmamaları için, her bir çalışanın anketi kendi yöneticisinin anketi ile uyumlu olarak kodlanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri Tablo.1’de sunulmuştur.

Tablo.1 Demografik Özellikler ve Frekansları

Demografik Özellikler		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	21	44.6
	Erkek	26	55.3
Yaş	18-25 yaşa arası	4	8.5
	26-32 yaş arası	19	40.4
	33-40 yaş arası	21	44.7
	41-49 yaşa arası	3	6.4
	50 yaş ve üzeri	0	0
Kıdem	0-5 yıl	14	29.8
	5-10 yıl	17	36.2
	10-20 yıl	15	31.9
	20-25 yıl	0	0
	25 yıl ve üzeri	1	2.1
Bu şirketteki çalışma süresi	0-2 yıl	14	29.8
	2-5 yıl	18	38.3
	5-10 yıl	14	29.8
	10 yıl ve üzeri	1	2.1

3.2. Veri Toplama Araçları

Çalışan-Yönetici İş Değerleri Uyumunun ölçülmesi amacıyla; Ravlin ve Meglino (1987) tarafından geliştirilen ölçek (Comparative Emphasize Scale- CES) Türkçe'ye çevrilerek bir soru formu hazırlanmıştır. Bu ölçek; iş değerlerinden dördünü; başarı, başkalarına yardım ve onlar için endişelenme, adalet ve dürüstlüğü ölçmektedir. Toplam 24 ifade çifti ile her seferinde 4 değerden ikisini işaret eden ifadeler cevaplayıcıya sunulmuş ve kendisi için daha önemli olanı seçmesi istenmiştir. Her bir değer 12 kez ifade edilmiştir, cevaplayıcı her seçimde o değere 1 puan vermiş olur. Böylece seçilen ifadelere karşılık gelen değerler puanlanır. Her bir değerın skoru maksimum 12 olabilir ancak cevaplayıcının toplam skoru 24'ü geçemez.

Örgütsel Sessizliğin ölçülmesi amacıyla; Van,Dyne ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Türkçe çevirisi Taşkıran (2010) tarafından düzenlenen ölçek (5'li Likert) kullanılarak bir soru formu hazırlanmıştır.

3.3. Verilerin Analizi

İş değerlerinin ölçüldüğü CES (Comparative Emphasis Scale) ölçeği, her cevaplayıcı için dört değere göreceli bir sıralama sağlar. Bu nedenle geleneksel parametrik ölçümlerle iş değerlerinin karşılaştırmasını yapmak mümkün olmayacaktır. Çalışan – yönetici çiftlerinin değer uyumu, 4 iş değerinin farklı sıralamalarının korelasyonu ile tayin edilmiş ve buna “iş değerleri uyum indeksi” adı verilmiştir. Örneğin, bir yönetici ile kendisine bağlı bir çalışan arasındaki uyum; yöneticinin cevaplarından elde edilen sıralama ile çalışanın cevaplarından elde edilen sıralamanın korelasyonu ile belirlenmiştir. Bu işlem her bir çalışan için kendi yöneticisinin sıralaması ile tekrarlanmıştır. Bu yöntemle elde edilen korelasyon katsayıları, normal dağılım olmadığı için Fisher z transformasyonu ile düzenlenmiştir. Her bir çalışan için elde edilen z skorları “iş değerleri uyum indeksi”ni oluşturmuştur. r korelasyon katsayısı ilişkinin yönüne ve derecesine bağlı olarak +1 ile -1 arasında değerler aldığından, z skorunun işareti r ile aynı olacaktır. Bu nedenle Z skorunun mutlak değeri daha yüksek olan çalışanın yöneticisi ile uyumu daha fazladır. Çalışan-yönetici arasındaki iş değerleri uyumu ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve demografik açıdan farklılıklar incelenirken bu indeks kullanılmıştır.

Veriler SPSS 20.0 paket programı üzerinde güvenilirlik analizleri, betimsel analizler, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analiz teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir.

4. Bulgular

4.1. Güvenilirlik Analizleri

Ölçeklerde kullanılan ifadelerin kendi aralarındaki tutarlılığını test etmek amacıyla yapılan güvenilirlik testleri sonucu örgütsel sessizlik ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0.836 bulunmuş olup oldukça güvenilir kabul edilmiştir. İş değerlerine yönelik kullanılan ikili karşılaştırma ölçeği formatif ölçek olduğundan ve varyansı bulunmadığından Cronbach Alpha değeri hesaplanamamıştır.

4.2. Faktör Analizleri

4.2.1. Örgütsel Sessizlik Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi

Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett değerleri faktör analizi yapılmasına uygun sonuçlar vermiştir (KMO=0,755, sig.=0,000). Uygulanan faktör analizi neticesinde, ifadelerin birinci faktöre çok ve dağınık biçimde yüklendiği ve faktör yükleri arasında 0,1'den daha az fark olan ifadeler olduğu görülmüştür.

Bu nedenle rotasyon uygulanmış ve örneklem sayısı çok fazla olmadığı için faktör yükleri 0,50'nin üzerinde olan ifadeler geçerli kabul edilmiştir. Bir faktöre tek başına bağlanan ifade bulunmadığı tespit edilmiştir. Literatürle uyumlu olarak, ifadeler özdeğeri 1'den büyük olan dört faktör altında toplanmışlardır. "Korunmacı Sessizlik", "Korumacı Sessizlik", "Kabullenici Sessizlik" ve "Fırsatçı Sessizlik" olmak üzere dört faktör toplamda ölçeğimizi %79,64 oranında açıklamaktadır.

4.3. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırılmak istenen esas soru, çalışanın yöneticisi ile iş değerleri bakımından uyumu veya uyumsuzluğunun, çalışanın genel olarak sessizlik davranışı üzerindeki etkisi olduğundan; iş değerlerinin alt boyutu olan 4 değer her birinin tek tek sessizlik davranışı üzerindeki etkisi incelenmeyecektir.

H0: Çalışan-Yönetici İş Değerleri Uyumunun Örgütsel Sessizlik ile olumlu yönde bir ilişkisi yoktur.

H1: Çalışan-Yönetici İş Değerleri Uyumunun Örgütsel Sessizlik ile olumlu yönde bir ilişkisi vardır.

Ölçeğin Boyutu	Ortalama	Ölçeğin Boyutu	Ortalama
Başarı	6,36	Korunmacı Sessizlik	2,36
Başkalarına Yardım ve Onlar İçin Endişelenme	6,21	Korumacı Sessizlik	3,74
Adalet	6,12	Kabullenici Sessizlik	2,30
Dürüstlük	5,29	Avantajcı Sessizlik	4,03
İş Değerleri Ölçeği Genel	24	Örgütsel Sessizlik Ölçeği Genel	2,84

Tablo.2 : İş Değerleri ve Örgütsel Sessizlik Ölçeklerinin Boyutları ve Genel Puan İtibariyle Ortalamaları

İş Değerleri ölçeğinin boyutları itibariyle aritmetik ortalamalarını yorumlayacak olursak, ifade çiftleri ile yargılayıcıyı seçime götüren 4 değer birbirine yakın defalar tercih edildiğini söylemek mümkündür. Zira her cevaplayıcının 24 puan alabileceği ankette her bir değer ortalama 6 puan civarındadır.

Örgütsel sessizlik ölçeğinin boyutları itibariyle aritmetik ortalamalarını yorumlayacak olursak, genel olarak çalışanların örgütsel sessizlik davranışı sergilemediğini söyleyebiliriz. Ancak "Korumacı" ve "Fırsatçı" sessizlik boyutları ortalamasının üzerinde puana sahiptir. Bu durum çalışanların, işletmelerini ve çalışma arkadaşlarını korumak amacıyla sessiz kalma davranışına daha yakın olduklarını göstermektedir.

4.3.1. Korelasyon Analizi

		Çalışan Yönetici İş Değerleri Uyumu	Örgütsel Sessizlik_ORT
Çalışan Yönetici İş Değerleri Uyumu	r	1	,048
	p		,748
	N	47	47
Örgütsel Sessizlik_ORT	r	,048	1
	p	,748	
	N	47	47

İstatistiksel anlamlılık düzeyleri 0,05* ve 0,01**

Tablo.3 Değişkenlerin Birbiriyle Korelasyonu

Tablo.3'teki değerler incelendiğinde, çalışanların yöneticileriyle iş değerleri uyumu indeksi ile örgütsel sessizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiliye rastlanmamıştır. Bu durumda regresyon analizi yapılmayacak olup, bu örneklem için H1 hipotezi reddedilmiştir.

4.3.2. Demografik Özellikler bakımından Değişkenlerin İncelenmesi

T testi sonucuna göre (sig (2-tailed)=0,016) çalışan-yönetici uyumunun cinsiyete göre farklılık gösterdiği ve kadın çalışanların yöneticileri ile iş değerleri bakımından daha uyumlu olduğu söylenebilir. Ancak iş değerleri uyumu ve örgütsel sessizlik bakımından yaş, kıdem ve söz konusu şirkette çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

5. Sonuç

Araştırma kapsamında çalışanların yöneticileri ile iş değerleri uyumu ve bu uyumun örgütsel sessizlik davranışına etkisi irdelenmiştir. Araştırma hipotezi, çalışanın yöneticisi ile uyum düzeyinin, örgütsel sessizlik üzerinde etkili olup olmadığını tespit etmek üzerine kurgulanmıştır. Çünkü örgütsel sessizlik davranışı çalışanın olumsuz bir tutumdur ve literatüre göre bu tutum; çalışanın, örgütün bir temsilcisi olarak kabul ettiği yöneticisi ile benzerliği veya yöneticisinin tutumu ile şekillenmektedir. H1 hipotezi reddedilmiş yani uyum düzeyinin örgütsel sessizlik üzerinde etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu sonuç araştırmaya katılan örneklem için geçerlidir. Çalışana değer verilen, sektörde çok önemli paya sahip, kurumsal bir firma olması dolayısıyla örgütsel sessizlik davranışına genel itibarıyla rastlanmamıştır. Örneklem sayısı artırılarak çalışma tekrarlanabilir.

Kadın çalışanların yöneticileri ile demografik açıdan benzerliklerini yakından inceleyecek olursak; genel yaş ve söz konusu şirkette çalışma süresi bakımından benzerlik gösterdiklerini söyleyebiliriz. Ancak eşit en yüksek z skoruna sahip iki kadın çalışanı yakından inceleyecek olursak, yöneticileri ile cinsiyetleri dışında benzerlik gösteren başka bir demografik özellikleri bulunmadığını görürüz. Bu durumda, uyumun yüzeyde görünen demografik benzerliklerden çok, daha alt seviyede yer alan kişilik özellikleri ve bilişsel bazı değerlendirmelerden kaynaklandığını söylemek mümkün olacaktır. Bu benzerliklerin fark edilmesi zaman alacağından, benzerliğin yüksek olduğu çiftlerde birlikte çalışma süresine bakılmış ve söz konusu şirkette çalışma süresinde benzerlik görülmüştür.

Ölçeğe ilişkin bir dezavantaj şu şekilde ifade edilebilir. İş değerlerinden (başarı, başkalarına yardım ve onlar için endişelenme, adalet ve dürüstlük) dördünün ölçüldüğü yargılayıcının kararı ile ikili ifadelerden birinin seçildiği bu ölçek (CES) ile cevaplayıcı her ifade çiftinin işaret ettiği değerden sadece birini seçmek zorunda kalmaktadır. Yani her çiftte gündeme gelen iki değer arasından daha önemli olanı seçmektedir. Bu yöntem göreceli bir sıralama oluşturmakta bu nedenle değerlerden dördünün aynı potada değerlendirilerek oluşturulduğu bir sıralamaya erişilememektedir. Bu durum, sıralamaları aynı olsa bile çalışan ve yöneticisinin her değere ait farklı skorlara sahip olabilmesi anlamına gelmektedir.

Bu çalışma ile çok sık kullanılmayan ikili karşılaştırma ölçeklerinden biri ele alınmış, sonraki çalışmalarda örgütsel bağlılık, çalışan performansı, örgütsel adalet vb. değişkenlerle ilişkisinin incelenebilmesi bakımından yazına katkı sağlanmıştır.

Kaynak

Adkins,C.L. and Russel,C.J., 1997. "Supervisor-Subordinate Work Value Congruence and Subordinate Performance: A Pilot Study", Journal of Business and Psychology, Volume.12, No.2 , Winter 1997.

Çakıcı,A., 2007, "Örgütlerde Sessizlik:Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri", Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, 2007, s.145-162.

Çakıcı A., "Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri", İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar'ın İçinde, Editör: Tarık Solmuş, İstanbul: Epsilon Yayınları, Doğan 2008, s. 86. ss. 85-109.

Dyne,L.V., Ang,S. , Botero,I.C., 2003, "Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs", Journal Of Management Studies, 40:6.

Morrison, E.W., Milliken,F.J., 2000, "Organizational Silence: A Barrier To Change and Development In A Pluralistic Worl", Academy Of Management Review, Vol.25, No.4, 706-725.

Milliken,F.J., Morrison, E.W. and 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.,2011, "Employee Voice Behaviour: Integration and Directions For Future Research", The Academy of Management Annals, Vol.5,No.1,373-412.

Pinder,C.C., Harlos,K.P., 2001, "Employee silence:Quiescence and Acquiescence As Responses To Perceived Injustice", Research in Personel and Human Resources Management, Vol.20, 331-369.

Rawlin,E.C. and Meglino,B.M.,1987." Issues In Work Value Measurement". In W.C.Frederick (Ed.), Research in Corporate Social Performance and Policy, 9: 153-183. Greenwich, CT:JAI Press.

Rawlin,E.C. , Meglino,B.M. and Adkins,C.L., 1992. "The Measurement of Work Value Congruence: A Field Study Comparison. Journal of Management, Vol.18,No.1, 33-43.

Taşkıran,E., 2010, "Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma", Doktora Tezi

DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE BAĞLILIK ODAKLARININ ROLÜ

Dr. Mihriban CİNDİLOĞLU

mihribancindiloglu@hotmail.com

Yrd. Doç. Dr. Sema POLATCI

Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

sema.polatci@gop.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarının işgörenlerin iş tatmini üzerindeki etkisinde bağlılık odaklarının rolünü belirlemek amacıyla tasarlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Çorum ilinde bir grup şirkette görev yapan toplam 300 işgörenden elde edilen veriler ışığında yapısal eşitlik modeli analizleri yapılmıştır. Analizlerde dönüşümcü liderliğin iş tatmini ve bağlılık odaklarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, ayrıca etkileşimci liderliğin bağlılık odakları ve iş tatminini anlamlı ancak negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Aracılık rolü analizleri sonucunda ise, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde bağlılık odaklarının aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Bağlılık Odakları, İş Tatmini

1. Giriş

Günümüz örgütlerinin hayatta kalabilmeleri için gerekli olan rekabet üstünlüklerinin temel dayanaklarından birisi liderliktir. Araştırmalar çağın ihtiyaç ve gereksinimleri doğrultusunda örgütü amaç ve hedefe ulaştıracak olan liderlerin göstermiş oldukları liderlik tarzları konusundaki farklılıklar üzerinde durmaktadır. Bu farklı liderlik tarzlarından dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramları çalışmaya konu edilmiştir. Bu aşamada sorulacak soru “hangi liderlik tarzı işgöreni olumlu yönde etkilemektedir: Etkileşimci mi, dönüşümcü mü?” şeklindedir.

Örgütlerde hangi tarzda liderlik benimsenmiş olursa olsun, ihmal edilmemesi gereken konu elbette işgörendir. Çünkü lider belirlediği vizyonu gerçekleştirmek ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalmak için örgütsel hayatın en önemli unsuru olan işgörenlerini dikkate almak ve onları daha bütüncül bir yaklaşım ile değerlendirmek zorundadır. Bu yaklaşımlar arasında “bağlılık odakları” yönetim ve örgüt literatürü araştırmalarının önemli bir kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır (Cullinan ve diğerleri, 2008: 226). Özellikle değişim ve dönüşüm sürecinde liderlerin örgütlerinin rekabet edebilirliğini ve sürdürülebilirliğini sağlaması için, örgütün yakın çevresinde yer alan en değerli kaynağı olan işgörenlerinin farklı bağlılık kavramlarını göz ardı etmemesi gerekmektedir. Bu çalışmada bağlılık odaklarından örgüte, işe ve lidere bağlılık kavramları ele alınmıştır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile ilişkisi ve etkisi olduğu öngörülen diğer kavram ise iş tatmini kavramıdır. Bu çalışmanın temel amacı, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin iş tatmini ile ilişkisinin gerisinde bağlılık odaklarının etkisinin olup olmadığını araştırılmasıdır.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk kez J. V. Downton (1973) tarafından ileri sürülmüş, siyaset bilimci James McGregor Burns (1978) tarafından önemi vurgulanmış ve kavramsallaştırılmıştır. Burns (1978) liderliği dönüşümcü ve etkileşimci olmak üzere ikiye ayırmıştır (Burns, 1978: 5). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramlarını Burns (1978)'den sonra Bass (1985a; 1985b) ele almış ve geliştirmiştir. Bass (1985a, 1985b) dönüşümcü liderliği "karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi" olmak üzere dört boyutta incelemiştir.

Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu, liderin izleyenleri tarafından rol model alınmasını ifade etmektedir. İzleyenler kendilerini liderleri ile özdeşleştirerek (Bass, 1997: 21) kendilerinin liderleri ile birlikte anılmasını istemektedirler (Bass ve Avolio, 1994: 3). İlham verme boyutu, liderlerin izleyicilerinin karşılaştıkları problemlerin üstesinden gelebilmeleri ve işlerini iyi bir şekilde yapabilmeleri için onlara destek vererek izleyicilerini motive etme sürecidir (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012: 60). Entelektüel uyarım boyutu, liderlerin izleyicilerinin bilgi ve yeteneklerini ortaya çıkarmaları ve ortaya çıkardıkları bilgi ve yetenekleri etkili bir biçimde kullanabilecekleri uygun koşullar yaratmaları açısından önemli bir boyuttur (Özalp ve Öcal 2000: 216). Lider, eski yaklaşımlara yeni yollar arayarak, problemleri yeniden ele alarak ve varsayımları sorgulayarak izleyenlerini yaratıcı ve yenilikçi bakış açısına teşvik etmektedir (Bass ve Avolio, 1994: 3). Bireysel ilgi boyutu, koçluk ve mentörlük yaparak, her bireyin ayrı ayrı destekleyici ve geliştirici davranışlar sergilenmesini ifade etmektedir (Bass ve Avolio, 1994: 3). Destekleyici davranış, izleyene karşı arkadaşça yaklaşmak, düşünceli ve yardımsever davranıp gerektiğinde takdir etmeyi içermektedir (Bass, 1995: 473).

Bass (1985a, 1985b) etkileşimci liderliği "koşullu ödüllendirme, istisnalarda yönetim-aktif, istisnalarda yönetim-pasif ve tam serbesti tanıyan liderlik (laissez-faire)" olmak üzere dört boyutta incelemiştir. Koşullu ödüllendirme boyutunda, liderler izleyicilerine örgütün amaçlarına ulaşması konusunda gösterdikleri performansa karşılık maddi ve manevi ödüller vermektedir. İzleyiciler amaçlara ulaştıkları zaman bekledikleri ödüllere sahip olacaklarına inanmaktadır (Yavuz ve Tokmak, 2009: 19). İstisnalarda yönetim-aktif boyutunda, lider herhangi bir hata, standartlarda sapma meydana geldiğinde, izleyicisinin görevini yanlış yaptığında gerekli düzeltici önlemler almak için aktif bir şekilde düzeltme çabası içerisindedir (Bass ve Avolio, 1994: 4). İstisnalarda yönetim-pasif boyutu, sapmalar, hatalar için pasif bir şekilde bekleyen ve hatalar meydana geldikten çok sonra düzeltici önlemler almaya çalışan lideri ifade etmektedir (Bass ve Avolio, 1994: 4). Tam serbesti tanıyan liderlik boyutu, neredeyse en etkisiz ve en durgun liderlik boyutudur. Laissez-faire liderliğin bile yokluğunu temsil etmektedir (Bass ve Avolio, 1994: 4). Bu liderler izleyenleri kendi haline bırakan, yaptıkları işlere müdahale etmeyen, izleyicilerinin gereksinimlerini karşılama konusunda minimum çaba harcayan, sorumluluğu üzerinden atmaya çalışan liderlerdir (Korkmaz vd, 2013: 701). Çalışmanın diğer değişkenleri bağlılık odaklarıdır.

2.2. Bağlılık Odakları

Bağlılık odakları kavramı örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve lidere bağlılığın duygusal boyutunu oluşturmaktadır. Bunun nedeni, normatif ve devam bağlılığına göre, duygusal bağlılığın bir ihtiyaç ya da zorunluluk olmasından değil, çalışanın içsel olarak hissettiği en güçlü bağlılık boyutu olmasındandır. Bunun yanı sıra, duygusal bağlılığın diğer bağlılıklara

göre, güçlü ve pozitif sonuçlar ortaya çıkarmasından dolayı bağlılık odaklarından sadece duygusal bağlılık boyutları incelenmiştir.

Örgüte Duygusal Bağlılık: İşgörenin örgütün bir üyesi olmaktan dolayı yaşadığı mutluluk ve kendisini örgütü ile tanımladığı en güçlü bağlılık türü olarak tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 2). Buchanan (1974) duygusal bağlılığı işgörenin kendi amaç ve değerlerinden uzaklaşarak örgütün amaç ve değerlerine bağlanmış bir yandaş (partizan) olarak ifade etmektedir. Porter ve arkadaşları da (1974) duygusal bağlılığı işgörenin örgütü ile özdeşleşmesi ve katılımı şeklinde tanımlamışlardır.

İşe Duygusal Bağlılık: 1943 yılında Allport tarafından kavramsallaştırılmış olan işe bağlılık kavramı, işgörenin içsel ihtiyaçlarını (prestij ve özerklik gibi) karşılamak amacıyla, işine aktif bir şekilde bağlanma derecesi ve işe katılımı şeklinde tanımlanmaktadır (Zopiatis ve diğerleri, 2014: 130). Bu ihtiyaçların yerine getirilmesi işgörenin tatmin seviyesine ulaşmasını sağlamaktadır (Zopiatis ve diğerleri, 2014: 130). Lodahl ve Kejner (1965: 24)'e göre işe bağlılık, işgörenin yaptığı işin veya mesleğin bireysel değerlerine uygun olduğunu düşünerek özveride bulunmasıdır. Morrow (1983: 488)'a göre işe bağlılık, işgörenin işi ile psikolojik ve duygusal bağını ifade etmekte ve işgörenin işine karşı içsel olarak değer vermesini, işgörenin işini severek yapması ve işi ile kendisini özdeşleştirmesini kapsamaktadır. İşe bağlılık işgörenin yaptığı işi kendi özsaygısını artıracak derecede ve yaptığı işin değerlerini içselleştirmesi olarak da ifade edilmektedir (Elliot ve Hall, 1994: 7).

Lidere Duygusal Bağlılık: Lidere bağlılık, bağlılık odaklarında yeni bir kavram olarak literatürde yerini almaktadır (Landry ve diğerleri, 2010: 287). Lidere bağlılık kavramı Reichers (1985)'in bağlılık odaklarını ele aldığı "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment" başlıklı makalesinde "tepe yöneticileri (top-managers)" bağlılık odaklarına dahil etmesi ile başlamıştır. Lidere bağlılık ile ilgili ilk araştırmalar Reichers'in çalışmalarını temel alan Becker ve arkadaşları (Becker, 1992; Becker ve Billings, 1993) tarafından yapılmıştır. Lidere duygusal bağlılık Allen ve Meyer (1996)'in duygusal bağlılığı ile tanımlanan lidere içsel bağlanma ve lider ile özdeşleşme duygusu üzerine kurulu olan, lider ile iş ilişkisi kurma yönünden güçlü bir istek ve liderin ilgi/etki alanına bağlılığı ifade etmektedir (Landry ve diğerleri, 2010: 287-288). Lidere duygusal bağlılık Becker (1992: 233) ve Becker ve Billings (1993: 179) tarafından, izleyenin kendini lideri ile özdeşleştirmesi, liderinin amaç, düşünce ve değerlerini gönüllü olarak içselleştirmesi, onun ilgi alanına bağlı olması anlamına gelmektedir. Lidere duygusal bağlılık, izleyenin lideri ile manevi bir bağ kurması ve onunla özdeşleşmesi ile karakterize edilen bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Stingllhamber ve Vandenberghe, 2003: 253). Çalışmanın diğer değişkeni iş tatmini kavramıdır.

2.3. İş Tatmini

İş tatmini, iş ve çalışma kapsamında işgörenin değerlendirmelerini temsil etmektedir. İş tatmini, algılanan iş özellikleri, çalışma koşulları ve iş yerinde duygusal deneyimlerin bir değerlendirmesidir. İş tatmini işgörenin işine yönelik bireysel tutumu açısından kişiden kişiye değişebildiği gibi örgütün değişen koşullarıyla zamanla da değişebilmektedir (Brayfield, 1963: 324). Graham (1969: 39)'a göre iş tatmini, işgörenin işine ve iş ortamına yönelik olumlu tutumu, işgörenin işinde duyduğu mutluluktur. Locke (1976)'a göre iş tatmini, işgörenin işi ya da iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan memnun edici durum ya da pozitif duygusal durumdur (Yang, 2012: 33). Cranny ve arkadaşlarına (1992: 1) göre iş tatmini, işgörenin elde etmek istediği çıktılarla elde ettiği çıktıları karşılaştırması sonucunda işine yönelik duygusal tepkisidir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın ana kütlesini Çorum ilinde bir grup şirkette görev yapan işgörenler oluşturmaktadır. Şirkette 1200 işgören görev yapmaktadır, bu işgörenlerden 390 tanesine gönüllülük esasına dayalı olarak anket formu dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerin 364'ü geri dönmüş, hatalı ve eksik doldurulmuş olan anketlerin elenmesinden sonra 300'ü analize tabi tutulmuştur. Araştırma örnekleminin %80.7'si (N=242) erkek, %63.3'ü (N=190) evlidir. Yaş ortalaması 32.40 (SS=7.540) ve yaşları 17 ile 58 arasında değişmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına baktığımızda %39.7'si (N=119) lise seviyesinde eğitime ve %42.3'ü (N=127) 0-5 yıl mesleki deneyime sahiptir.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği: Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen 36 ifadeli "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Cemaloğlu (2007a) tarafından yapılan çalışmadan ölçeğin dönüşümcü liderlik Cronbach alfa katsayısı ,94 ve etkileşimci liderlik Cronbach alfa katsayısı ,60 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada dönüşümcü liderlik ölçeğinin Cronbach Alfa Katsayısı ,94 ve etkileşimci liderlik ölçeğinin Cronbach alfa katsayısı ,81 olarak belirlenmiştir.

Örgüte Duygusal Bağlılık Ölçeği: Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"nin alt boyutu olan "Duygusal Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 8 ifadeden oluşmaktadır. Wasti (1999) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach alfa katsayısı ,84 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı ,73 olarak belirlenmiştir.

İşe Duygusal Bağlılık Ölçeği: Blau (2003) tarafından geliştirilen "İşe Duygusal Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 6 ifadeden oluşmaktadır. Gümüslüoğlu ve Aygün (2010) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach alfa katsayısı ,92 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı ,92 olarak belirlenmiştir.

Lidere Duygusal Bağlılık Ölçeği: Vandenberghe ve arkadaşları (2004) tarafından geliştirilen "Lidere Duygusal Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 6 ifadeden oluşmaktadır. Gümüslüoğlu ve Aygün (2010) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach alfa katsayısı ,90 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı ,81 olarak belirlenmiştir.

İş Tatmini Ölçeği: Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen 5 ifadeli "İş Tatmini Ölçeği" kullanılmıştır. Keser (2003) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach alfa katsayısı ,75 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı ,73 olarak belirlenmiştir.

3.1.Bulgular

Araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin elde edilen verilerin ortalama ve standart sapmaları ile korelasyon katsayıları Tablo 1'de görülmektedir. (**p<0,01)

Tablo 1: Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar ile Korelasyon Katsayıları

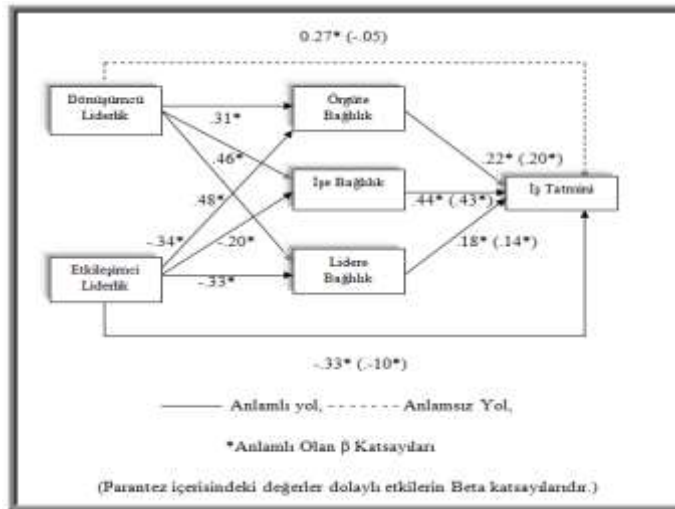
	Ort.	SS.	1	2	3	4	5
1.Dönüşümcü Liderlik	3,49	0,83					
2.Etkileşimci Liderlik	2,40	0,68	-,537(**)				
3.Örgüte Bağlılık	3,44	0,78	,509(**)	-,519(**)			
4.İşe Bağlılık	3,68	0,93	,565(**)	-,444(**)	,587(**)		
5.Lidere Bağlılık	3,63	0,79	,674(**)	-,600(**)	,688(**)	,701(**)	
6.İş Tatmini	3,52	0,78	,443(**)	-,480(**)	,597(**)	,703(**)	,649(**)

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya konu olan değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu analizden sonra yapılan analiz, yapısal eşitlik modellemesidir. Yapısal eşitlik modellemesi yöntemlerinden birisi gözlenen değişkenlerle yol analizi yaparak modelin test edilmesidir (Şimşek, 2007: 145). Yapılan yol analizinde öncelikle t değerleri kontrol edilmiştir. Yapılan kontrol sonucunda değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu görülmüştür.

Yol analizinden sonra yapılan analiz, aracılık testidir. Aracılık testinin birinci koşulu, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin anlamlı olup olmadığının kontrolüdür. İkinci koşulu, bağlılık odaklarının iş tatmini üzerindeki etkisinin anlamlı olup olmadığının kontrolüdür. Üçüncü koşulu ise, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin bağlılık odakları üzerindeki etkisinin anlamlı olup olmadığının kontrolüdür. Yapılan analiz sonucunda bu değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Her üç modele ilişkin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde ($X^2=0.00$, $p=1$, $RMSEA=0.00$), modelin araştırma verileri ile mükemmel uyum iyiliğine sahip olduğu görülmektedir. Bu ilişkilerin anlamlı olması aracılık etkisine bakılabilmesi için bir önkoşuldur (Şimşek, 2007: 148).

Son aşama aracılık etkisinin, bağlılık odaklarının yer aldığı model üzerinde bu etkileri tanımladığımızda değerlerin ne duruma geldiğine bakmaktır. Bu aşamada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik üzerinden iş tatmine teker teker yollar tanımlanmıştır. Tanımlanan yolun t değeri anlamsız ise, “tam aracılık”, t değeri anlamlı ise “kısmi aracılık” etkisinden bahsedilecektir. Bu yollar tanımlandığında dönüşümcü liderlikten iş tatminine giden yol anlamsız çıkmıştır. Etkileşimci liderden iş tatminine giden yol ise anlamlı çıkmıştır. Anlamsız yol modelden çıkarılarak analize son verilmiştir. Modelin uyum iyiliği değerleri “kikare/sd=2.09; $p=0.148$; $CFI=0.999$; $NFI=0.999$; $NNFI=0.989$; $GFI=0.998$; $RMSEA=0.060$ olarak elde edilmiştir. Modelin uyum iyiliği değerlerinin referans değer aralığına ulaşmış olması modelin kabul edilmesi için önemlidir. Yapısal eşitlik modellerinde/serbestlik derecesi oranının 5’ten küçük, $RMSEA$ değerinin ise 0.08’den küçük olması beklenmektedir. Bununla birlikte modelin uyumuna ilişkin istatistiksel değerlere bakılmaktadır. Bu değerlerde $CFI \geq .95$, $NFI \geq .90$, $NNFI \geq .90$, $GFI \geq .85$ ’den büyük olması modelin kabul edilmesi için önemlidir (Meydan ve Şeşen, 2011: 37). Araştırmanın modeli ve modele ilişkin beta katsayıları Şekil 1’de görülmektedir.

Şekil 1: Araştırmanın Nihai Modeli ve Modele İlişkin Beta Katsayıları



Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenle ve aracı değişkenlerle etkisi ile aracı değişkenlerin bağımlı değişkene etkilerinin doğrudan ve dolaylı etkilerine ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

3.1.1. Doğrudan Etkiler

Araştırmanın modeli incelendiğinde dönüşümcü liderliğin örgüte bağlılık, işe bağlılık ve lidere bağlılık düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($\beta=0,31$, $\beta=0,46$; $\beta=0,48$). Burada birinci, ikinci ve üçüncü varsayım anlamlı sonuçlanmıştır. Bu sonuç dönüşümcü liderlik algısı yüksek katılımcıların örgüte, işe ve lidere olan bağlılıklarının da yüksek olacağı şeklinde yorumlanabilir. Akbolat ve diğerleri (2013: 45) tarafından, dört hastanede 452 sağlık çalışanının katılmış olduğu araştırma sonucuna göre, dönüşümcü liderliğin örgüte bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde ($\beta=0,55$) etkilediği tespit edilmiştir. Kopperud ve arkadaşları (2014: 5) tarafından, bir finans işletmesinde 321 çalışanın katılmış olduğu araştırma sonucuna göre, dönüşümcü liderliğin işe bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde ($\beta=0,47$) etkilediğini tespit etmişlerdir. Gümüşlüoğlu ve arkadaşları (2013: 2274) tarafından 445 araştırma geliştirme çalışanının katılmış olduğu araştırma sonucuna göre, dönüşümcü liderliğin lidere bağlılığı ($\beta=0,48$) ve örgüte bağlılığı anlamlı ve pozitif ($\beta=0,22$) yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Araştırma sonuçlarının literatürle paralel sonuçlar ürettiği söylenebilir.

Modelde örgüte bağlılık, işe bağlılık ve lidere bağlılığın iş tatmini düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($\beta=0,22$; $\beta=0,44$; $\beta=0,18$). Burada dördüncü, beşinci ve altıncı varsayım anlamlı sonuçlanmıştır. Bu sonuç örgüte bağlılık, işe bağlılık ve lidere bağlılık düzeyi yüksek katılımcıların iş tatminlerinin de yüksek olacağı şeklinde yorumlanabilir. Çelen ve arkadaşları (2013: 404) 139 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada örgüte bağlılığın iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde ($\beta=0,52$) etkilediğini tespit etmişlerdir. Adams ve arkadaşları (1996: 416) 163 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada işe bağlılığın iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde ($\beta=0,39$) etkilediğini tespit etmişlerdir. Becker (1992: 240) 440 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada lidere bağlılığın iş tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Araştırma sonuçlarının literatürle paralel sonuçlar ürettiği söylenebilir. Lidere bağlılığın iş tatminini etkileyip etkilemediği yönünde yapılmış herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yapılan analiz sonucunda lidere bağlılığı yüksek olan çalışanların iş tatmin düzeylerinin de anlamlı ve pozitif yönde yüksek olacağı tespit edilmiştir. Bu sonucun literatüre katkı sağlayacağı söylenebilir.

Etkileşimci liderliğin örgüte bağlılık, işe bağlılık ve lidere bağlılık düzeyini anlamlı ancak negatif yönde etkilediği görülmektedir ($\beta=-0,34$, $\beta=-0,20$; $\beta=-0,33$). Burada yedinci, sekizinci ve dokuzuncu varsayım anlamlı sonuçlanmıştır. Bu sonuç araştırmanın yapıldığı örneklem için etkileşimci liderlik algısı yüksek katılımcıların örgüte, işe ve lidere olan bağlılıkları üzerinde doğrudan azaltıcı etki yaptığı şeklinde yorumlanabilir. Fasola ve arkadaşları (2013: 104) 80 katılımcı üzerinde yaptıkları araştırmada etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde ($\beta=0,81$) etkilediğini tespit etmişler, ancak bu etkinin katılımcılar üzerinde önemli olmadığını belirtmişlerdir. Etkileşimci liderliğin işe bağlılık ve lidere bağlılığı etkileyip etkilemediğine dair yapılmış herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yapılan analiz sonucunda etkileşimci liderlik anlayışının işgörenlerin işe ve lidere olan bağlılıkları üzerinde azaltıcı etki yaptığı tespit edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bu bulguların literatüre katkı sağlayacağı söylenebilir.

Dönüşümcü liderliğin iş tatmini düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($\beta=0,27$). Burada onuncu varsayım anlamlı sonuçlanmıştır. Bu sonuç dönüşümcü liderlik algısı yüksek katılımcıların iş tatmin düzeylerinin de yüksek olacağı şeklinde yorumlanabilir. Akyurt ve arkadaşlarının (2015: 57) 1785 katılımcı üzerinde yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderliğin iş tatminini üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etki oluşturmadığını tespit etmişlerdir. Börü ve Güneşer (2005: 152) 152 katılımcı üzerinde yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif

yönde ($\beta=0,32$) etki oluşturduğunu tespit etmiştir. Literatürde dönüşümcü liderliğin iş tatminini pozitif yönde etkilediği ve iş tatmini üzerinde herhangi bir yönde etki göstermediğine yönelik farklı araştırma sonuçları bulunmaktadır. Bu farklılığın araştırmanın yapıldığı örneklemelerin özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Etkileşimci liderliğin iş tatmini düzeyini anlamlı ancak negatif yönde etkilediği görülmektedir ($\beta=-0,33$). Burada onbirinci varsayım anlamlı sonuçlanmıştır. Bu sonuç etkileşimci liderlik algısı yüksek katılımcıların iş tatmini üzerinde doğrudan azaltıcı etki yaptığı şeklinde yorumlanabilir. Börü ve Güneşer (2005: 149) 152 katılımcı üzerinde yaptıkları araştırmada etkileşimci liderin iş tatmini üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etki oluşturmadığını tespit etmişlerdir. Baltacı ve arkadaşları (2014: 78) 370 katılımcı üzerinde yaptıkları araştırmada etkileşimci liderliğin iş tatminini anlamlı ve negatif yönde ($\beta=-0,367$) etkilediğini tespit etmişlerdir. Yavirach (2012: 18) 540 katılımcı üzerinde yaptıkları araştırmada etkileşimci liderliğin iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde ($\beta=0,59$) etkilediğini tespit etmişlerdir. Görüldüğü gibi etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif, negatif ve nötr etki oluşturduğuna yönelik farklı çalışmalar literatürde mevcuttur. Bu farklılığın araştırmanın yapıldığı örneklemelerin özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir. Bu çalışmada yapılan analiz sonucunda ise, etkileşimci liderlik anlayışının işgörenlerin iş tatminleri üzerinde azaltıcı etki yaptığı tespit edilmiştir.

3.1.2. Dolaylı Etkiler

Çalışmanın bu bölümünde araştırma modelinin aracılık etkisi üzerinde durulmaktadır. Dönüşümcü liderlik değişkeninden iş tatminine tanımlanan yolun -0.05 düzeyinde bir etki gösterdiğini standardize edilmiş β katsayı değerinden görmekteyiz. Ancak modele tanımlanan bu yolun istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ve dolayısıyla dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasındaki etkinin aracı değişkenler modele dahil edildiğinde, aracı değişkenler tarafından sağlandığı yani tam aracılık etkisi yaptığı görülmektedir. Bu nedenle “dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde bağlılık odakları aracılık rolü üstlenmekte midir?” şeklinde ifade edilen A1 araştırma sorusu olumlu sonuçlanmıştır.

A1 araştırma sorusunun alt soruları olan A1a, A1b ve A1c araştırma soruları da olumlu sonuçlanmıştır. Sonuç olarak aracı değişkenler modele dahil edildiğinde dönüşümcü liderlik etkisini kaybetmemektedir. Bu durum aracı değişkenlerin iş tatmini üzerinde yüksek etkiye sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Etkileşimci liderliğin iş tatminine tanımlanan yolun -0.10 düzeyinde bir etki gösterdiğini standardize edilmiş β katsayı değerinden görmekteyiz. Modele tanımlanan bu yolun istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve dolayısıyla etkileşimci liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkinin sadece aracı değişkenler tarafından sağlanmadığı yani kısmi aracılık etkisi yaptığı görülmektedir. Bu nedenle “etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde bağlılık odakları aracılık rolü üstlenmekte midir?” şeklinde ifade edilen A2 araştırma sorusu olumlu sonuçlanmıştır.

A2 araştırma sorusunun alt soruları olan A2a, A2b ve A2c araştırma soruları da olumlu sonuçlanmıştır. Sonuç olarak aracı değişkenler modele dahil edildiğinde etkileşimci liderlik etkisini kaybetmemektedir. Bu durum etkileşimci liderlik ile birlikte aracı değişkenlerin iş tatmini üzerindeki etkisinin kaybolmadığı, bu ilişkide başka değişkenlerin de rol aldığı şeklinde yorumlanabilir.

3.1.3. Toplam Etkiler

Elde edilen sonuçlar işgörenlerin örgütlerde işlerine pozitif tutum ve davranışları geliştirmek amacıyla örgüte, işe ve lidere bağlılıkları ile dönüşümcü liderliğin iş tatmini

üzerindeki etkisinin önemli olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ancak bu değişkenlerin dönüşümcü liderlik iş tatmini ilişkisine yaptıkları etkiler, bağlılık odaklarının iş tatminine yaptığı etki ile birleştirildiğinde, iş tatmini üzerinde daha büyük bir artış sağladığı da söylenebilir.

4.Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkide bağlılık odaklarının aracılık etkisi incelenmiştir. Bu amaçla Çorum ilinde faaliyet gösteren bir grup şirkette çalışan işgörenlerden veri toplanmış ve bu bilgiler ışığında araştırmacılar tarafından geliştirilen model test edilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler sonucunda, belirlenen sekiz araştırma sorusunun olumlu sonuçlandığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra aracılık etkisinin koşullarından olan toplam onbir varsayım da anlamlı sonuçlanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik algısı yüksek işgörenlerin örgüte bağlılık, işe bağlılık, lidere bağlılık düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri yüksek olmaktadır. Bu sonuçlara göre, yöneticilerin başarıya ulaşmak için, işgörenlerin olumlu iş tutumlarından olan bağlılık odakları ve iş tatmini düzeylerinin artırmaları için dönüşümcü liderlik davranışlarından olan, işgöreni motive edici paylaşımlarda bulunmaları, onların duygularına hitap ederek ihtiyaç ve beklentilerine önem vermesi gerekmektedir. Bunun için işgörenleri sürece dahil edip ortak bir vizyon yaratmaları, yaratıcı ve yenilikçi bir bakış açısına teşvik edip bu konuda yardımcı ve destekçi olmaları, arkadaşça ve dostça yaklaşım iki yönlü iletişimi teşvik etmeleri, işgörenlerin liderleri ile özdeşleşmelerini sağlamaları gibi geniş bakış açılarına sahip olmaları gerektiği söylenebilir.

Bunun yanı sıra etkileşimci liderlik algısı işgörenlerin örgüte bağlılık, işe bağlılık, lidere bağlılık düzeyleri ile iş tatmini düzeylerini düşürmektedir. Bu sonuçlara göre, herhangi bir problem meydana gelene kadar bir önlem almayan, işlere müdahale etmeyen, işgörenlerin gereksinimlerini karşılama konusunda minimum çaba harcayarak, sorumluluğu üzerinden atan etkileşimci lider davranışlarının işgörenin bağlılık odakları ve iş tatmini üzerinde azaltıcı etki yaptığı söylenebilir. Bunun yanı sıra, liderin maddi ve manevi ödüller için bir takas halinde olması; hata ya da standartlarda sapma meydana geldiğinde, işgören görevini yanlış yaptığında gerekli düzeltici önlemler alarak aktif bir şekilde düzeltme çabası içerisinde olan lider davranışlarının da işgörenin bağlılık odakları ve iş tatmini üzerinde azaltıcı etki yaptığı söylenebilir. Sonuç olarak yöneticilerin sadece ödül ve ceza sistemine yönelik davranışları, işgörenlerin ihtiyaçlar ve beklentileri ile ilgilenmemeleri gibi çalışma ortamları işgörenlerin bağlılık odakları ve iş tatminlerini düşürmektedir denilebilir. Bu durumun işgörenin örgütüne, işine ve liderine yabancılaşması gibi birtakım olumsuzlukları da beraberinde getirebileceği söylenebilir.

Aracılık etkisinin incelendiği analiz sonucunda, bağlılık odaklarının dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisine tam aracılık ettiği belirlenmiştir. Buradan hareketle, bağlılık odakları söz konusu iken, dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerine etkisinin tek başına yeterli olmadığını söylemek mümkündür. Örneğin, analiz sonuçlarına göre, bağlılık odaklarından işe bağlılığın diğer bağlılık odaklarına göre iş tatmini üzerinde daha yüksek etkiye sahiptir. Bu durum işgörenin lideri dışında işini seviyor olmasının, işi ile kendini özdeşleştirip yaptığı işte kendini mutlu hissetmesinin iş tatmini üzerinde yüksek etkiye sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir. Sonuç olarak işgören yaptığı işi seviyorsa lideri değişse de işini sevmesinden dolayı iş tatmin düzeyi yüksek kalacaktır şeklinde yorumlanabilir. Etkileşimci liderliğin söz konusu olduğu aracılık etkisi sonucunda, bağlılık odakları söz konusu iken etkileşimci liderlik anlayışı iş tatminini etkilemeye devam etmektedir. Sonuç olarak, etkileşimci liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkinin sadece aracı değişkenler

tarafından sağlanmadığı yani kısmi aracılık etkisi yaptığı görülmektedir. Bu durum etkileşimli liderlik ile birlikte aracı değişkenlerin iş tatmini üzerindeki etkisinin kaybolmadığı, bu ilişkide başka değişkenlerinde rol aldığı şeklinde yorumlanabilir.

Sonuçlar, günümüz rekabet ortamında değişen birçok durum gibi, örgüt ortamında da işgörenlerin beklentilerinin değiştiğini göstermektedir. Bu değişime uyum sağlayan koşulları, işgören beklentilerini dikkate alan, yenilik ve yaratıcılığa önem veren lider davranışlarının daha olumlu sonuçlar elde edeceğini söylemek mümkündür. Bu olumlu sonuçları elde edecek liderliğin ise, etkileşimli liderlik davranışı sergileyenlerin değil dönüşümcü liderlik davranışı sergileyenlerin daha başarılı olacağı söylenebilir. Bu çalışmanın en önemli kısıtı, verilerin bir grup şirket ve tek ilden toplanmış olmasıdır. Bu kısıt nedeniyle, sonuçlarla ilgili bir genelleme yapmak mümkün değildir. Farklı sektörlerde, başka bir grup şirkette ve farklı illerde yapılacak olan çalışmalardan daha farklı sonuçların elde edilmesi mümkündür. Ayrıca araştırmanın daha büyük örneklemelerde tekrarlanması, daha genellenebilir sonuçlara ulaşılmasını mümkün kılabilir.

Kaynaklar

Adams, A. G., King, A. L. ve King, W. D. (1996), Relationships of Job and Family Involvement, Family Social Support, and Work-Family Conflict With Job and Life Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), pp 411-420.

Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013), Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(11), ss 35-50.

Akyurt, N., Alparslan, M. A. ve Oktar, Ö. F. (2015), Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları - İş Tatmini - Örgütsel Bağlılık Modeli, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13), pp 50-61.

Allen, N. J. ve Meyer, P. J. (1990), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp 1-18.

Allen, N. J. ve Meyer, P. J. (1996), Affective, Continuance, and Normative Commitment To The Organization: An Examination of Construct Validity, *Journal of Vocational Behavior*. 49, pp 252-276.

Allport, G. W. (1943), The Psychology of Participation, *Psychological Review*, 52, pp 117-132.

Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk F. K. ve Kurar, İ. (2014), Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya'da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), ss 59-85.

Bass, M. B. (1985a), Leadership: Good, Better, Best, Leadership and Performance Beyond Expectations, *Organizational Dynamics*, 13(3), pp 26-40.

Bass, M. B. (1985b), Leadership and Performance Beyond Expectations, Free Press, New York.

Bass, M. B. (1995), Theory of Transformational Leadership Redux, *Leadership Quarterly*, 6(4), pp 463-478.

Bass, M. B. (1997), Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XVII(3), pp 19-28.

- Bass, M. B. ve Avolio, B. J. (1994), *Improving Organizational Effectiveness, Through Transformational Leadership*, Sage Publications, United States of America.
- Bass, M. B. ve Avolio, B. J. (1995), *MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire*, Mind Garden, CA: Redwood City.
- Becker, T. E. (1992), *Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?*, *Academy of Management Journal*, 35(1), pp 232-244.
- Becker, T. E. ve Billings, S. R. (1993), *Profiles of Commitment: An Empirical Test*, *Journal of Organizational Behavior*, 14, pp 177-190.
- Blau, J. G. (2003), *Testing for a Four-Dimensional Structure of Occupational Commitment*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, pp 469-488
- Börü, D. ve Güneşer, B. (2005), *Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini İle İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü*, *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), ss 135-156.
- Brayfield, A. H. (1963), *Counseling Psychology*, *Annual Review of Psychology*, 14, pp 319-350.
- Brayfield, A. H. ve Rothe, H. F. (1951), *An Index of Job Satisfaction*, *Journal of Applied Psychology*, 35, pp 307-311.
- Buchanan, B. (1974), *Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations*, *American Science Quarterly*, 17, pp 533-546.
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*, Harper & Row, Publishers, New York.
- Cemaloğlu, N. (2007a), *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi*, *TSA*, 11(2), ss 165-194.
- Cranny, C. L., Smith, P. ve Stone, F. F. (1992), *How People Feel About Their Job and How It Affects Their Performance, Job Satisfaction*, Lexington Books, New York.
- Cullinan, C., Bline, D., Farrar, R. ve Lowe, D. (2008), *Organization – Harm vs. Organization – Gain Ethical Issues: An Exploratory Examination of The Effects of Organizational Commitment*, *Journal of Business Ethics*, 80, ss225-235.
- Çelen, Ö., Teke, A. ve Cihangiroğlu, N. (2013), *Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Araştırma*, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), ss 399-410.
- Downton, J. V. (1973), *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in The Revolutionary Process*, Free Press, New York.
- Elliot, K. ve Hall, M. (1994), *Organizational Commitment and Job Involvement: Applying Blau and Boal's Typology to Purchasing Professionals*, *American Business Review*. 12(1), pp 6-14.
- Fasola, O. S., Adeyemi, M. A. ve Olowe, F. T. (2013), *Exploring The Relationship Between Transformational, Transactional Leadership Style and Organizational Commitment Among Nigerian Banks Employees*, *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(6), pp 96-107.
- Graham, K. W. (1969), *Comparison of Job Attitude Components Across Three Organizational Levels*, *Personnel Psychology*, 22, pp 33-40.

- Gümüşlüoğlu, L. ve Aygün, K. Z. (2010), Bilgi Çalışanlarının Adalet ve Güçlendirme Algılarının Örgüte, Lidere ve İşe Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri, *Türk Psikoloji Dergisi*, 25(66), ss 21-36.
- Gümüşlüoğlu, L., Aygün, K. Z. ve Hirts, G. (2013), Transformational Leadership and R&D Workers' Multiple Commitments: Do Justice and Span of Control Matter?, *Journal of Business Research*, 66, pp 2269-2278.
- Hemedoğlu, E. ve Evliyaoğlu, F. (2012), Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), ss 58-77.
- Keser, A. (2003), Çalışmanın Anlamı, İnsan Yaşamındaki Yeri ve Yaşam Doyumu Üzerine Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kopperud, K. H., Martinsen, Ø. ve Humborstad, S. I. W. (2014), Engaging Leaders in The Eyes of The Beholder: On The Relationship Between Transformational Leadership, Work Engagement, Service Climate, and Self-Other Agreement, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), pp 29-42.
- Korkmaz, M., Aras, G., Yücel, A. S. ve Kıygın, S. (2013), Sivil Havacılık Sektöründe Kabin Personelinin Algıladıkları Liderlik Stilleri ve İş Tatmini Üzerindeki İlişkileri: Türk Hava Yolları Örneği, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(7), ss 697-714.
- Landry, G., Panaccio, A. ve Vandenberghe, C. (2010), Dimensionality and Consequences of Employee Commitment to Supervisors: A Two-Study Examination, *The Journal of Psychology*, 144(3), pp 285-312.
- Lodahl, T. M. ve Kejner, M. (1965), The Definition and Measurement of Job Involvement, *Journal of Applied Psychology*, 49(1), pp 24-33.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011), Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Morrow, C. P. (1983), Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment, *Academy of Management Review*, 8(3), pp 486-500.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000), Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), ss 207-227.
- Porter, L. W., Steers, M. R., Mowday, T. R. ve Boulian, V. P. (1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp 603-609.
- Reichers, E. A. (1985), A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), pp 465-476.
- Stinglhamber, F. ve Vandenberghe, C. (2003), Organizations and Supervisors as Sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study, *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp 251-270.
- Şimşek, Ö. F. (2007), Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Ekinoks, Ankara.
- 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, pp 47-71.

Yang, M. L. (2012), Transformational Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioners' Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Social Behavior and Personality*, 40(1), pp 31-46.

Yavirach, N. (2012), The Impact of Transformational and Transactional Leadership To Subordinate's Job Satisfaction, Organizational Commitment Affect To Team Effectiveness, *Social Science Research Network (SSRN)*, 9, ss 1-26. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2159035>. (03.04.2015).

Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009), İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1.1(2), ss 17-35.

Zopiatis, A., Constanti, P. ve Theocharous, L. A. (2014), Job Involvement, Commitment, Satisfaction and Turnover: Evidence From Hotel Employees in Cyprus, *Tourism Management*, 41, pp 129-140.

Wasti, S. A. (1999), *Organizational Commitment in a Collectivist Culture: The Case of Turkey*, (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Illinois: Urban-Illinois.

DUYGU DÜZENLEME VE MEMNUNİYET ARASINDA POLİTİK ALGILAMALARIN ARACI ETKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Vakkas Arslan

Dicle Üniversitesi
arslanvakkas@gmail.com

Yrd. Doç. Dr. Sinem G. Gökçe

İnönü Üniversitesi
guravsar@gmail.com

Doç. Dr. Abdurrahim Emhan

İnönü Üniversitesi
aemhan@gmail.com

Özet: Bu çalışmada, Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak duygu düzenleme, iş memnuniyeti ve politik algılamalar arasındaki ilişkiler ve çalışanların politik algılamasının, duygu düzenleme kabiliyeti ile memnuniyet arasındaki ilişkide aracı etkisi (mediating effect) olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır. Modeli test etmek amacıyla demografik değişkenler dışında 19 soruluk bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler, Diyarbakır'da çalışan sağlık personeline dağıtılmış, elde edilen ölçeklerden 699'u kullanılmıştır. Sonuçta duygu düzenleme kabiliyeti ile iş memnuniyeti arasında ve duygu düzenleme kabiliyeti ile politik algılamalar arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki; duygu düzenleme kabiliyeti ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkide politik algılamasının negatif yönlü aracı etkisi tespit edilmiştir. Bunlara ilaveten bu değişkenlerin demografik değişkenlere göre gösterdiği farklılıklar ortaya koyulmuştur.

Anahtar kelimeler: Duygu Düzenleme, Politik Algılamalar, İş Memnuniyeti, Yapısal Eşitlik Modeli, Sağlık Sektörü.

1. Giriş

Sosyal bilimlerde birçok kavramın ölçümü zor olmakla birlikte duygu düzenleme kabiliyeti doğrudan öznel algılara dayalı duyguların ölçümünü gerektirdiğinden bu kavramı bir ölçeğe oturtmak çok daha zordur. Bu zorluğa karar alma performansını (Fenton-O'Creevy vd., 2011) ve dolayısıyla örgütsel performansı (Moon ve Lord, 2006) etkilediğine dair bulguların ardından duyguların yönetilmesi veya düzenlenmesi birçok araştırmanın konusu olmuştur.

Benzer şekilde iş memnuniyeti bireylerin yaşam tatminini, motivasyonunu ve örgütsel performansı etkileyen bir değişken olarak kabul edildiğinden (Bakır, 2009) bu çalışmada duygu düzenlemenin iş memnuniyeti ile ilişkisi incelenmiştir.

Örgüt ortamında davranışların bireylerde uyandırdığı duyguların yarattığı algılar, örgüt ortamının politikleşmesinde davranışın esasından daha baskın olduğundan davranışların ve algıların uyumlaştırılması, yanlış da olsa bu algıların anlaşılması ve araştırılması örgüt politikalarının sağlıklı işleyişi açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle

çalışmada, duygu düzenleme ve iş memnuniyeti arasındaki ilişki üzerinde politik algılamaların etkisi de incelenmiştir.

Çalışmamızın temel değişkenlerinden duygu düzenleme ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar da olmakla birlikte (Akçay ve Çoruk, 2012) bu ilişkide politik algının etkisine dair bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu boşluğu gidermek üzere araştırmamızın hipotezleri belirlenmiş ve demografik değişkenler hariç 23 soruluk ölçek, Diyarbakır ilinde faaliyet gösteren; duygu düzenlemenin olumlu veya olumsuz etkilerinin en baskın gözlemlendiği hizmet sektöründen (Newman, Ucbasaran vd., 2014) sağlık alanında çalışan personele uygulanmıştır. Analizler için geçerli 699 anket sonucu kullanılmıştır.

2. Literatür Taraması

2.1. Duygu düzenleme

Literatürde etkin duygu düzenleme stratejileri (Thiel vd., 2013) ve yaklaşımları (Akçay ve Çoruk, 2012); duygu düzenlemeye sosyolojik bakış açısı (Lively ve Weed, 2014); duygu düzenlemenin belirleyicileri ve sonuçlarını (Turliuc ve Bujor, 2013) ve duygu düzenlemenin eğitimle geliştirilebilir bir yetenek olup olmadığına dair birçok çalışma bulunmaktadır (Berking vd., 2010). Bu çalışmaların yanı sıra duygusal süreçlerin kişilerin karar verme performansını (Fenton O'Creavy vd., 2011) ve dolayısıyla örgütsel performansı (Moon ve Lord, 2006) etkilediğine dair çalışmaların artmasıyla birlikte duygu yönetimi kavramı da önem kazanmaya başlamıştır. İnsanlar günlük hayatta pek çok iletişim ve etkileşim içinde olurlar ve bu etkileşimler insanlarda olumlu veya olumsuz duyguların ortaya çıkması için tetikleyici bir unsur olur. İnsanlar devamlı olagelen hadiselerle zamanla organizasyonun temel prensiplerini de göz önünde bulundurarak kendine has duygularla karşılık verirler; ancak bu karşılığın düzenlenmeden doğrudan verilmesi örgüt içi ve dışı ilişkiler açısından sorunlar yaratabileceğinden duyguların düzenlenmesi gerekmektedir.

Wagstaff vd. (2013) duygu düzenlemeyi kişilerin duyguları üzerinde ilişkilerini ve sosyalliklerini belli düzeyde tutacak yeterli kontrole sahip olması, diğerlerine karşı sempati duyması, gerektiğinde kendine güvenmesi gibi yetkinlikler olarak tanımlamaktadır. Duygu düzenleme kavramı, kişinin örgütteki bireylerin ortak bir anlayışa sahip olması için algılarının yönetilmesi yani duygusal iklimin yönetilmesi ve kendi duygularını düzenlemesi olarak iki farklı anlamda kullanılabilir (Demir, 2013). Bu çalışmada üzerinde durulacak olan kavram bireyin içsel duygularına yönelik farkındalığını arttırarak sağlayabileceği öz duygu yönetimidir. Bu anlamda duygu düzenleme, uygulanabilecek stratejiler açısından istenmeyen duyguların bastırılması ve istenen duyguların aktive edilmesi şeklinde özetlenebilir (Moon ve Lord, 2006).

2.2. İş memnuniyeti

Erken dönem çalışmalarda iş memnuniyeti, bir iş yerinde çalışan personelin fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarının ilgili şirket veya kurum tarafından karşılanması yoluyla elde edilebilecek ruh hali olarak tanımlanmıştır (Porter, 1962). İlerleyen zamanlarda ise çalışanların algıları üzerinde yoğunlaşmış ve iş memnuniyeti, bir iş yerinde çalışan personelin işine karşı hissettikleri, işini sevme veya sevmeme durumu (Spector, 1997) olarak tanımlanmıştır. Kooij ve arkadaşlarına (2009) göre, bir insanın kendi iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan duygusal durum veya işine etkin bir şekilde bağlanma hali işten duyulan memnuniyet derecesini belirlemektedir. Poyraz ve Kama (2008) ise iş memnuniyeti kavramının çalışanların gereksinimleri ve beklentileri ile ilgili bir kavram olduğunun üzerinde durmaktadır.

Çalışanların iş memnuniyetlerini ve memnuniyet seviyelerini etkileyen faktörler üzerinde çalışma yapan akademisyenler farklı sonuçlar bulmuşlardır. Sasse'ye (Günbayı, 2000) göre bu faktörler; işin niteliği, işte ilerleme olanakları, işyerinde çalışan arasındaki ilişkiler, maaş ve saygınlık iken Droussiotis'e (2004) göre; bir iş yerindeki çalışma koşulları ve fiziki koşullar, işin sonunda elde edilebilecek ödüller, çalışma arkadaşlarının davranışları, işin zorluğu veya çekiciliğidir. Price ve Mueller'e (Demirhan vd., 2014) göre iş arkadaşları, işyerinde meslektaşlarla olan iletişim ve yapılan iş üzerinde takdir yetkisinin olması gibi unsurlar çalışanların iş memnuniyetini arttırmaktadır. Türkiye'de ise çalışanların iş memnuniyetini etkileyen faktörler genel olarak çalışma koşulları, ücret, işin mahiyeti, yönetim politikaları ve çalışma arkadaşları olarak sıralanmaktadır (Serinkan ve Bardakçı, 2007). Benzer bir çalışmada, iş memnuniyetini etkileyen genel faktörleri araştıran Örucü ve arkadaşları (2010) ise bu faktörleri 5 başlık altında toplamıştır: çevresel faktörler (sosyal, ailevi ve ekonomik sebepler gibi), örgütsel faktörler (işin mahiyeti, ücret, terfi ve diğer konular), kültürel faktörler (inançlar, değerler ve yargılar gibi), bireysel faktörler (yükselme arzusu gibi) ve çalışma ortamı (yönetici desteği, iş arkadaşları, vb).

Sınıflandırmalar ve detay seviyesi farklı olsa da genel olarak bireyin şahsi özellikleri, işin mahiyeti, kariyer olanakları, maddi imkanlar, fiziksel ve sosyal iş ortamı ile diğer çevresel etkilerin iş memnuniyetini etkilediği görülmektedir.

2.3. Politik algılama

Örgütler, iç ve dış çevreyle uyum içinde varlığını devam ettirebilmek için biçimsel resmi yapıların yanı sıra resmi olmayan toplulukları da bünyesinde barındıran, çalışanların çıkarlarını en üst düzeye çıkarmak için güç mücadelesi içinde oldukları ve bu mücadelede kazanan taraf olmak için politik davranışlar geliştirdikleri dinamik ortamlardır. Bu ortam çalışanların, diğerlerinin davranışlarını etkilemek ve örgütteki olay ve durumları lehine çevirmek için politik davranmalarını gerektirmektedir (Kirel, 1998). Bireylerin politik davranıp davranmamalarının ölçütü bireyin niyetidir. Eğer birey bir davranışı kendisine fayda sağlama amacıyla yapıyorsa bu durumda birey politik davranıyordur. Bu tür süreçlere katılmayıp politik davrananlara karşı gruba kabulü hedefleyerek karşı duran bireylerin de fayda sağlaması durumunda bu pasif duruş politik bir davranış şeklinde yorumlanabilmektedir (Erol, 2015).

Miles (1980), politik davranışların nedeni olarak hedeflerin net olmaması, kıt kaynaklar, teknolojik veya çevresel değişiklikler, programlanmamış kararlar veya örgütsel değişiklikleri göstermektedir. Tüm bu gerekçeler aslında çıkarların çatışmasına temel oluşturan belirsizliklerle ilgilidir. Belirsizlik her örgütte var olduğundan politik davranışların da her örgütte sergilendiği söylenebilir (Wickenberg ve Kylen, 2004).

Politik davranışlar, karar alma yöntemleri, kriterleri, bireylerin diğerlerinin desteğini ne şekilde ve hangi gerekçeyle sağladıkları, astların nasıl motive edildikleri, örgüt stratejilerinin başarılı şekilde uygulanması vb. birçok örgüt açısından yaşamsal hususta etken olduğundan önemli bir kavramdır. Politik davranış kavramını bazı kaynaklar "sadece kendine hizmet eden ve örgüt tarafından onaylanmayan davranışlar" olarak tanımlayarak sadece olumsuz tarafına değinirken bazı kaynaklar "çıkarları gerçekleştirmek için sosyal etkileme süreçlerinin kullanılması" (Demirtaş, 2013) şeklinde tanımlayarak sonuçlarının olumlu da olabileceğine değinmektedir. Sonucu olumlu veya olumsuz olsun politik eylemleri oluşturan "politik davranışlar" nesnel olarak ortaya koyulurken "politik algılamalar" bireylerin öznel yorumlamalarından oluşmaktadır (Bursalı ve Bağcı, 2011). Bu öznel, aynı olay veya durumu farklı kişilerin farklı şekillerde algılamasına neden olabilmektedir.

Bu nedenle politik algı, bir örgütte politik davranışlardan daha önemli kabul edilebilir; çünkü örgütte politik bir ortamın oluşması çalışanların davranışlarının diğerleri tarafından nasıl algılandığı, onlarda ne tür duygular uyandırdığı ile ilişkilidir. Gerçekte o örgütte politik davranışlar olmasa dahi ortamın politik olarak algılanması örgüt içi politikaların oluşmasına neden olmaktadır (Bursalı ve Bağcı, 2011). Bu algılamaların olumlu veya olumsuzluğu, çalışanların yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve örgütün bütününe yönelik tepkilerini, beklentilerini, performanslarını ve dolayısıyla işle ilgili ortaya çıkacak sonuçları da etkilemektedir (Ferris vd., 1996).

2.4. Duygu düzenleme, iş memnuniyeti ve politik algılama arasındaki ilişki

Duygu düzenleme üzerine son yıllarda yapılan araştırmalar bu kabiliyetin iş memnuniyetini, müşteri hizmet kalitesini ve hatta çalışanların sağlığını dahi etkilediğini ortaya koymuştur (Kim vd., 2013). Bu kavramlardan iş memnuniyeti sanılanın aksine sadece maddiyata değil; bireylerin çevresel, kültürel, bireysel ve çalışma ortamına dair algıları ve duygularıyla da yakından ilişkilidir. Bu durum iş memnuniyetinde duygular ve algıların etkin rol oynadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu nedenle çalışmada iş memnuniyetinin duygu düzenleme ile ilişkisi incelenmiş ve politik algıların bu ilişki üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Duygu düzenleme ile iş memnuniyetini araştıran çalışmaların bazılarında pozitif yönlü bir ilişki bulunurken bazılarında ise negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu farklılığı açıklamak için duygu düzenleme araştırmalarının öncülerinden Hochschild'in duygusal tepkilerin gösterilmesinin düzenlenmesi için önerdiği iki stratejiyi incelemek gerekmektedir. Bunlardan ilki gerçek duygularını beklentilere uyumlu davranmak, işini kaybetmemek, ödül beklentisi ya da cezadan kaçmak (Kaya ve Tekin, 2013) adına olumsuz duyguları saklayarak ifade etmeye dayalı "yüzeysel davranma"dır. Diğeri ise hissedilmesi gereken olumlu duyguyu deneyimleyerek olumsuz duyguyu değiştirmeye odaklanan "derinlemesine davranma"dır. Olumsuz ilişki tespit edilen çalışmalarda, çalışanların yüzeysel davranış stratejisi uygulaması durumunda gerçek duyguların sürekli olarak bastırılması nedeniyle duygu düzenlemenin iş tatminini azalttığı savunulurken; olumlu ilişki tespit edilen çalışmalarda çalışanın olumlu duygular sergilemesinin müşterilere de olumlu yansıyacağı, bunun müşterilerden olumlu geri bildirimlerin gelmesine neden olacağı ve bu geri bildirimlerin de çalışanın iş tatminini arttıracığı ifade edilmektedir (Gürel ve Bozkurt, 2015). Bu çalışmada duygu düzenleme kabiliyetinin iş memnuniyetini olumlu yönde etkileyeceği hipotezi test edilmiştir.

H1: Duygu düzenleme kabiliyeti ve iş memnuniyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Yüzeysel davranma stratejisinin politik davranışla beklentilere uyumlu davranmak, işini kaybetmemek, ödül beklentisi ya da cezadan kaçmak gibi benzer amaçları yansıttığı düşünüldüğünde örgütsel politika algısı ile duygu düzenleme arasında da bir ilişki olabileceği değerlendirilmiştir.

H2: Duygu düzenleme kabiliyeti ve politik algılamalar arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Örgütsel politika algısının yüksek olduğu örgütlerde ödül ve terfiler nesnel ve adil olmayan faktörlere bağlıdır (Chan vd., 2009) Bu nedenle çalışmalarının sonucunu hak ettiği şekilde alacağına inanmayan çalışanların moral, motivasyon, ilişkilere güvenme, psikolojik iyi oluş ve iş memnuniyeti düzeyinin düşük olması beklenmektedir (Erkutlu ve Karacaoğlu, 2015). Dolayısıyla örgütsel politika algısı yükseldikçe iş memnuniyeti azalacak ve duygu düzenleme kabiliyetinin iş memnuniyeti üzerindeki olumlu etkisini olumsuzla çevirecektir.

H3: Duygu düzenleme kabiliyeti ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkide politik algılamalar negatif yönlü aracı etkiye sahiptir.

3. Araştırmanın yöntemi

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi: Modeli test etmek amacıyla demografik değişkenler dışında 19 soruluk bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler, Diyarbakır'da faaliyet gösteren kamu ve özel hastane çalışanlarına katmanlı rastgele dağıtılmış, 710 ölçek geri dönmüş olup, 11 ölçek eksik bilgilerden dolayı analiz dışı bırakılmıştır, analizler için toplam 699 ölçek kullanılmıştır.

Veri Toplama Araçları: Verilerin toplanmasında, demografik bilgiler dışında, çalışanların yönetici desteği, duygu düzenleme, politik algılamalar ve iş memnuniyet düzeylerini belirlemek amacıyla üç ayrı ölçekten yararlanılmıştır.

a) Demografik *bilgiler:* Kurum çalışanlarına ait demografik bilgileri toplamaya yönelik olan bu formda; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, iş tecrübesi, çalışan birim ve iş ünvanı gibi özellikler yer almaktadır.

b) *Duygu Düzenleme Ölçeği:* Mulki vd., (2014) tarafından geliştirilen Duygu Düzenleme Ölçeği Türkçe'ye uyarlanmış olup, 4 sorudan oluşan bu ölçekte beş şıklı Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Sorulara verilen cevaplar 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup, (1) hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) bazen, (4) sıklıkla ve (5) çok sık şeklinde düzenlenmiştir. Ölçek için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.86 olarak bulunmuştur. Basıklık ve çarpıklık değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

c) *İş memnuniyeti Ölçeği:* Bu ölçek, çalışanların iş memnuniyeti düzeylerini belirlemek için (Spector, 1997) tarafından geliştirilmiştir. Türkçe'ye Kula (2011) tarafından uyarlanan 9 soruluk bu ölçeğin derecelendirilmesinde 5'li Likert tipi ölçekleme kullanılmıştır. Bu ölçekteki sorulara verilen cevaplar 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılıyorum, (4) katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Ölçek için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.83 olarak bulunmuştur. Basıklık ve çarpıklık değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

d) *Politik Algılamalar Ölçeği:* (Hochwarter vd., 2003) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Demirtaş (2013) tarafından uyarlanan anket kullanılmıştır. 6 sorudan oluşan bu ölçekte 5'li Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Sorulara verilen cevaplar 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup, (1) hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) bazen, (4) sıklıkla ve (5) çok sık şeklinde düzenlenmiştir. Ölçek için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.82 olarak bulunmuştur. Basıklık ve çarpıklık değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

Verilerin Analizi: Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 18.0 istatistik programı kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde ise AMOS 18.0 programıyla Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Model) metodu kullanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modelleme birkaç değişkenin aynı anda yapısal bir modelde ilişki açısından analiz edilmesini sağlayan (Wan, Evidence-Based Health Care Management: Multivariate Modeling Approaches, 2002) ve ölçüm hatalarını hesaba katan bir analiz metodudur (Byrne, 2006). Yapısal Eşitlik Modeli için literatürde uyum istatistikleri (goodness-of-fit) hakkında değişik parametreler kullanılmıştır. Hangi parametrelerin kullanılması gerektiği hakkında bir fikir birliği olmasa da, birkaç parametrenin birlikte kullanılması tavsiye edilmektedir. Bu bağlamda, en azından üç uyumluluk (fit) test grubundan birer adet kullanılmalıdır (Garson, 2009). Literatürde en çok kullanılan uyum istatistik değerleri şunlardır: χ^2 -p- χ^2 /df, RMSEA-PCLOSE, TLI-CFI değerleri ile

HOLTER Index değeridir (Uryan, 2010: 70-73). Bu araştırmada, istatistiki anlamlılık düzeyi $p < 0.5$ olarak kabul edilmiştir.

4. Bulgular

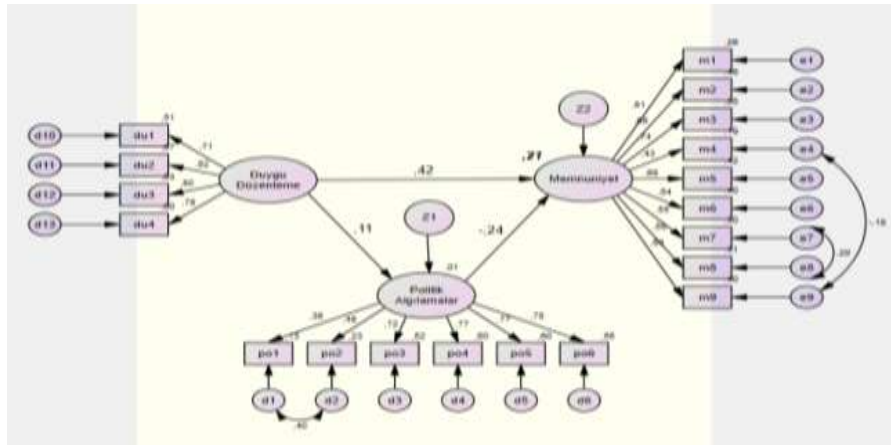
Araştırma kapsamına alınan kişilerin demografik değişkenlerinden; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, iş tecrübesi ve unvanlarına ilişkin veriler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Demografik Değişkenler

Değişkenler	Devlet Hastaneleri	Özel Hastaneleri	Değişkenler	Devlet Hastaneleri	Özel Hastaneleri
	Frekans (%)	Frekans (%)		Frekans (%)	Frekans (%)
	n=427	n=272		n=427	n=272
Cinsiyet			Tecrübe		
Bay	246 (57.6)	139 (51.3)	1-5	168 (39.3)	134 (49.4)
Bayan	180 (42.2)	128 (47.2)	6-10	103 (24.1)	70 (25.8)
Yaş			11-15	67 (15.7)	21 (7.7)
20-30	192 (45)	159 (58.7)	16-20	34 (8)	15 (5.5)
31-40	160 (37.5)	76 (28)	20'den fazla	41 (9.6)	15 (5.5)
41-50	61 (14.3)	26 (9.6)	Unvan		
50 den fazla	12 (2.8)	9 (3.3)	Doktor	90 (21.1)	16 (5.9)
Medeni Durum			Hemşire	135 (31.6)	126 (46.5)
Evli	263 (61.6)	133 (49.1)	Teknisyen	56 (13.1)	34 (12.5)
Bekâr	156 (36.5)	133 (49.1)	Memur	32 (7.5)	31 (11.4)
Eğitim Seviyesi			Diğer	103 (21.1)	59 (21.8)
Lise	108 (25.3)	111 (41.5)			
Üniversite	242 (56)	124 (45.8)			
Lisansüstü	64 (15)	16 (5.9)			

n=699

Anketi cevaplayan 699 kişinin %61’i devlet hastanesinde; %39’u özel hastanelerde çalışmaktadır. Kadın – erkek arasında bir denge görülmekle birlikte cevap verenlerin büyük çoğunluğu 40 yaş altı, evli, üniversite mezunu, 1-5 yıl tecrübeye sahip kişilerdir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin yapısal eşitlik modeli ise Şekil 1’de verilmiştir.



CMIN/DF: 3.7, TLI: .904, CFI: .918, RMSEA: .062, HOLTER: 226

Şekil 1: Duygu Duzenleme, İş Memnuniyeti ve Politik Algılama Kavramları Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli

Revize edilmiş yapısal eşitlik modeline göre tüm indikatörlerin bağlı oldukları latent (örtük veya gizil) değişkenler, duygu düzenleme, politik algılamalar ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0.5$).

Revize edilmiş yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre, duygu düzenleme, politik algılamalar ve iş memnuniyeti arasında önemli derecede ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda, duygu düzenleme ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin ağırlığı (standardized regression weight) 0.42, duygu düzenleme ve politik algı arasındaki ilişkinin ağırlığı 0.11 olarak bulunmuştur. Politik algıların duygu düzenleme ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkide aracılık (mediating effect) etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre araştırma hipotezleri desteklenmiştir.

Sonuç olarak, duygu düzenleme ve politik algılamalar, iş memnuniyeti değişkenindeki varyansın %21' ini açıkladığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla açıklanmayan değer (Z_1) %79'dır.

Bazı demografik değişkenlere göre analiz sonuçları:

Özel hastanede çalışanların memnuniyet puanları Devlet hastanesinde çalışanlara göre daha yüksektir ($t: -4.12, p < 0.001$).

Devlet hastanesinde çalışanların duygu düzenleme puanları özel hastanede çalışanlara göre daha yüksektir ($t: -3.53, p < 0.001$).

Yaşı 41-50 arasında olanların daha genç olanlara göre duygu düzenleme kabiliyetleri daha yüksektir ($F: 2.67, p < 0.05$).

Tecrübesi 16-20 arasında olanlar tüm gruplara göre daha yüksek memnuniyet bildirmişlerdir ($F: 3.73, p < 0.05$).

Üniversite mezunları lisansüstü mezunlara göre daha yüksek duygu düzenleme kabiliyeti bildirmişlerdir ($F: 3.272, p < 0.05$).

5. Sonuç

Araştırma sonucunda;

1) Duygu düzenleme kabiliyeti ve iş memnuniyeti arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir.

2) Duygu düzenleme kabiliyeti ve politik algılamalar arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir.

3) Duygu düzenleme kabiliyeti ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkide politik algılamaların negatif yönlü aracı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara göre çalışanların duygularını düzenleme kabiliyetleri arttıkça iş memnuniyetlerinin artacağı, iş memnuniyeti yüksek çalışanların ise müşterilere/hastalara ve diğer çalışanlara karşı daha ılımlı ve yakın ilişkiler içinde olmak isteyeceği; bununla birlikte olumsuz duygularını işine yansıtıp müşterilere/hastalara organizasyonun istediği şekilde davranmayanların ve duygularını gerektiği gibi ayarlayamayanların müşterilerden/hastalardan da olumsuz geri bildirim alacağı ve bu durumun da iş memnuniyetlerini azaltacağı yorumu yapılabilir. Bu durum literatürde bu iki kavram arasında olumlu ilişki tespit eden çalışmalarla da uyumludur (Gürel ve Bozkurt, 2015).

Daha düşük bir düzeyde de olsa duygu düzenleme ile politik algılama arasında da pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bireyler çalışma hayatlarında birbirlerine bağımlıdırlar ve bu bağımlılık onları duygularını gelişigüzel ifade etmekten alıkoymaktadır. Bu durum da çalışanların duygularını düzenlemesini zorunlu kılmaktadır. Bu düzenleme kabiliyeti ile politik algılama arasındaki ilişkiyi anlamak için Hochschild'in duygusal tepkilerin gösterilmesinin düzenlenmesi için önerdiği stratejiler incelenmiş ve yüzeysel davranma stratejisinin bir anlamda politik davranışla aynı amacı yansıttığı değerlendirilmiştir. Politik davranışlarda da yüzeysel davranmaya benzer şekilde dış çevreye uyum sağlama, varlığını sürdürme ve bireysel çıkarları artırma güdüsü vardır (Erol, 2015). Dolayısıyla duygu düzenleme ile politik davranışların sergilenmesi ve algılanmasının ortak amaçlara hizmet ettiği görülmektedir. Bu amaç birliği bu iki kavramın birbiriyle karıştırılmasına yol açabileceğinden aralarındaki olumlu yönlü ilişki beklenen bir sonuç olarak yorumlanabilir.

Duygu düzenleme ve iş memnuniyeti arasındaki ilişki üzerinde örgütsel politika algısının negatif etkisi incelendiğinde ise örgütteki politik ortamın olumsuz algılanmasının sinik tutumların oluşmasına neden olabileceği, sinik tutumlar geliştiren çalışanların örgüt yapısının bütünlükten ve adaletten uzak olduğunu düşüneceği ve örgüt ortamını samimiyetsiz bulabileceğini (Demirtaş, 2013); bu durumun da iş memnuniyetini etkileyen faktörlerden sosyal iş ortamını olumsuz etkileyeceği değerlendirilebilir. Ayrıca çalışanların, politik davranışları bir nevi duyguların yüzeysel davranma olarak dışa vurulması şeklinde algıladığı düşünülürse bu algının iş memnuniyetini olumsuz etkilemesi beklenen bir sonuçtur ve bu sonuç Oral ve Köse (2011) tarafından yine sağlık alanında yapılan; yüzeysel davranmanın hekimlerin tükenmişlik seviyelerini artırıp iş memnuniyetlerini düşürdüğünü ortaya koyan çalışmayla da uyumludur.

Çalışmada, uygulayıcıların farklı öneriler üretilebilmesi için teorik bir altyapı oluşturmak amacıyla bu kavramların birbirleriyle ilişkilerinin yanı sıra demografik özelliklere göre farklılıkları da ortaya koyulmuştur. Örneğin; literatürdeki birçok çalışmada kariyerin, iş tecrübesinin ve dolaylı olarak yaşın, duygu düzenleme kabiliyeti üzerinde pozitif etkisi olduğu belirtilmektedir (Wu, 2011; Yozgat vd., 2013). Bizim çalışmamızda da bu bulgularla uyumlu olarak yaşı 41-50 aralığında olanlar kendilerinden daha genç yaş gruplarına göre daha yüksek duygu düzenleme kabiliyeti bildirmişlerdir.

Yaşla ve deneyimle birlikte uyumun da artması nedeniyle deneyimli çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu, genç/deneyimsiz kişilerin ise aşırı beklentilerinden ötürü iş tatminlerinin düşük olduğuna dair çalışmalar mevcuttur (Gözen, 2007; Kara, 2010). Bizim çalışmamızda da bu çalışmalarla uyumlu olarak tecrübesi 16-20 yıl arasında olanlar en yüksek iş memnuniyetini bildirmişlerdir.

Özel hastanede çalışanların memnuniyet puanları devlet hastanesinde çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Benzer bir durum farklı çalışmalarda sözleşmeli olarak çalışanlar ile memurlar arasındaki iş memnuniyeti kıyaslamasında da görülmektedir. Bu durum, devlet hastanesinde çalışan memurların işin bürokratik yapısı, rutinliği, kısıtlı kariyer olanakları ve kısıtlı ekonomik olanaklara sahip olmasından ötürü daha düşük memnuniyet bildirmeleri şeklinde açıklanabilir. Ayrıca özel kurumların çalışanların iş memnuniyetini arttırmaya yönelik düzenledikleri maaş, ödül, terfi, vs. politikalarının çalışan memnuniyetine olumlu etkileri ile de ilişkilendirilebilir.

Devlet hastanesinde çalışanların duygu düzenleme puanları özel hastanede çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Özel hastanelerin karlılık beklentisinden ötürü, çalışanların duygularını düzenleme zorunluluğu nedeniyle tam tersi bir sonuç beklenebilir; ancak bu zorunluluk duygu düzenlemenin olumlu veya olumsuz etkilerinin en baskın gözlemlendiği sağlık alanında çalışanları sadece duygularının ifadelerine yansıtma şeklini

yönetmesini ifade eden yüzeysel davranmaya zorladığı; bu anlamda bir duygu yönetiminin de Cote ve Morgan'ın savunduğu gibi (2002) strese yol açtığı ve çalışanları derinlemesine bir duygu düzenlemeden alıkoyduğu şeklinde yorumlanabilir.

Bu sonuçlar değerlendirilirken; çalışmanın kısıtları da göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışmanın en önemli kısıtı, Diyarbakır ile sınırlı kalması ve sınırlı sayıda anket uygulanmış olmasıdır. Ayrıca diğer anket çalışmalarında olduğu gibi objektif değerlendirmelerden çok çalışanların algısına yönelik uygulanan öz bildirim ölçeklerine dayanması bir başka kısıt gibi gözüktüğü de araştırmaya konu olan kavramlar gibi subjektif kavramların ölçümünde halen en değerli yaklaşımların öz-bildirim ölçekleri olduğu da akılda bulundurulmalıdır.

Kaynakça

Akçay, C., & Çoruk, A. (2012). Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 1(1), 3-25.

Bakır, E. (2009). Demografik değişkenlerin iş tatminine etki eden faktörler üzerindeki etkisi ve T.C. Ziraat Bankası A.Ş.'de bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli

Bursalı, Y. M., & Bağcı, Z. (2011). Çalışanların Örgütsel Politika Algıları ile Politik Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 23-41.

Byrne, B. (2006). Structural Equation Modeling with EQS: Basic Concepts, Applications, and Programming. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Chan, C., Rosen, C., & Levy, P. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: a meta-analytic examination. *Academy of Management*, 52(4), 779-801.

Cote, S., & Morgan, L. M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 947-962.

Demir, G. (2013). Kişilerarası İletişimde Duygu Yönetiminin Rolü: Öğretmen-Öğrenci İletişimi Üzerine Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Kişilerarası İletişim Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Demirhan, Y., Kula, S., & Karagöz, G. (2014). İş Memnuniyeti ve Yönetici Desteğinin Memurların Performansına Etkisi: Diyarbakır Özel Harekat Polis Birimi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 285-297.

Demirtaş, Ö. (2013). Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamalarının Aracı Rolü. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kayseri.

Droussiotis, A., (2004), The profile of High Performing Employees in Cyprus, *Journal of Business in Developing Nations*, 8,39-64.

Erkutlu, H. V., & Karacaoğlu, K. (2015). Algılanan Örgütsel Politika İle Çalışanın İşe Yabancılaşma İlişkisinde Çalışanın Politik Yetilerinin Düzenleyici Etkisi. 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Muğla, 897-902.

- Erol, E. (2015). Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS) Questionnaire into Turkish: A Validity and Reliability Study. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 2(1), 58-78.
- Fenton-O'Creevy, M., Nicholson, S. E., & Willman, P. (2011). Thinking, feeling and deciding: The influence of emotions on the decision making and performance of traders. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1044-1061.
- Ferris, G., Frink, D., Galang, M., Kacmar, J., & Howard, K. (1996). Perceptions of organizational politics: prediction, stress-related implications and outcomes. *Human Relation*, 49(2), 233-266.
- Garson, G. (2009). Structural equation modeling. <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/structur.htm>. Erişim Tarihi: 24.12.2015.
- Gözen, E. D. (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Günbayı, İ. (2000). Örgütlerde İş Doymu ve Güdüleme. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Gürel, E. B., & Bozkurt, Ö. Ç. (2015). Duyguların Yönetilmesinin, İş Tatmini ve Duygusal Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkileri. 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Muğla.
- Hochschild, A. R. (1983). The managed heart: Commercialization of human feeling. Berkeley: University of California Press.
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewe, P., & Johnson, D. (2003). POS as a mediator of the relationships between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, (63), 438-456.
- Kara, N. (2010). Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Kaya, E., & Tekin, A. (2013). Duygusal Emek Kavramı Çerçevesinde Sağlıkta Yeniden Yapılanma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(8), 110-119.
- Kim, E., Bhawe, D. P., & Glomb, T. M. (2013). Emotion Regulation in Workgroups: The Roles of Demographic Diversity and Relational Work Context. *Personnel Psychology*, 66(3), 613-644.
- Kirel, Ç. (1998). Örgütlerde güç kullanımı, çalışanların algıladıkları güç ve tepkileri üzerinde bir uygulama. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kooij, D.T.A., Jansen, P.G.W., Dikkers, J.S.E., & De Lange, A.H. (2009). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1111-1136.
- Kula, S. (2011). Occupational Stress and Work-Related Wellbeing of Turkish National Police (TNP) Members. University of Central Florida, (Unpublished Dissertation). Orlando.
- Lively, K. J., & Weed, E. A. (2014). Emotion Management: Sociological Insight into What, How, Why, and to What End? *Emotion Review*, 6(3), 202-207.
- Moon, S. M., & Lord, R. G. (2006). Individual differences in automatic and controlled regulation of emotion and task performance. *Human Performance*, 19(4), 327-356.

- Mulki, J., Jaramillo, F., Goad, E., & Pesquera, M. (2014). Regulation of emotions, interpersonal conflict, and job performance for salespeople. *Journal of Business Research*, 68(3), 623-630.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 120-138.
- Oral, L., & Köse, S. (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı İle İş Doymu Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 463-492.
- Örücü, E., Kılıç, R. & Şimşir, S. (2010). Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Bandırma İİBF Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13, 1-14.
- Porter, L. (1962). Job attitudes in management: I. perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level. *Journal of Applied Psychology*, 46(6), 375-384.
- Poyraz, K., & Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2), 143-164.
- Serinkan, C., & Bardakçı, A. (2007). Pamukkale üniversitesinde çalışan öğretim elemanların iş tatminlerine ilişkin bir araştırma. *Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12, 152-163.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. California: Sage Publications.
- Thiel, C., Griffith, J., & Connelly, S. (2013). Leader-follower interpersonal emotion management: managing stress by person-focused and emotion-focused emotion management. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1-16.
- Turliuc, M. N., & Bujor, L. (2013). Emotion regulation between determinants and consequences. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 76, 848 – 852.
- Uryan, Y. (2010), *Organizational Safety Culture and Individual Safety Behavior: A Case Study of The Turkish National Police Aviation Department*, University of Central Florida, Orlando (unpublished dissertation).
- Wagstaff, C. R., & Sheldon Hanton, D. F. (2013). Developing emotion abilities and regulation strategies in a sport organization: An action research intervention. *Psychology of Sport and Exercise*, 14, 476-487.
- Wan, T. (2002). *Evidence-Based Health Care Management: Multivariate Modeling Approaches*. Netherlands: Springer.
- Wickenberg, J., & Kylan, S. (2004). How Frequent is Organizational Behavior? İsveç: Felix.
- Wu, Y. (2011). Job stress and job performance among employees in the Taiwanese finance sector: The role of emotional intelligence. *Social Behavior and Personality*, 39(1), 21-32.
- Yozgat, U., Yurtkoru, S., & Bilginoğlu, E. (2013). Job stress and job performance among employees in public sector in Istanbul: examining the moderating role of emotional intelligence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 518 – 524.

DUYGUSAL EMEK KULLANIMININ ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yrd. Doç. Dr. Esra B. BULGURCU GÜREL
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İ.İ.B.F.
esragurel@mu.edu.tr

Doç. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İşletme Fakültesi
ozlemcetinkaya@mehmetakif.edu.tr

Öğr. Gör. Mutlu Arman
Pamukkale Üniversitesi
marman@pau.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı sağlık çalışanlarının, duygusal emek düzeylerinin, iş performansı, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymaktır Sağlık çalışanlarının, işlerini yaparken yoğun olarak duygusal emek kullanmaları nedeniyle, araştırma Pamukkale Üniversitesi Araştırma Hastanesinde görev yapan sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, İş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti ile duygusal emeğin alt boyutları arasındaki ilişkiler regresyon analizi ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda duygusal emeğin alt boyutlarından derinden davranış ile iş tatminini ve performans arasında pozitif, derinden davranış ve işten ayrılma niyeti arasında ise negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Duygusal emeğin diğer alt boyutu olan yüzeysel davranış ile iş tatmini ve performans arasında negatif bir ilişki, yüzeysel davranış ve işten ayrılma niyeti arasında ise pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Duygusal emeğin bir başka alt boyutu olan doğal davranış ile performans ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif, doğal davranış ve iş tatmini arasında ise, negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, İş Tatmini, İş Performansı, İşten Ayrılma Niyeti, Sağlık Çalışanları

1. Giriş

Alan yazında duygusal emek kullanımı ve iş sonuçları arasındaki ilişkiyi test eden çalışmalar birbirinden farklı bulgular ortaya koymaktadır. Duygusal emek kavramını ilk kez kullanan Hochschild (1983: 7) bu kavramı “bir ücret karşılığında herkesin görebileceği şekilde yüzle ya da bedenle sergilenen duyguların yönetimi” olarak tanımlamaktadır. Ashforth ve Humprey ise (1993: 88-115) duygusal emeği duruma uygun duyguların sergilenmesi olarak tanımlamaktadır. Grandey (2000: 95-110) duygusal emeği, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için duyguların ve duygu gösteriminin düzenlenmesi süreci olarak ifade etmektedir. Duygusal emek, bireyin işini yaparken örgüt tarafından kendisinden beklenen duyguları sergilemesidir. Gerçekte hissedilen duygular ve bireyden beklenen duygular arasındaki çatışma ortaya duygusal uyumsuzluk, çıkmasına neden olmaktadır. Gerçekte hissedilen duygular ve sergilenen duygular arasındaki uyumsuzluk uzun süreli ise

duygusal emek, birtakım olumsuz tutumlara ve iş sonuçlarına yol açabilmektedir. (Diefendorff ve Gosserand, 2003: 951-955; Lin-Chu, 2002).

Duygusal emek, çalışanların, örgütsel beklentileri yerine getirebilmek adına duygularını düzenlemek için kullandığı stratejiler şeklinde açıklanabilir (Goodwin vd., 2011: 538). Duygusal emeğin boyutlarıyla ilgili farklı yaklaşımlar söz konusudur. Hochschild (1983: 118-119) çalışanların duyguları ile ilgili davranışlarını yüzeysel davranış ve derinden davranış olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Ashforth ve Humprey (1993: 88-90) ise, bu süreçte çalışanların gerçekten hissettiği duygular olabileceğini belirterek, Hochschild'in yaklaşımına üçüncü bir boyut olarak doğal davranışları eklemiştir (Choi vd.,2014:78-79). Diefendorff ve arkadaşları da (2005: 339-357) Ashforth ve Humprey'in (1993: 88-115) yaklaşımına benzer şekilde duygusal emeğin derinlemesine davranış, yüzeysel davranış ve doğal davranışlar olmak üzere üç boyutu olduğunu ifade etmektedir (Kim, 2008:152). Bu çalışmada benimsenen yaklaşım da bu doğrultudadır. Derinlemesine davranış, bireyin gerçekten hissettiği duygular ve kendisinden beklenen duygular arasında farklılık olması durumunda, bireyin çaba harcayarak ve geçmiş deneyimlerini kullanarak duygularını istenilen doğrultuda düzenlemesidir. Yüzeysel davranış ise, çalışanın, o an hissetmese dahi kendisinden beklenen duyguları dış görünüşünde bazı değişiklikler yaparak (yüz ifadesi ya da ses tonu gibi) hissediyormuş gibi yapmasıdır. Bu durum, çalışanın gerçekte hissettiği duygular ve kendisinden sergilemesi beklenen duygular arasında bir uyumsuzluk olduğunu göstermektedir. Doğal davranış, bireyin gerçekte hissettiği duygularla ilgili üçüncü boyut olarak karşımıza çıkmaktadır (Lin-Chu,2002: 19).

Bu çalışmanın amacı sağlık çalışanlarının, duygusal emek düzeylerinin, iş performansı, işten ayrılma niyeti ve iş tatminleri üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Çalışmada işlerini yaparken yoğun olarak duygusal emek kullanan sağlık çalışanlarının duygusal emek kullanımlarının tutumlarına ve iş sonuçlarına nasıl yansıdığı saptanmaya çalışılmaktadır. Araştırma için sağlık çalışanlarının seçilmesinin nedeni, Hochschild (1983; 151) tarafından söz konusu mesleğin, duygusal emek gösterimini en fazla gerekli kılan meslek gruplarından biri olarak belirtilmesidir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Duygusal Emek, İş Tatmini, Performans ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

İş tatmini, yazında duygusal emeğin en çok ilişkilendirildiği kavramlardan biridir. Alan yazında erken dönemdeki çalışmalarda, hâkim olan genel görüş duygusal emeğin iş tatminini olumsuz etkilediği (Abraham, 1998; Morris ve Feldman,1997) yönünde olmakla birlikte, bunun tersini saptayan çalışmalar da (Erickson ve Wharton, 1997; Rafaeli ve Sutton, 1987) mevcuttur. Diğer taraftan birçok yazar, bireyin sergilediği davranışın türünün iş tatminini farklı şekillerde etkilediğini ifade etmektedir. Rutter ve Fielding'in (1988) hapisane çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, yüzeysel davranışın stresi arttırdığı, iş tatminini ise azalttığı sonucuna varılmıştır (Grandey, 2000: 104). Psilopanagioti ve arkadaşları (2012: 10) yaptıkları çalışmada benzer şekilde, yüzeysel davranış ve iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğunu saptamıştır. Diğer taraftan, Rafaeli ve Sutton (1987) derinlemesine davranışın duygusal uyumsuzluğu azalttığını ifade etmektedir (Lazányi, 2010: 151). Zhang ve Zhu (2008: 105), öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmada, derinden davranış ve doğal duyguların sergilenmesi ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yang ve Chang (2008: 884) ve Yalçın (2010) yaptıkları çalışmalarda derinlemesine davranış ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptamıştır. Torland da (2013: 221), çalışmasında, derinlemesine davranışın, macera tur liderlerinin iş tatminini

arttırdığını bulmuştur. Derinlemesine davranış gösteren bireyin hissettiği başarı duygusunun, bireye olumlu bir his yaşattığını ve bunun olumsuz duyguların ortaya çıkmasını engellediğini belirtmektedir.

Duygusal Olaylar Teorisine göre (Weiss ve Cropanzano, 1996: 1-79) çalışanların pozitif duyguları onları olumlu davranışa yönettirirken, negatif duygular ise; çalışanlarda olumsuz tutum ve davranışları beraberinde getirmektedir. Alan yazında duygusal emek kullanımının çalışanların performansları ve işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olduğu çeşitli çalışmalarda ortaya konulan bir bulgudur. Bireysel performans değişime ve etkiye açık olarak, kişinin sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlıdır (Morillo,1990: 270). İşten ayrılma niyeti ise, çalışanın sürekli olarak işini bırakma düşüncesinde olması veya alternatif iş olanaklarına yönelmesi olasılığını ifade etmektedir (Tepper vd., 2009: 156–167). Butler (2003) yüzeysel davranış sergilemenin birey için olumsuz bir tablo oluşturduğunu ifade etmektedir. Yüzeysel davranışın bireyin stres seviyesini arttırdığını ve bireyin kendisini olumsuz değerlendirmesine yol açtığını belirtmektedir. Bu durumun bireyin işteki motivasyonuna zarar vererek, işe devamsızlığını arttırabileceğini ve bireyi başka iş arayışlarına yöneltebileceğini ifade etmektedir (Lazanyi, 2011: 126). Yürür ve Ünlü (2011: 81-104) yüzeysel davranış ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki saptamıştır. Korkmaz vd. (2015: 14-33) yüzeysel davranışın duygusal tükenmeyi arttırarak, işten ayrılma niyetinin artmasına neden olduğunu saptamıştır. Diğer taraftan, Yalçın (2010) derinden davranış ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki saptamıştır. Begenirbaş ve Çalışkan (2014: 109-127) yaptıkları çalışmada yüzeysel davranışın çalışanların iş performansını düşürdüğü, işten ayrılma niyetini ise arttırdığını saptamıştır. Ghalandari ve arkadaşları (2012: 323), araştırmaları sonucunda yüzeysel davranışın iş performansını olumsuz etkilediğini, derinden davranışın ise olumlu etkilediğini bulmuştur. Bağcı ve Bursalı'nın (2015: 69-90) bulguları, yüzeysel davranış ile görev ve bağlamsal performans arasında negatif, derinden davranış ve doğal davranış ile görev ve bağlamsal performans arasında ise pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

3. Araştırma

3.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde hizmet sektörünün artan önemi nedeniyle iş yerinde duygusal emek kullanımı ölçülmekte, örgütsel davranış ve örgütsel performans olan etkileri titizlikle incelenmektedir. Bu araştırmanın amacı, sağlık çalışanlarının, duygusal emek düzeylerinin, iş performansı, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada duygusal emek; derinlemesine davranış, yüzeysel davranış ve doğal davranış olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. İş performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ise, bağımlı değişken olarak modele dahil edilmiştir. Kavramsal çerçeve doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: Derinlemesine davranış ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2: Yüzeysel davranış ve iş tatmini arasında negatif bir ilişki vardır.

H3: Doğal davranış ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4: Derinlemesine davranış ve performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H5: Yüzeysel davranış ve performans arasında negatif bir ilişki vardır.

H6: Doğal davranış ve performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H7: Derinlemesine davranış ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki vardır.

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

H9: Doğal davranış ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki vardır.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Örneklem

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada, duygusal emeği ölçmek için, Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından Türkçe uyarlaması yapılmış olan 13 maddelik duygusal emek ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin tamamı için cronbach alfa değeri Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından 0.80 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada Derinden Davranış alt boyutu için cronbach alfa değeri 0.79, Yüzeysel Davranış için 0.79, Doğal Davranış için 0.79 olarak bulunmuştur. Ölçeğin bir bütünü için hesaplanan cronbach alfa değeri ise 0.78'dir. Katılımcılardan her bir ifadeyi 5'li Likert Ölçeği kullanarak derecelendirmeleri istenmiştir. Ölçek 3 boyuttan oluşmaktadır. Yüzeysel davranış boyutunda (6), derinden davranış boyutunda (4), doğal davranış boyutunda (3) madde yer almaktadır.

İş tatminini ölçmek için ise Weiss v.d. (1967) tarafından geliştirilen ve orijinali 100 sorudan oluşan Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin kısa formu kullanılmıştır. Ölçeğin Kısa formu içsel ve dışsal iş tatmini boyutlarını kapsayan, 20 maddeden oluşan bir ölçektir. Ölçekte sorulara beşli Likert tipi formatında cevap istenmiştir. Baycan tarafından (1985) Türkçe'ye uyarlanan ölçeğin cronbach alfa değeri, 0.77 olarak belirlenmiştir (Aktaran Şen, 2014: 80). Bu çalışmada iş tatmini için hesaplanan cronbach alfa değeri 0.88'dir.

Sağlık çalışanlarının 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 0.70'in üstündedir. Türkiye'de Çöl (2008: 35-46) tarafından akademisyenler üzerinde uygulanan ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.82 olarak tespit edilmiştir. Araştırmada cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır. Bu çalışmada Performans değişkeni için cronbach alfa değeri 0.81 olarak hesaplanmıştır.

Çalışanların işten ayrılma niyetini ölçmek için Cammann v.d.'nin (1979) geliştirdikleri ve 3 ifadeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte bulunan 1. ve 3.sorular ters kodlu sorulardır. Gül ve arkadaşlarının (2008: 5) yaptığı çalışmada, ölçeğin faktöriyel yapısının özgün yapısıyla uyumlu olarak tek faktörlü bir yapı olduğu bulunmuş ve güvenilirlik katsayısı 0.72 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada ise, işten ayrılma niyeti için cronbach alfa değeri 0.89 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmanın örneklemini Pamukkale Üniversitesi Araştırma Hastanesinde görev yapan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya başlanmadan önce Muğla Sıtkı Koçman üniversite hastanesinde 15 sağlık çalışanı üzerinde bir pilot araştırma yapılmış ardından anket formuna son şekli verilerek uygulanmıştır. Tesadüfi örnekleme yoluyla dağıtılan 550 anketin 326 tanesi geri dönmüştür. Bu anketlerden 290 tanesi değerlendirilmeye alınmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN ANALİZLERİ VE BULGULARI

3.4.1. Demografik Bulgular

Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Araştırma Hastanesinde hizmet veren 290 sağlık çalışanını kapsamaktadır. Katılımcıların % 56'sı kadın, % 42'si erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların % 6'sı 20 yaş ve altı, %25'i 21-30, % 38'i 31-40, %24'ü 41-50, % 5'i 51-60, %2'si 60 yaş ve üzerindedir. Sağlık çalışanlarının medeni durumları incelendiğinde; % 62'sinin evli, % 29'unun bekar olduğu, %9'unun soruyu yanıtlamadığı görülmektedir. Katılımcıların; % 21'i doktor, %20'si hemşire,%12'si hasta bakıcı, %22'si sağlık memuru, %6'sı ambulans görevlisi, %8'i ebe olduğunu belirtmiş, %9'u diğer seçeneğini işaretlemiştir. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %2'si ilköğretim, %5'i ortaokul, %23'ü lise, %30'u önlisans, %29'u lisans, %6'sı yüksek lisans, %3'ü doktora mezunu olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların % 41'i 1-5 yıl, %22'si 6-10 yıl, %14'ü 11-15 yıl, %9'u 16-20 yıl, %11'i 21 yıldan fazla bir süredir aynı iş yerinde çalıştığını belirtmiştir. Ankete Katılanların % 29'u 1-5 yıl, %19'u 6-10 yıl, %18'i 11-15 yıl, %15'i 16-20 yıl, %17'si 21 yıldan fazla bir süredir aynı iş yerinde çalıştığını belirtmiştir.

3.4.2. Duygusal Emek ve İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı değişken olan iş tatmini ile bağımsız değişkenler olan derinden davranış, yüzeysel davranış ve doğal davranış arasındaki ilişki regresyon analizi ile test edilmiştir (Tablo 1). Model bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur. Analize göre, çoklu belirlilik katsayısı $R^2 = .04$ olup, iş tatminindeki değişimin % 4'ü modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Regresyon analizi sonucuna göre, araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının derinden davranışlarındaki bir birimlik artış, iş tatmininde 0.17 birimlik bir artışta neden olmaktadır, yüzeysel davranışlarındaki bir birimlik artış ise, iş tatmininde -0.11 birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Doğal davranıştaki bir birimlik artış da iş tatmininde -0.15 birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Ancak modelin açıklama gücünün zayıf olduğu görülmektedir. Buna göre; H1 ve H2 hipotezleri kabul edilmekte, H3 hipotezi ise, reddedilmektedir..

Tablo 1: Duygusal Emek ve İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: İş tatmini			
Bağımsız Değişkenler	Katsayı	t Değeri	Anlam Düzeyi
SABİT TERİM	3.532	15.664	.000
Derinden davranış	.166	2.585	.001
Yüzeysel davranış	-.116	-1.788	.075
Doğal davranış	-.153	-2.616	.009
R ²	.04		
Düzeltilmiş R ²	.03		
F Değeri ve Anlamlılık Düzeyi	4.066		.007

3.4.3. Duygusal Emek ve Performans Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı değişken olan performans ile bağımsız değişkenler olan derinden davranış, yüzeysel davranış ve doğal davranış arasındaki ilişki regresyon analizi ile test edilmiştir (Tablo 2). Model bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur. Analize göre, çoklu belirlilik katsayısı $R^2 = .29$ olup, iş tatminindeki değişimin % 29'u modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Sağlık çalışanlarının derinden davranışlarındaki bir birimlik artış, performansta 0.19 birimlik bir artışta neden olmaktadır. Diğer taraftan, araştırmaya

katılanların yüzeysel davranışlarındaki bir birimlik artış, performansta -0.29 birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Doğal davranıştaki bir birimlik artış ise, performansta 0.42 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Bu sonuç, ortaya konulan H4, H5 ve H6 hipotezlerinin desteklendiğini göstermektedir.

Tablo 2: Duygusal Emek ve Performans Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Performans			
Bağımsız Değişkenler	Katsayı	t Değeri	Anlam Düzeyi
SABİT TERİM	2.492	9.626	.000
Derinden davranış	.191	3.473	.001
Yüzeysel davranış	-.29	- 5.190	.000
Doğal davranış	.418	8.327	.000
R ²	.291		
Düzeltilmiş R ²	.284		
F Değeri ve Anlamlılık Düzeyi	40.112		.000

3.4.3. Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti ile bağımsız değişkenler olan derinden davranış, yüzeysel davranış ve doğal davranış arasındaki ilişki regresyon analizi ile test edilmiştir (Tablo 3). Model bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur. Analize göre, çoklu belirlilik katsayısı $R^2 = .29$ olup işten ayrılma niyetindeki değişimin % 29'u modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Regresyon analizi sonucuna göre, sağlık çalışanlarının derinden davranışlarındaki bir birimlik artış, işten ayrılma niyetinde -0.13 birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Yüzeysel davranıştaki bir birimlik artış ise, işten ayrılma niyetinde 0.32 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Doğal davranıştaki bir birimlik artış, işten ayrılma niyetinde 0.65 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Bu sonuçlara göre; H7 ve H8 hipotezleri kabul edilmekte, H9 hipotezi ise reddedilmektedir.

Tablo 3: Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti			
Bağımsız Değişkenler	Katsayı	t Değeri	Anlam Düzeyi
SABİT TERİM	- 2.028	- 6.332	.000
Derinden davranış	-.13	- 2.651	.008
Yüzeysel davranış	.32	6.425	.000
Doğal davranış	.654	14.612	.000
R ²	.437		
Düzeltilmiş R ²	.431		
F Değeri ve Anlamlılık Düzeyi	75.745		.000

4. Sonuç

Sağlık sistemi açısından, insana hizmet veren sağlık çalışanlarının iş tatmini, bireysel performans ve örgüt verimi açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Mesleğin doğası gereği hasta ile sağlık çalışanlarının yüzyüze ve yakın ilişkiler içinde olması, yoğun olarak

duygusal emek kullanımını gerektirmektedir. Duygusal emeğin çalışan tutumları ve iş sonuçları üzerindeki etkisi sergilenen davranışın türüne göre değişmektedir. Morris ve Feldman (1996: 986-1010) duygusal emek kavramının iş tatmini açısından önemini vurgulayarak, çalışanın gerçekte hissetmediği duyguları sergilemesi (yüzeysel davranma) ile yaşadığı duygusal çelişkinin iş tatmini ile ters orantılı olduğunu savunmaktadır. Sağlık çalışanlarının, iş yükü, aşırı stres, duygusal destek verme zorunluluğu, otonomi azlığı, düşük ücret, rol belirsizliği ve terfi olanaklarının azlığı gibi olumsuz faktörlerle karşı karşıya olması nedeniyle duygusal tükenme açısından en riskli meslek gruplarından biri olduğu bu durumun sergiledikleri davranışın türüne ve iş sonuçlarına olumsuz olarak yansıtılabileceği ifade edilmektedir. Diğer taraftan birçok çalışma derinden davranışın olumlu etkilerinden söz etmektedir. Rafaeli ve Sutton (1987) derinlemesine davranışın duygusal uyumsuzluğu azalttığını ifade etmektedir. Torland (2013), derinlemesine davranışın, bireye olumlu bir his yaşatarak, olumsuz duyguların ortaya çıkmasını engellediğini belirtmektedir.

Bu çalışmanın amacı araştırma kapsamındaki sağlık çalışanlarının duygusal emek kullanımları ile iş performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemektir. Yapılan analizler sonucunda duygusal emeğin alt boyutlarından derinden davranış ile iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki, derinden davranış ve işten ayrılma niyeti arasında ise, negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla derinden davranış ile ilgili oluşturulan hipotezler kabul edilmektedir. Pala (2008) turizm sektöründe çalışanların duygusal emek gösterimlerinin çeşitli değişkenlerle ilişkisini incelendiği tez çalışmasında, derinden davranış ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Uysal'ın (2007) öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada da derinlemesine davranış ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada elde edilen diğer bir bulguya göre; yüzeysel davranış ile iş tatmini ve iş performansı arasında negatif, diğer taraftan yüzeysel davranış ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen bu bulgular alan yazın tarafından da desteklenmektedir. Ancak araştırmanın doğal davranışlarla ilgili sonuçları beklenilenden farklı çıkmıştır. Doğal davranış ile işten ayrılma niyeti ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Doğal davranış ve iş tatmini arasında ise negatif bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu durumun sağlık çalışanlarının yoğun baskı ve stres altında, yıpratıcı koşullar içinde çalışmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Elde edilen bulguların yanında çalışma bazı sınırlılıklar da içermektedir. Araştırmanın katılımcılarının Denizli'deki üniversite hastanesinin sağlık sektörü çalışanlarından oluşması nedeniyle bulgular doğal olarak, katılımcı özellikleriyle sınırlıdır. Çalışmada oluşturulan model, araştırmacılar tarafından farklı öncül ve ardıl değişkenler kullanılarak zenginleştirilebilir. Çalışma kamu sektöründe gerçekleştirilmiştir. Farklı Meslek grupları üzerinde ya da özel sektörde, farklı araştırma modelleri kullanılarak yapılacak çalışmaların sayısının artmasının, açıklığa konuyu açıklığa kavuşturacağı düşünülmektedir.

5. Kaynakça

- Abraham R. (1998), "Emotional Dissonance In Organizations: Antecedents, Consequences, And Moderators", Genetic, social and general psychology monographs, 124 (2), pp 229-246.
- Ashforth B.E. ve Humphrey R.H. (1993), "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity", Academy of Management Review, 18 (1), pp 88-115.
- Bağcı Z. ve Bursalı Y.M. (2015), "Duygusal Emeğin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma", Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6 (10), pp 69-90.

Basım N. ve Begenirbaş M. (2012), "Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), pp 77-90.

Baycan A. (1985), *An Analysis of Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Begenirbaş M. ve Çalışkan A.(2014), "Duygusal Emegin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü", *Business and Economics Research Journal*, 5 (2), pp 109-127.

Cammann C., Fichman M., Jenkins D. ve Klesh J. (1979), "The Michigan Organizational Assessment Questionnaire", Uupublished Manuscript, University of Michigan, Ann Arbor Michigan, pp. 1-46.

Choi Y.G., Kim K.S. ve Kim S.J. (2014), "A Study on the Concept, Dimensions and Consequences of Emotional Labor", *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management* , 2 (3), pp.77-81.

Çöl G. (2008), "Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), pp. 35-46.

Diefendorff J. M. ve Gosserand R. H. (2003), "Understanding the emotional labor process: a control theory perspective", *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp. 945–959.

Diefendorff J. M., Croyle M. H. ve Gosserand R. H. (2005), "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies", *Journal of Vocational Behavior*, 66 (2), pp. 339-357.

Erickson R. J. ve Wharton A.S. (1997), "Inauthenticity and depression: Assessing the consequences of interactive service work", *Work and Occupation*, 24 (2), pp.188-213

Ghalandari K. ve M. G. G. Jogh (2012), "The Effect of Emotional Labor Strategies (Surface Acting and Deep Acting) on Job Satisfaction and Job Burnout in Iranian Organizations: The Role of Emotional Intelligence", *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(12), pp. 24-31.

Ghalandari K., Jogh M.G.G, Imani M. ve Nia L.B. (2012), "The Effect of Emotional Labor Strategies on Employees Job Performance and Organizational Commitment in Hospital Sector: Moderating Role of Emotional Intelligence in Iran", *World Applied Sciences Journal*, 17 (3), pp. 319-326.

Glomb T.M ve Tews M.J. (2004), "Emotional Labor: A Conceptualization and Scale Development", *Journal of Vocational Behavior*, 64 (1), pp. 1-23

Goodwin R.E., Groth M. ve Frenkel S.J. (2011), "Relationships between emotional labor, job performance, and turnover", *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), pp. 528-548.

Grandey A. A. (1999), "the Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance", Unpublished PhD Thesis, Colorado: Colorado State University.

Grandey A. A. (2000), "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), pp. 95-110.

Grandey A. A. (2003), "When The Show Must Go on: Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery", *The Academy of Management Journal*, 46 (1), pp. 86-96.

- Gül H., Oktay E., Gökçe H. (2008), "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki ilişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", Akademik Bakış, Sayı 15, pp. 1-11.
- Hochschild, A. R. (1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley: University of California Press.
- Kim H.J. (2008), "Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout", *International Journal of Hospitality Management*, 27 (2), pp. 151-161.
- Kirkman B. L. ve Rosen B. (1999), "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, 42(1), pp. 58 - 74.
- Korkmaz H., Sünnetçioğlu S. ve Koyuncu M. (2015), "Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Yiyecek İçecek Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(12), pp. 14-33.
- Lazányi K. (2010), "Emotional labour and its consequences in health-care setting", in *Proceedings of FIKUSZ'10 Symposium for Young Researchers, Budapest-Hungary*, pp. 149-156.
- Lazányi K. (2011), "Organizational Consequences Of Emotional Labour In Mangement", *Applied Studies in Agribusiness and Commerce – APSTRACT Agroiinform Publishing House, Budapest*.
- Lin-Chu K.H. (2002), "The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes", Unpublished PHD Thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University, May.
- Mikolajczak M., Tran V., Brotheridge C.M. ve Gross J.J. (2009), Using an emotion regulation framework to predict the outcomes of emotional labour. In C. E. J. Härtel, N. M. Ashkanasy, & W. J. Zerba (Eds), *Research on emotion in organizations: Emotions in groups, organizations and cultures* (pp. 245–273). Bingley, UK: Emerald
- Morillo C. R. (1990), "The reward event and motivation", *The Journal of philosophy*, 87(4), pp.169-186.
- Morris J. A. ve Feldman D. C. (1996), "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor", *The Academy of Management Review*, 21(4), pp. 986-1010.
- Morris J.A. ve Feldman D.C. (1997), "Managing emotions in the workplace", *Journal of Managerial*, 9. pp. 257-274.
- Oral L. ve Köse S. (2011), "Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doymu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics Administrative Sciences*, 16(2), pp. 463-492.
- Pala T. (2008), *Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Boyutları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Psilopanagioti A., Anagnostopoulos F., Mourtou E. ve Niakas D. (2012), "Emotional intelligence, emotional labor, and job satisfaction among physicians in Greece", *BMC Health Services Research*, 12(1), pp.463.

- Rafaeli A. ve Sutton R. I. (1987), "Expression of emotion as part of the work role", *Academy of management review*, 12(1), pp.23-37.
- Rutter D. R. ve Fielding P. J. (1988), "Sources of occupational stress: An examination of British prison officers", *Work and Stress*, 2, pp. 291-299.
- 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, pp. 27 -52.
- Şen S. (2014), *Konaklama İşletmelerinde Algılanan Liderlik ile İş doyumu ilişkisi ve Bir Uygulama*, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009), "Abusive Supervision, Intentions To Quit, And Employees' Workplace Deviance: A Power/Dependence Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, pp.156–167.
- Torland M. (2013), *Emotional labour and the job satisfaction of adventure tour leaders in Australia*, Unpublished PhD thesis, Southern Cross University.
- Uysal A. A. (2007), *Öğretmenlerde Gözlenen Duygusal Yaşantı Örüntülerinin ve Duygusal İşçiliğin Mesleki İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Weiss D. J., Dawis R. V., England G. W. ve Lofquist L. H. (1967), *Manual of the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: MN: The University of Minnesota Press.
- Weiss H.M. ve Cropanzano R. (1996), "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion Of The Structure, Causes And Consequences Of Affective Experiences At Work", *Research in Organizational Behavior*, 18(1), pp. 1-79.
- Wharton A. (1999), "The Psychosocial Consequences of Emotional Labor", *the Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561 (1), pp. 158-176.
- Wharton A.S. (1993), "The Affective Consequences of Service Work: managing Emotions on the Job", *Work and Occupations*, 20(2), pp. 205-232.
- Yalçın A. (2010), *Emotional Labor: Dispositional Antecedents and the Role of Affective Events*, Middle East Technical University, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yang F. H. ve Chang C.C. (2008), "Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey", *International Journal of Nursing Studies*, 45, pp. 879–887.
- Yürür Ş. ve Ünlü O. (2011), "Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti ilişkisi", *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), pp.81-104.
- Zhang, Q. ve Zhu, W. (2008), "Exploring Emotion in Teaching: Emotional Labor, Burnout, and Satisfaction in Chinese Higher Education", *Communication Education*, 57(1), pp. 105-122.

DÜZENLEYİCİ ODAK VE KİŞİLERARASI GÜVEN: DÜZENLEYİCİ KAPAMA VE GÜVEN EĞİLİMİNİN ROLÜ

Sevgi Emirza

Dokuz Eylül Üniversitesi
sevgi.bakar@deu.edu.tr

Gökhan Karagonlar

Dokuz Eylül Üniversitesi
gokhan.karagonlar@deu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma 2 deneyden oluşmaktadır. Deney 1’de düzenleyici odak ve düzenleyici kapamanın güven üzerindeki etkileşimli etkisi deneysel bir tasarımla incelenmiştir. 146 kişinin katıldığı deneyde katılımcıların düzenleyici odak ve düzenleyici kapama durumları manipüle edilmiştir. Bulgulara göre, ilgili düzenleyici hedefin/ihtiyacın gerçekleştirilemediği düzenleyici kapamanın olmadığı durumda önleme odağı aktifleştirilen bireyler yükselme odağı aktifleştirilen bireylere kıyasla daha az güven duymuşlardır ve önleme odağı aktifleştirilen kişiler güvenlik ihtiyaçlarının tatmin edildiği düzenleyici kapamanın olduğu durumda düzenleyici kapamanın olmadığı duruma kıyasla hiç tanımadıkları bir kişiye daha fazla güven duymuşlardır. Deney 2’de ilk deneyde ulaşılan düzenleyici kapamanın (ihtiyaç tatmininin) ana etkisinin sınır koşulları incelenmiştir. Buna göre düzenleyici kapama durumunda düzenleyici odak güven ilişkisinde güven eğiliminin şekillendirici etkisi, 123 kişinin katıldığı bir deneyde test edilmiştir. Bulgulara göre, güven eğilimi düşük olan kişiler önleme odaklı emniyet ve güvenlik ihtiyaçlarının tatmin edildiği durumda, yükselme odaklı doyum ve ilerleme ihtiyaçlarının tatmin edildiği duruma kıyasla bir yabancıya daha fazla güvenmişlerdir. Buna göre, özellikle güven eğilimi düşük bireylerin güvenlik ihtiyaçlarının sosyal ilişkilerden bağımsız bir alanda tatmin edilmesi sosyal ilişkilerdeki kişiler arası güvene olumlu etki edebilir.

Fon sağlayan kurum bilgisi: Bu bildiri, TÜBİTAK tarafından desteklenen ve Yrd. Doç. Dr. Gökhan Karagonlar’ın yürüttüğü 114K324 numaralı projeden üretilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Düzenleyici Odak, Güven , Düzenleyici Kapama

1. Giriş

Güven ülkelerin, örgütlerin ve bireylerin iyiliği ve refahı açısından gerekli bir unsurdur (Putnam, 1993). Güvenin bireysel düzeydeki değiştirilebilir öncülleri yeterince bilinmemektedir. Bu çalışmanın amacı birey düzeyinde değiştirilebilir bir faktör olarak düzenleyici odağın (regulatory focus) güven üzerindeki etkisini ve bu etkide düzenleyici kapamanın (regulatory closure) ve güven eğiliminin rolünü incelemektir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere iki deney çalışması yürütülmüştür. Çalışmamız, öz-düzenleyici süreçlerin güven ile olan ilişkisinin anlaşılmasına özgün katkı sağlamaktadır.

2. Deney 1

2.1. Teorik çerçeve

Düzenleyici Odak Teorisine göre (Higgins, 1997: 1280) belirli bir durumda önleme odağı aktif bireylerin emniyet ve güvenlik ihtiyaçlarını giderme güdüsü, yükselme odağı aktif bireylerin ise ilerleme ve gelişme gösterme ihtiyaçlarını tatmin güdüsü belirgindir ve bireylerin davranışlarını bu ihtiyaçlar yönlendirir. Düzenleyici kapama, belirgin olan yükselme ya da önleme odaklı ihtiyaçların tatmin edilmesi durumunu ifade etmektedir (Baas vd., 2011: 796).

Baas ve diğerlerinin çalışmasına göre düzenleyici kapamanın olmadığı durumda belirgin hedefler tamamlanmayı ve ilgili ihtiyaçlar (yükselme odağı: ilerleme; önleme odağı: güvenlik) tatmin edilmeyi bekler ve kişinin davranışlarını yönlendirir. Dolayısıyla, düzenleyici kapamanın olmadığı durumda önleme odaklı kişinin daha fazla emniyet arayışında olacağı ve yükselme odaklı bireye kıyasla insanlara daha az güveneceği beklenmektedir.

Hipotez 1: Düzenleyici kapamanın gerçekleşmediği durumda önleme odaklı bireyin diğerlerine güveni yükselme odaklı bireyin diğerlerine güveninden daha az olacaktır.

Doyum ve ilerleme ihtiyaçları sürekli belirginliğini koruyan ihtiyaçlardır (Carver, 2004:16). Dolayısıyla, yükselme odağı aktif kişilerde bu ihtiyaçlar bireyin davranışlarını düzenleyici kapama olsa da olmasa da yönlendirirler (Baas vd., 2011: 796). Ancak düzenleyici kapama durumunda önleme odaklı birey, altta yatan güvenlik ihtiyaçları tatmin edildiği için, kendini emniyette hisseder ve bu ihtiyaçlar sonraki davranışlarda belirginliğini sürdürmez (Baas vd., 2011:796). Buna göre şu hipoteze ulaşılmıştır:

Hipotez 2: Önleme odaklı bireyler, düzenleyici kapama durumunda düzenleyici kapamanın olmadığı duruma kıyasla daha fazla güven davranışı gösterecektir.

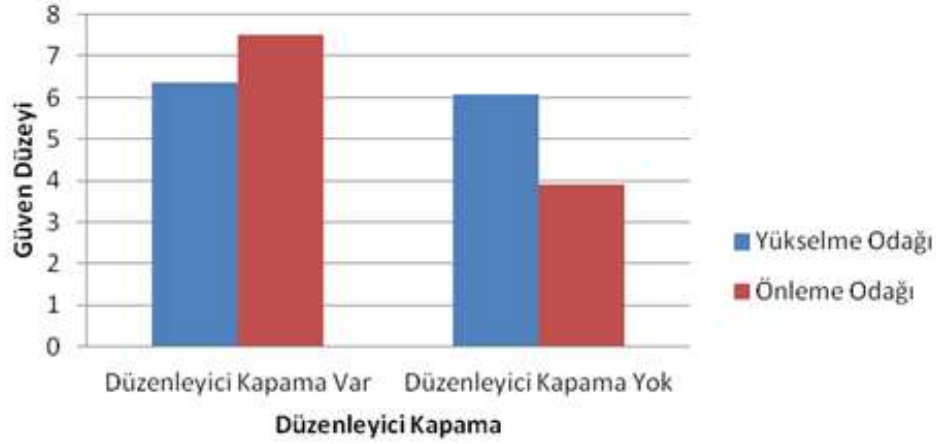
2.2. Yöntem

Örneklem 146 üniversite öğrencisinden oluşmuştur. Araştırma tasarımı 2 (Düzenleyici odak: Önleme - Yükselme) X 2 (Düzenleyici Kapama: Var-Yok) denekler arası desendir. Katılımcıların düzenleyici odak ve düzenleyici kapama durumları literatürden adapte edilen bir labirent çalışması (Baas vd., 2011) ile manipüle edilmiştir. Ardından, katılımcılar senaryo bazlı güven oyunu oynamışlar, ve güven katılımcıların karşı tarafa yolladığı para ile (maksimum 15 TL) ölçülmüştür (Berg, 1995:128).

2.3. Bulgular

Hipotezler ANOVA ile test edilmiştir. Hipotez 1 ile uyumlu olarak; düzenleyici kapamanın olmadığı durumda önleme odaklı bireyler (Ort = 3.92, SS = 3.06), yükselme odaklı bireylere (Ort = 6.09, SS = 5.02) göre daha az güven davranışı göstermişlerdir, $F(1,142) = 4.12$, $p = .044$. Ayrıca Hipotez 2'yi destekler şekilde; önleme odaklı kişilerin, düzenleyici kapama durumunda (Ort= 7.52, SS = 5.55) düzenleyici kapamanın olmadığı duruma (Ort = 3.92, SS = 3.06) kıyasla daha fazla güven duydukları görülmüştür, $F(1,142) = 9.66$, $p = .002$ (Şekil 1). Dahası, düzenleyici kapamanın ana etkisi gözlenmiştir, $F(1,142) = 5.78$, $p = .017$. Buna göre, düzenleyici kapamanın (yani ihtiyaç tatmininin) varlığının güveni yükselttiği görülmüştür. Bu, kişiler arası güveni yükseltmek için sosyal etkileşimden bağımsız bağlamlarda emniyet ve güvenlik ihtiyaçlarının yanı sıra ilerleme ve gelişme ihtiyaçlarının tatmininin de aynı etkiyi gösterebileceğine işaret etmektedir.

Şekil 1: Düzenleyici Odak ve Düzenleyici Kapamanın Etkileşiminin Güvene Etkisi



3. Deney 2

3.1. Teorik çerçeve

İkinci deneyde, bu iki tür ihtiyacın tatmininin güven davranışına etkilerinde bireylerin güven eğiliminin biçimlendirici rolüne bakılmıştır. Axelrod (2004:228) düşük güven eğilimine sahip bireylerin kronik "emniyet ve güvenlik" kaygılarının yüksek olduğunu ve bu kişilerin güven davranışı sergileyebilmeleri için bu kaygıların giderilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Bu sebeple düşük güven eğilimine sahip bireyler için önleme odaklı kapama durumunun, yükselme odaklı kapama durumuna kıyasla güveni daha fazla yükseltmesi beklenmektedir.

Hipotez 3: Bireyin güven eğilimi azaldıkça, birey önleme odağına ilişkin düzenleyici kapama durumunda yükselme odağına ilişkin düzenleyici kapamaya kıyasla daha fazla güven davranışı sergileyecektir.

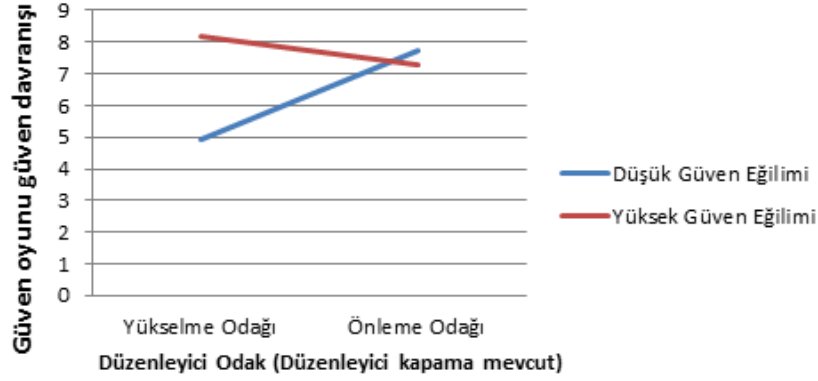
3.2. Yöntem

Örneklem 123 öğrenciden oluşmaktadır. Katılımcıların güven eğilimi, deneyden yaklaşık bir ay önce Yamagishi ve Yamagishi'nin güven ölçeği (1994: 147) ile ölçülmüştür. Düzenleyici odak 1. Deneydeki gibi manipüle edilmiştir. Katılımcılar güven oyununu bu kez gerçek para ile oynamışlardır.

3.3. Bulgular

Regresyon analizi sonuçları ve basit eğim analizleri, bireyler düşük güven eğilimine sahip olduğunda emniyet ve güvenlik ihtiyacı tatmininin doyum ve ilerleme ihtiyacı tatminine kıyasla daha fazla güven getirdiğini göstermiştir ($p = .02$). Bireyler, yüksek güven eğilimine sahip olduğunda ise iki tür ihtiyacın tatmini benzer güven düzeyine yol açmaktadır (Şekil 2).

Şekil 2: Düzenleyici Odak ve Güven Eğilimi Etkileşiminin Güven Davranışına Etkisi



4. Sonuç ve öneriler

Araştırmamız, sosyal ilişkilerden bağımsız alanlarda öz düzenleyici süreçler etkilenecek kişilerarası güven düzeyinin artırılabilirliğini göstermiştir. Sosyal ilişkilerden bağımsız bağlamlarda bireylerin emniyet ve güvenlik ihtiyaçlarının tatmin edilmesi sosyal ilişkilerde güvene olumlu yansırabilir. Bu, özellikle Türkiye gibi güven eğiliminin düşük olduğu toplumlarda çok önemlidir. Dahası, bulgularımıza göre bireylerin emniyet-güvenlik ihtiyaçlarının tatmin edilemediği durumlarda, ilerleme ve gelişme ihtiyaçlarını belirginleştirmek de güvene olumlu yansırabilir. Örgütsel davranış açısından düşünüldüğünde ise örgütler; çalışanlarına yüksek çıtalı hedefleri ulaşılması gereken idealler olarak resmetmek, amaçlara göre yönetim ile hedeflere olan bağlılığı arttırmak gibi yöntemlerle çalışanlarının yükselme odağını harekete geçirebilir ya da içerden terfi yönteminin tercih edilmesi, çalışanların geleceklelerinden emin olmalarını sağlayan uzun dönemli kariyer planlarının yapılması, emeklilik planları ve sigortalarına katkı sağlanması gibi çeşitli yöntemlerle bireylerin önleme odaklı ihtiyaçlarını tatmin edebilir; böylece çalışanların güven düzeyi artırılabilir.

5. Kaynaklar

Axelrod, R. H. (2004), "Deciding to Trust a Stranger: An Exploratory Study of How People Make Decisions Based on General Interpersonal Trust (With Implications for Organizational Settings)", Washington DC: The George Washington University School of Business.

Baas, M., De Dreu, C. K., ve Nijstad, B. A. (2011), "When prevention promotes creativity: the role of mood, regulatory focus, and regulatory closure", *Journal of personality and social psychology*, 100(5), pp 794-809.

Berg, J., Dickhaut, J. ve McCabe, K. (1995), "Trust, Reciprocity, and Social History", *Games and Economic Behavior*, 10(1), 122-142.

Carver, C. S. (2004), "Negative Affects Deriving From the Behavioral Approach System", *Emotion*, 4, 3-22.

Higgins, E. T. (1997), "Beyond Pleasure and Pain", *American Psychologist*, 52(12): 1280-1297.

Putnam, R. (1993), "The Prosperous Community: Social Capital and Public Life". *The American Prospect*, 4(13). Available online: <http://www.prospect.org/print/vol/13>

Yamagishi, T., ve Yamagishi, M. (1994), "Trust and commitment in the United States and Japan", *Motivation and Emotion*, 18(2), 129-166.

ÇOCUKLUK ÇAĞI RUHSAL TRAVMA YAŞANTILARININ İSTİSMARCI YÖNETİCİ ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Emre Sezici

Dumlupınar Üniversitesi
emre.sezici@dpu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, çocukluk çağı ruhsal travma yaşantılarının, istismarcı yönetici algısı üzerindeki doğrudan etkisi incelenmiştir. Araştırmada kamu ya da özel sektörde çalışan 193 katılımcıdan elde edilen veriler analize dâhil edilmiştir. Çalışma sonucunda, çocukluk çağı ruhsal travma yaşantılarından; cinsel, fiziksel ve duygusal istismar alt boyutlarının, istismarcı yönetici algısı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin varlığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İstismarcı Yönetici Algısı, Çocukluk Çağı Ruhsal Travma Yaşantıları, Cinsel İstismar, Fiziksel İstismar, Fiziksel İhmal, Duygusal İstismar, Duygusal İhmal

1. Giriş

Kusurlu ana-baba ya da yükümlü kişilerin* tutumları sonucu çocukluk yaşantılarında hak ettiği şekilde muamele görmeyen ya da özerk bir varlık olmaktan engellenen insanlar bu durumun yarattığı olumsuzlukları çeşitli tepki biçimleriyle yetişkinlik dönemlerinde de yaşamaya devam ederler. Bu koşullarda yetişen çocukta, düşman bir dünya içinde yaşadığı duygusu gelişir. Engellenmiş olmanın yarattığı düşmanlığı denetleme güçlüğüne bağlı olarak da diğer insanlar karşısında korku ve değersizlik duyguları yaşamasına neden olur. Bu duygulardan kurtulabilmek için geliştirilen başarısız yöntemler, kişinin kendisini yalnız ve çaresiz hissetmesine, diğer insanlarla ilişkilerinde sevgi yerine güvenlik sağlamaya yönelik amaçların egemen olmasına neden olur (Gençtan, 2014: 142). Böylesine nevrotik bir kırsaldöngüye girmiş çalışanların dış dünyaya karşı besledikleri düşmanca eğilimlerine dolaylı yolla doyum sağlamaya yönelik örneklere çalışma yaşamında da rastlanmaktadır. Bu türlü travma yaşantı deneyimine sahip çalışanların bir kısmı, güçsüzlükleriyle çevrelerinde egemenlik kurmaya çalışırlar. Ancak bu durum genellikle, istismarcı yönetici davranışları sergileme eğilimine sahip olanlar açısından hedef haline gelmeleriyle sonuçlanır (Gençtan, 2014: 63). Bu çalışma ile çocukluk çağı ruhsal travma yaşantılarının, istismarcı yönetici algısı üzerindeki etkisi incelenecektir. Araştırma çocuk istismar ve ihmalinin sonuçlarının, yetişkinlik yaşam döneminin bir parçası konumunda olan çalışma yaşamı üzerindeki yansımaları sunması bakımından önem arz etmektedir.

* Çocuğu korumak, gelişimini sağlamak ve bakımını vermekle görevli profesyoneller

2. Kavramsal Çerçeve

Son yıllarda liderlik alanyazınına hem deneysel hem de teorik çalışmalarla gerçekleştirilen katkılar, kimi yöneticilerin hiyerarşik olarak sahip oldukları hakların kazanımlarını hem örgütleri hem de çalışanları açısından olumsuz etki ve sonuçlar doğuran davranışlar sergileyerek değerlendirdiklerini ortaya koymuştur. Yöneticisi tarafından çalışanın, ortada geçerli bir sebep yokken başka kişilerin önünde azarlanması (Keashly, 1998: 89; Tepper, 2000: 178), onur kırıcı sözlere, alay edilmeye (Tepper vd., 2006: 101) ve aşağılanmaya (Bies, 2000: 90; Tepper, 2007: 264-265), işten çıkartılma tehditlerine ya da düşmanca bakışlara maruz kalması (Zellars vd., 2002: 1068) gibi birçok olumsuz tutum (Üçok ve Turgut, 2014: 165) bu tür davranışlara örnek olarak verilebilir. İstismarcı yönetici algısı kavramı; astın, yöneticisi tarafından fiziksel şiddet içermeyen ancak süreklilik arz edecek bir biçimde sözlü ve sözel olmayan düşmanca bir muameleye maruz kalma durumlarına ilişkin öznel değerlendirmesi” (Tepper, 2000: 178) olarak tanımlanmaktadır.

Birkaç çalışmanın dışında (Martinko, vd., 2009; Wu ve Hu, 2009), istismarcı yönetici davranışlarına maruz kalanların sahip oldukları özellikler (demografik ve kişilik özellikleri), Mağdur Kaynaklı Suç Teorisi kapsamında açıklanmaya çalışılmıştır. Bu teorinin amacı, mağduru psikolojik, sosyal ve hukuksal boyutlar bağlamında incelemek ve nihai amaç olarak mağdur olmayı önlemek için gerekli koşulları ortaya koymaktır (Sokullu-Akıncı, 2008: 31). Bu amaç çerçevesinde özellikle; mağdur tipolojisi, bunun suçun nedenleriyle olan ilişkisi, mağdurun suçtaki rolü ve sorumluluğu gibi konular üzerinde durulmaktadır. Bu konudaki çalışmalar, istenmeyen davranışı gerçekleştirene yönelik “kötü, hasta, sapık, toplum dışı”, buna karşılık mağdurla ilgili olarak “kötü talihli, saldırıya uğramış, masum” biçimindeki nitelendirmeleri ve şablonları ortadan kaldırmıştır. Hatta bazı durumlarda, mağdurların da kusurlu oldukları iddia edilmiştir (Dursun, 2003: 5).

Aquino ve arkadaşlarının (Aquino, 2000; Aquino ve Bradfield, 2000; Aquino, vd., 1999) kökeninde kriminoloji alanyazını ile yönetim alanyazını birlikte ele alarak gerçekleştirdikleri bir dizi çalışmada, iş örgütlerindeki mağdurun (kurbanın) bilerek ya da bilmeyerek kötü niyetli davranışlara açık ya da yatkın olmasını sağlayan karakteristik özelliklere sahip olduğunu ya da o doğrultuda davrandığını vurgulanmaktadır. İstismarcı yönetici algısı yüksek olan astların, olumsuz duygulanım (Aquino ve Bradfield, 2000; Aquino, vd., 1999; Tepper, vd., 2006), saldırganlık (Aquino ve Bradfield, 2000), serzenişte bulunma (Kim, vd., 2009), kaçınma-zorlama çatışma yönetim tarzları (Aquino, 2000) ve dışsal (nefret) yükleme tarzlarına (Martinko, vd., 2009) yatkın olduklarının saptanması da aslında meselenin Mağdur Kaynaklı Suç Teorisinin varsayımlarının geçerliliği hususunda çarpıcı sonuçlar sunmaktadır.

Birey, iş hayatında sergilemiş olduğu tutum ve davranışların birçoğunu aslında çalışma hayatına adım atana kadar ki geçirmiş olduğu yaşam dönemlerinde edinmekte ve içselleştirmektedir. Aydın (2005)’ın yaptığı çalışmada, bireyin çocukluk döneminde, bakımını üstlenen kişi ile yaşadığı etkileşim sonucunda, bilişsel yapısının oluşacağı ve bu durumun sosyal ilişkilerine yön vereceği vurgulanmaktadır. Birbirlerine ve çevrelerine uyum sağlamış ana-babaların çocukları, kendilerine sağlanan destek ve önderlik sayesinde giderek benliklerini geliştirir, bütünleştirir ve özerk varlıklar olarak yetişkin yaşama ulaşırken; bireysel yetersizlikleri nedeniyle reddedici ya da aşırı koruyucu tutumlar gösteren ana-babaların çocukları ise kendilerine ayrı bir varlık olarak değer verilmediğinden kişiliklerini bütünleştiremezler. Yetişkinliğe ulaştıklarında da çocukken doyurulmamış ihtiyaçlarını diğer insanlardan karşılayabilmek için umutsuzca çabalarlar (Gençtan, 2014: 35).

Çocukluk çağı ruhsal travma yaşantıları; ana baba ya da bakıcı gibi bir erişkin tarafından çocuğa yöneltilen, toplumsal kurallar ve profesyonel kişilerce uygunsuz ya da

hasar verici olarak nitelendirilen, fiziksel, duygusal, zihinsel ve cinsel gelişimlerini engelleyen, beden ya da ruh sağlığına zarar veren, kaza sonucu olmayan durumlarla karşı karşıya bırakılması sonucu çocuğun gelişimini engelleyen ya da kısıtlayan olayların tümüdür (Taner ve Gökler, 2004: 82; İman, 2015: 236). Çocukluk çağı ruhsal travma yaşantıları, çocuk istismarı ve ihmali olarak iki farklı biçime sahiptir. İstismar; cinsel, fiziksel ve duygusal olmak üzere üç başlık altında ele alınırken; ihmal fiziksel ve duygusal olmak üzere iki başlık altında sınıflandırılmaktadır.

Çocukluk çağında ruhsal travma yaşantısına sahip olan bireyler, ileriki yaşam dönemlerinde ve dolayısıyla iş hayatlarında; kurdukları ilişkilerin yoğunluğu doyurucu olmayan, öfke düzeyi fazla ve şiddet içerikli ilişkiler kurabilmektedir. Çocukluk çağı ruhsal travma yaşantılarının uzun vadedeki sonuçlarının incelendiği çalışmalarda (Norman, vd., 2012; Lansford, vd., 2002; Mullen, vd., 1996) çocuk ihmal ve istismarlarına ilişkin olumsuz sonuçların, ergenlik ve yetişkinlik dönemlerinde de ortaya çıktığı saptanmıştır. İstismara maruz kalmış çocukların ileriki yaşamlarında da sosyal ilişkilerinde eksiklik olduğu ve yakın ilişkiler kurmakta güçlük çektikleri, aynı zamanda bu bireylerin problem çözmede yetersiz ve şiddet eğilimlerinin fazla olduğu (Uçar, 2015: 57) görülmüştür. Özellikle cinsel istismarın, uzun süreli sonuçlarında kişinin kendini değersiz olarak tanımladığı ve kurban olarak gördüğü (Leventhal, 1997: 655) bilinmektedir. Bu türlü yaşantıların varlığı ergenlerde; sosyal izolasyona, zayıf ebeveyn becerilerine, psikolojik problemlere, disiplin sağlamada fiziksel ceza kullanmaya, kişilik bozukluklarına ve anti soysal davranışlara (Jakupčević ve Ajdukovic, 2011: 26), depresif bozukluklara, madde kullanımına (Norman, vd., 2012: 6-7), düşük akademik başarıya, olumsuz akran ilişkilerine (Trickett ve McBride-Chang, 1995: 318-320), düşük benlik algısına, sosyal fobiye, travma sonrası strese, öfke ve sinirlilik haline, suç işleme ve şiddet eğilimine ve anksiyeteye (Zurbriggen, vd., 2010: 206) neden olmaktadır. Bu varsayım ve açıklamalar doğrultusunda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H_{1a}: Çocukluk çağında maruz kalınan cinsel istismar, istismarcı yönetici algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.

H_{1b}: Çocukluk çağında maruz kalınan fiziksel istismar, istismarcı yönetici algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.

H_{1c}: Çocukluk çağında maruz kalınan fiziksel ihmal, istismarcı yönetici algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.

H_{1d}: Çocukluk çağında maruz kalınan duygusal istismar, istismarcı yönetici algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.

H_{1e}: Çocukluk çağında maruz kalınan duygusal ihmal, istismarcı yönetici algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.

3. Araştırmanın Çerçevesi

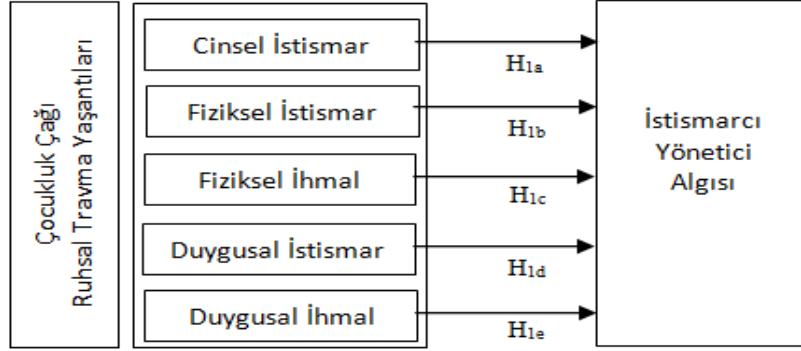
Araştırmanın çerçevesi, süreç olarak aşağıdaki biçimde ele alınmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

İş örgütlerinde istismarcı yönetici davranışlarının azaltılması ya da bu konuyla ilgili mücadele ilk olarak bu davranış türünün ortaya çıkmasına zemin oluşturan nedenlerin doğru bir şekilde teşhisi ile mümkündür. Bu kapsamda, bu çalışmanın temel amacı; çocukluk

çağı ruhsal travma yaşantılarına bağlı ortaya çıkan istismar ve/veya ihmal türlerine yönelik alt boyutların, istismarcı yönetici algısı üzerindeki etkilerini belirlemektir (Şekil 1).

Şekil 1: Araştırma Modeli



3.2. Araştırma Soruları ve Araştırmanın Varsayımları

Çalışmada cevap aranacak sorular; İstismarcı yönetici algısının oluşumunda, çocukluk çağı ruhsal travma yaşantılarının anlamlı bir etkisi bulunmakta mıdır? İstismarcı yönetici algısı üzerinde anlamlı en fazla etkiye sahip istismar ya da ihmal türü hangisidir? Örneklem grubundaki işgörenlerin, anket formunda yer alan ifadeleri doğru bir şekilde algılayıp yanıtlayabilecek eğitim ve sosyo-kültürel düzeye sahip oldukları kabul edilmiştir. Ayrıca “çocukluk çağı ruhsal travma türü olarak istismar ve ihmallerinin yaşam boyu psikiyatrik bozukluk oluşumunda bir takım etkilerinin olduğu” görüşü temel alınmıştır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

İstismarcı yönetici algısı ve çocukluk çağı ruhsal travma yaşantıları gibi hassas bir konuda araştırma yapılacağı için herhangi bir kurumda anket yapılmasının çok zorlu bir süreci gerektireceğinin düşünülmesinden dolayı örneklem seçiminde kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın evreni, Ocak-Aralık 2015 tarihleri arasında herhangi bir kamu ya da özel sektör kuruluşunda aktif olarak çalışan kişilerden oluşmaktadır. Gönüllülük esasına dayalı bir şekilde çalışmaya katılmak isteyen 20 yaş ve üstü çalışanlarla görüşülmüştür. Çalışanlara ölçekler hakkında kısa bilgilendirmeler yapılmış ve kimlik bilgilerinin istenmediği vurgulanmıştır. Bu sayede 644 adet anket toplanmış, bunlar içinden 48 anket eksiklikler yüzünden değerlendirme dışı bırakılmıştır. Sonuç itibarıyla ulaşılan 596 adet anket, öncelikle araştırma amacına uygunluğu açısından ön değerlendirilmeye tutulmuştur. Ön değerlendirme sürecinde istismar ve ihmal puanlarının minimum kesim noktalarının (Şar, vd., 2012: 1062) altında kalanlar (yani istismar ve ihmal türlerinden herhangi birine maruz kalmayanlar) ile birlikte mevcut koşullar altında, bağlı oldukları ilk kademe yöneticisiyle çalışma periyodunun altı aydan az olduğunu beyan edenlerin anket formları, araştırma kapsamından çıkartılmıştır. Bahsi geçen ön değerlendirme süreci sonucunda araştırmada analizi gerçekleştirilen anket sayısı 193 adede düşmüştür. Bir başka deyişle bu araştırmanın analizleri çocukluk çağı ruhsal travma türü olarak çocukluk çağı istismarlarından ve/veya ihmallerinden en azından birini yaşamış olan katılımcıların anket formları kapsamında yürütülmüştür. Bu sayede ilgili değişkenler arasındaki ilişkilerin gücü ve etkisi, sadece çocukluk çağı ruhsal travma yaşantısı olanlar kapsamında ele alınmaya

uygun hale getirilmiştir. Bu çalışmada mevcut durumu analiz etmeye yönelik olarak yapılacak tanımlayıcı analizin yanı sıra değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarabilmek için hipotez testleri kullanılmıştır. Ayrıca keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleriyle birlikte yapısal eşitlik modellemesi gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 16.0 paket programı ve Lisrel 8.51 paket programından yararlanılmıştır.

3.4. Kullanılan Ölçüm Araçları

“Çocukluk Çağı Travmaları Ölçeği” (CTQ), Berstein, vd. (1994) tarafından geliştirilen ve Şar vd. (2012) tarafından Türkçe’ye uyarlanan 20 yaş öncesi istismar ve ihmal yaşantılarını geriye dönük ve niceliksel olarak değerlendirmede yararlı olan, geçerliği ve güvenilirliği sağlanmış, öz bildirime dayalı, üç tanesi travmanın minimizasyonunu ölçen maddeler olmak üzere toplam 28 maddelik bir ölçme aracıdır. Her bir madde 1 ile 5 arası puanlanan (1: Hiçbir Zaman, 5: Çok Sık) Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Bu ölçek ile önce olumlu ifadelerden (madde 2, 5, 7, 13, 19, 26, 28) elde edilen puanlar ters çevrilerek çocukluk çağı cinsel, fiziksel, duygusal istismarı ve duygusal ve fiziksel ihmalini konu alan beş alt puan ile bunların birleşiminden oluşan toplam puan elde edilmektedir. Artan puanlar çocukluk çağı ruhsal travma türü olarak çocukluk çağı istismar ve ihmalinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ölçek, keşfedici faktör analiz sonuçlarına göre beş boyutludur. Ölçeğin açıklayabildiği toplam varyans %79.09’dur. Maddelerin faktör yükleri .714 ile .892 arasında değişmektedir. Ölçeğin faktör yapısının sağlamasını yapmak için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucundan elde edilen değerler ($\Delta\chi^2/sd= 2.11$, RMSEA= .076, GFI= .91, NFI= .96, CFI= .91, RMR= .037) beş boyutlu yapıyı doğrulamaktadır.

Tepper (2000) tarafından geliştirilen ve Ülbeği vd. (2014) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “İstismarcı Yönetici Algısı Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, yönetici kaynaklı davranışların kötü niyet içerdiğine ve kötü muamelede bulunduğuna yönelik çalışan algısını niceliksel olarak değerlendirmede yararlı olan, geçerliği ve güvenilirliği sağlanmış, öz bildirime dayalı, toplam 15 maddelik bir ölçme aracıdır. Toplamda her bir madde 1 ile 5 arası puanlanan (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Artan puanlar istismarcı yönetici algısının yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ölçek, keşfedici faktör analiz sonuçlarına göre tek boyutludur. Ölçeğin açıklayabildiği toplam varyans %71.88’dir. Maddelerin faktör yükleri .652 ile .768 arasında değişmektedir. Ölçeğin faktör yapısının sağlamasını yapmak için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucundan elde edilen değerler ($\Delta\chi^2/sd= 1.93$, RMSEA= .070, GFI= .89, NFI= .89, CFI= .93, RMR= .011) tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır.

3.5. Araştırmanın Önemi ve Katkısı

İstismarcı yönetici algısı konusunda yapılan yerli araştırmalar incelendiğinde (Üçok ve Turgut, 2014; Özdevecioğlu, vd., 2014; Ülbeği, vd., 2014; Sakal ve Yıldız, 2015) çalışmaların daha çok istismarcı yönetici algısının, iş sonuçlarıyla ilgili ilişkileri ve etkileri konu edindiği görülmektedir. Bu çalışmada istismarcı yönetici algısının bir öncülü olarak ele alınan çocukluk çağı ruhsal travma yaşantısı aslında bir yönüyle iş örgütlerindeki kimi olumsuzlukların önüne geçilmesi açısından ebeveynlerin ve toplumun çocuk yetiştirme sürecindeki rollerinin önemini de vurgulamaktadır. Çocukluk çağı ruhsal travma yaşantıları sonrasında yaşam boyu gelişen psikiyatrik bozuklukları izleyen uzanımaya yönelik çalışmalar zor ve pahalı olmaları nedeniyle oldukça sınırlıdır. Türkiye’de bu ve benzeri erken gelişimsel olayları örgütsel davranış konuları kapsamında geriye dönük olarak değerlendiren sadece iki çalışmaya (Altuntaş, 2013; Uçar, 2015) rastlanmıştır. Ayrıca çocukluk çağı ruhsal travma yaşantılarının uzun dönemli etkilerini ele alan çalışmalar genellikle de klinik örneklemeler üzerinde yürütülmüştür. Bu çalışma çocukluk döneminde meydana gelen ruhsal travma

yaşantılarının, erişkin yaşam döneminde örgütlerde ne gibi sorunlara yol açtığını göstermesi bakımından önemlidir.

4. Bulgular

Araştırmanın anket formunun başında Tepper (2000: 178)'in yapmış olduğu istismarcı yönetici tanımına yer verilmiş ve daha sonra katılımcılara; Soru 1: "Şuanda bağlı olduğunuz ilk kademe yöneticiniz tarafından (fiziksel şiddet içermeyen ancak süreklilik arz edecek şekilde) istismarcı yönetici davranışına hiç maruz kaldınız mı?" sorusu yöneltilmiştir. Buna göre çalışanların %26.4'ü şuanda bağlı oldukları ilk kademe yöneticisi kaynaklı istismar algısına sahip olduğunu ifade etmiştir. Bir diğer soru olarak ta; Soru 2: "Tüm mesleki yaşamınız boyunca bağlı olduğunuz yöneticiniz tarafından (fiziksel şiddet içermeyen ancak süreklilik arz edecek şekilde) istismarcı yönetim davranışına hiç maruz kaldınız mı?" sorusu yöneltilmiştir. Buna göre çalışanların %54.9'u çalışma yaşamları boyunca, bağlı olduğu ilk kademe yöneticisi tarafından istismar edici davranışlara maruz kaldıklarını ifade etmiştir. Araştırma kapsamına alınan 193 katılımcının demografik özellikleri şu şekildedir: Katılımcılar cinsiyetleri bakımından değerlendirildiğinde %51.3'ü kadın, %48.7'si erkeklerden oluşmaktadır. Yaş düzeyleri bakımından, %27.5'i 20-29 yaş, %25.4'ü 30-39 yaş, %23.8'i 40-49 yaş ve %23.3'ü 50 ve üstü yaş grubundadır. Toplam hizmet süresi açısından ise işgörenlerin %23.3'ü 6 ay-5 yıl, %24.4'ü 6-10 yıl, %22.8'i 11-15 yıl, %18.7'si 16-20 yıl ve %10.9'u 21 yıl ve üzeri çalıştığı saptanmıştır. Katılımcıların eğitim düzeyleri açısından dağılımları ise Lise %24.4, Önlisans %26.9 ve Lisans %48.7 olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar çalıştıkları sektör bakımından değerlendirildiğinde; %22.8'inin Kamu, %77.2'sinin ise Özel sektöre bağlı olarak çalıştıkları tespit edilmiştir.

Araştırma modelinin test edilmesine geçmeden önce ilk olarak veri setinin normal dağılıma uygunluğuna bakılmıştır. Yapılan analiz sonucunda normallik ve doğrusallık varsayımlarının ihlal edilmediği, değişkenlere ait basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1,5 ila -1,5 arasında yer aldıkları gözlenmiştir. Bu değerler normallik sayılsına uygun aralıktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Son olarak değişkenlere ait histogram, Q-Q ve detrended Q-Q grafikleri de kontrol edilmiş, normal dağılımı ihlal edecek herhangi bir özellikli içeriğe rastlanmamıştır. Bu bağlamda analize, parametrik testler kullanılarak devam edilmiştir. Ayrıca yapılan analizler sonucu değişkenlere ilişkin ortalamalar, standart sapma, güvenilirlik ve korelasyon değerleri Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1: Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6
1 İstismarcı Yönetici Algısı	3,16	.35	(.83)					
2 Cinsel İstismar	1.35	.99	.667**	(.84)				
3 Fiziksel İstismar	1.62	1.23	.634**	.629**	(.85)			
4 Fiziksel İhmal	1.90	1.34	.420**	.466**	.480**	(.83)		
5 Duygusal İstismar	2.30	1.31	.471**	.326**	.549**	.550**	(.82)	
6 Duygusal İhmal	3.16	.55	.271**	.325**	.232**	.556**	.441**	(.78)

N=193 **p<.01 Not: Parantez içindeki değerler Cronbach alfa güvenilirlik katsayısıdır.

Ölçülen değişkenlerin ortalamaları değerlendirildiğinde bireylerin istismarcı yönetici algılarının daha önceki çalışmalarla elde edilen bulgulara göre nispeten daha yüksek olduğu (Sakal ve Yıldız, 2015; Ülbeği vd., 2013; Ülbeği vd., 2014; Özdevecioğlu, vd., 2014; Üçok ve Turgut, 2014) görülmüştür. Ayrıca çocukluk çağı ruhsal travma yaşantılarına ait alt boyutların ortalamaları değerlendirildiğinde; cinsel istismarın diğer alt boyutlara göre en

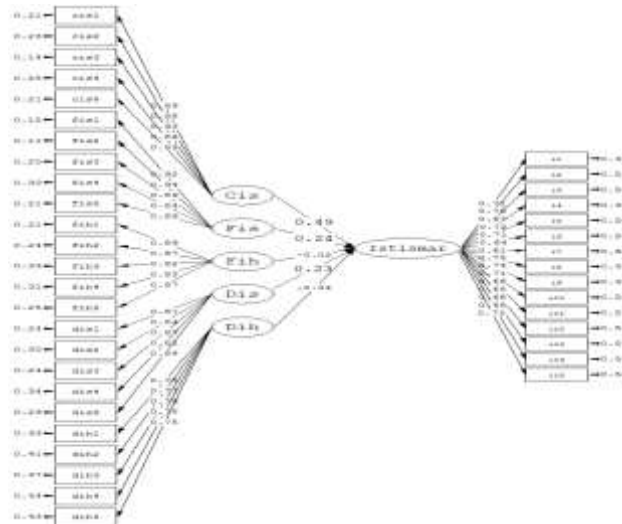
düşük ortalamaya sahip olduğu ve duygusal ihmalinde diğer alt boyutlara nispeten en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde ise istismarcı yönetici algısı, cinsel istismar, fiziksel istismar, fiziksel ihmal, duygusal istismar ve duygusal ihmal arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

Araştırma hipotezlerinin Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak test edilmesine geçmeden önce, doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak ölçüm modeli oluşturulmuş ve değişkenler ile faktörler arasında bir uyum yani yüksek bir korelasyon olup olmadığı araştırılmıştır. Kovaryans matrisi ve Maksimum Benzerlik Tahmini (MLE) kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda bulunan parametre tahmin değerlerinin pozitif, 0,50 ile 0,99 değerleri arasında olması ve ayrıca teorik değerlerinin üzerinde t değerlerine sahip ve istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. Bu durumda değişken, ait olduğu faktöre yüklenmiş demektir. Gözlenen değişkenlere ilişkin parametre tahmin değerlerinin tümü pozitif, 0,50 değerinden büyük ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Doğrulayıcı faktör analiziyle ulaşılan değerler ($\Delta\chi^2= 1038.37$, $df= 710$, $\Delta\chi^2/df= 1,46$, $RMSEA= 0.049$, $GFI=.89$, $IFI=.94$, $NFI=.92$, $NNFI=.93$, $CFI=.93$, $RMR=.047$) alanyazında genel kabul görmüş uyum istatistik referans değerleriyle (Şimşek, 2007: 14) karşılaştırıldığında ele alınan kavramlara ilişkin en uygun faktör yapısına ulaşıldığı görülmektedir.

Bu aşamadan sonra, araştırma hipotezlerinin Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak test edilmesine geçilmiştir. Araştırma modelinde, çocukluk çağı ruhsal travma alt boyutlarının (cinsel istismar, fiziksel istismar, fiziksel ihmal, duygusal istismar ve duygusal ihmal), istismarcı yönetici algısı üzerindeki etkisi araştırılacaktır.

İstismarcı yönetici algısı üzerinde çocukluk çağı ruhsal travma yaşantılarının alt boyutlarının bir etkisi olup olmadığı araştırma modelinde incelenmiştir (Tablo 2). Bu sayede modelin, $p < 0.01$ ($R^2=0.60$) anlamlılık düzeyinde geçerli uyum değerlerine sahip olduğu ($\Delta\chi^2/df= 1.76$, $GFI=.91$, $AGFI=.90$, $IFI=.92$, $NFI=.88$, $NNFI=.92$, $CFI=.90$, $RMR=.053$) tespit edilmiştir. Etkiyi gösteren yollar üzerindeki değerler, standart β katsayısıdır.

Tablo 2: Çocukluk Çağı Ruhsal Travma Yaşantıları ve İstismarcı Yönetici Algısı İlişkisine Yönelik Model



Chi-Square=1332.14, df=759, P-value=0.00000, RMSEA=0.063

Cis: Cinsel İstismar, Fis: Fiziksel İstismar, Fih: Fiziksel İhmal, Dis: Duygusal İstismar, Dih: Duygusal İhmal, İstismar: İstismarcı Yönetici Algısı

Araştırma modeline göre istismarcı yönetici algısı üzerinde cinsel istismar (t değeri= 6.03), fiziksel istismar (t değeri=2.59) ve duygusal istismar (t değeri= 2.85) alt boyutlarının istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü bir etkisi saptanmıştır. Bu sonuca göre H_{1a}, H_{1b}, H_{1d} hipotezleri desteklenmiş; H_{1c} ve H_{1e} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 3: Araştırma Modeli İçin Yapısal Eşitlik

Istismar = 0.22*Cis + 0.086*Fis - 0.0062*Fih + 0.076*Dis - 0.028*Dih,					Hata Varyansı= 0.098 , R ² = 0.60
(0.036)	(0.033)	(0.027)	(0.027)	(0.056)	(0.012)
6.03	2.59	-0.23	2.85	-0.49	7.98

5. Sonuç

Bu çalışmada, kamu ve özel nitelikteki işletmelerdeki çalışanların, çocukluk çağı ruhsal travma yaşantılarına ait alt boyutlar ile istismarcı yönetici algıları arasındaki regresyon ilişkisi incelenmiştir. Çalışmanın teorik alt yapısı, Mağdur Kaynaklı Suç Teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre mağdurlarında suçun oluşumunda etkilerinin olabileceği kabul edilmektedir. Başka bir deyişle, mağdurların sahip oldukları belirli özelliklerin, belirli bir düzen içindeki davranışlarının, benliklerine ve kişiliklerine ilişkin bazı öğelerin ve özelliklerin, suça ve suçluya karşı tutumlarının, suçluyla olan ilişkilerinin ve etkileşimlerinin suçun oluşumunda önemli katkıları olabileceği değerlendirilmektedir (Seferoğlu, 2014; 55). Araştırma bulgularına ulaşmak için sırasıyla tanımlayıcı analizlerin yanı sıra keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri ve yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır. Çalışmada elde edilen sonuçları şu şekilde özetlemek mümkündür:

i. İnsanların yaşça olgunlaşmaları ve yetişkinlik dönemine ulaşmaları, çocukluk döneminde maruz kaldıkları ruhsal travma yaşantılarının izlerini kısmen azaltmış olsa da tamamen ortadan kaldırmamaktadır. Bu durum çalışma yaşamında da kendini çeşitli tepki biçimleriyle göstermektedir.

ii. Çocukluk çağı ruhsal travma yaşantısına sahip olanların tüm çalışma yaşamları göz önünde bulundurulduğunda karşı karşıya kaldıkları istismarcı yönetici oranının yaklaşık %55 seviyelerinde olduğu saptanmıştır. Hali hazırda bağlı oldukları ilk kademe yöneticilerine ilişkin istismarcı yönetici oranı ise %26 civarındadır. Bu oranlar ruhsal travma yaşantısı kriteri gözetilmeksizin ulaşılan örneklerle karşılaştırıldığında oldukça yüksektir (Tepper, vd., 2006: 119; Tepper, 2007: 262).

iii. Çocuk istismarı olarak anılan (cinsel, fiziksel ve duygusal) ruhsal travma yaşantılarının, çalışma yaşamında istismarcı yönetici algısı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin varlığı saptanmıştır.

Gençtan (2014: 46)'a göre, ruhsal travma yaşantısına sahip çocuk, sevgisizlikten kaynaklanan duygusal açlığı en acımasız haliyle yaşar. Bu durum çoğu zaman nedenini bilemediği suçluluk ve değersizlik duygularını yaşamasına ve kendisini sevgiye layık olmayan biri olarak görmesine neden olur. Böylece içinde sakladığı ve bilincinde olmadığı düşmanca dürtülerden kaynaklanan korku, suçluluk ve değersizlik gibi duygular, ileriki yaşam dönemlerinde çevresindeki tüm insanlara yönelik olarak yaşamak üzere yerleşir. Özünde kendisini yetersiz olarak görmekten kaynaklanan bu çatışma, günlük yaşamın ve çalışma hayatının sorumluluklarını üstlenebilmek için gerekli becerilerin geliştirilememesine neden olur. Kişi, bu durumu yadsımak adına kimi zaman aşırı dost ve sevecen bir tutumla çevresindekilere yaklaşırken, kimi zaman örgüt normlarına meydan okurcasına karşıt tepki geliştirmeyi bireyleşme olarak kabul eder. Örgütlerde çalışanın, tutarsız insan ilişkileri geliştirmesine zemin hazırlayan bu türlü ruhsal travma yaşantılarının etkisi, istismarcı

yönetici eğilimleri olanlar tarafından genellikle hedef (kurban) olarak seçilmeleriyle sonuçlanmaktadır.

Çalışmada yer alan değişkenlerin ölçümü, kişisel beyan yoluyla ve algılarına dayanmaktadır. Bu bağlamda ortak yöntem varyansı eğiliminin ve sosyal beğenirlik etkisinin bulunması olasıdır. Ayrıca yapılan çalışma, kesitsel bir araştırma olduğu ve kolayda örnekleme metodu kullanılarak yapıldığı için neden-sonuç çıkarımı ve bulgularının genellenebilirliği ile ilgili kısıtları mevcuttur.

Kaynakça

Aquino, K. (2000), "Structural and Individual Determinants of Workplace Victimization: The Effects of Hierarchical Status and Conflict Management Style", *Journal of Management*, 26, 171-193.

Aquino, K., & Bradfield, M. (2000), "Perceived Victimization in the Workplace: The Role of Situational Factors and Victim Characteristics", *Organization Science*, 11, 525-537.

Aquino, K., Grover, S. L., Bradfield, M., & Allen, D.G. (1999), "The Effects of Negative Affectivity, Hierarchical Status, and Self-Determination on Workplace Victimization", *Academy of Management Journal*, 42, 260-272.

Altuntaş, S. (2013), *Lise Son Sınıf Öğrencilerinin Çocukluk Çağı Örselenme Yaşantıları ile Mesleki Olgunluk Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Aydın, B. (2005), *Çocuk ve Ergen Psikolojisi*, İstanbul: Atlas Yayın Dağıtım.

Bernstein D.P., Fink L, Handelsman L & Foote J. (1994), "Initial Reliability and Validity of a New Retrospective Measure of Child Abuse and Neglect", *Am J Psychiatry*, 151(8): 1132-36.

Bies, R. J. (2000), "Interactional (in) Justice: The Sacred and the Profane", In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice*, Stanford, CA: Stanford University Press, 89-118.

Dursun, S. (2003), "Mağdurun Suça Yol Açması", *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 61(1-2), 3-33.

Gençtan, E. (2014), *İnsan Olmak*, Metis Yayınları, İstanbul.

İman, E. D. (2015), "Ergenlerin Çocukluk Örselenme Yaşantıları ile Empatik Eğilim, Sosyal Sorun Çözme Becerileri Arasındaki İlişki", *Pegen Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 5(3), 235-256.

Jakupčević, K. K. & Ajdukovic, M. (2011), "Risk Factors of Child Physical Abuse by Parents with Mixed Anxiety-Depressive Disorder or Posttraumatic Stress Disorder", *Croatian Medical Journal*, 52(1), 25-34.

Keashly, L. (1998), "Emotional Abuse in the Workplace: Conceptual and Empirical Issues", *Journal of Emotional Abuse*, 1, 85-117.

Kim, T., Rosen, B. & Lee, D. (2009), "South Korean Managerial Reactions to Voicing Discontent: The Effect of Employee Attitude and Employee Communication Styles", *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1001-1018.

- Lansford, J.E., Kenneth, A.D., Pettit, G.S., Bates, J.E., Crozier, J. & Kaplow, J. (2002), "A 12-Year Prospective Study of the Long Term Effects of Early Child Physical Maltreatment on Psychological, Behavior and Academic Problems in Adolescence", *Arch Pediatr Adolesc Med*, 156, 824-830.
- Leventhal, M. J. (1997), "Sexual Abuse of Children", *Primary Pediatric Care*. (Eds. Hoekelman R.A.; Friedman, S.B.; Nelson, N. M., Seidel, H. M.; Weitzman M. L.) Mosby, 651-656.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Sikora, D., & Douglas, S. C. (2009), "Abusive Supervision: Perception or Reality?", *Academy of Management Proceedings*, 1-7.
- Mullen, P. E, Martin J. L., Anderson, J. C., Romans, S. F. & Herbison, G. P. (1996), "The Long-Term Impact of the Physical, Emotional, and Sexual Abuse of Children: A Community Study", *Child Abuse Review*, 20(1), 7-21.
- Norman, R.E., Byambaa, M., De, R., Butchart, A., Scott, J. & Vos, T. (2012), "The Long-Term Health Consequences of Child Physical Abuse, Emotional Abuse, and Neglect: A Systematic Review and Meta-Analysis", *PLOS Medicine*, 9(11), 1-31.
- Özdevecioğlu, M., Akin, M., Karaca, M. & İştahlı, B. (2014), "Kötü Niyetli Yönetim Algılamasının Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekanın Rolü", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 1-18.
- Sakal, Ö. & Yıldız, S. (2015), "İstismarcı Yönetim Algısı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Güç Mesafesi ve Örgütsel Tabanlı Benlik Saygısı Değişkenlerinin Rolü", 3. Örgütsel Davranış Kongresi (6-7 Kasım) Bildiriler Kitabı, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, 389-395.
- Seferoğlu, B. (2014), *Mağdurların Suç Olaylarının Oluşumunda Rolü ve Mağduriyet Risk Faktörlerinin Değerlendirilmesi*, K.H.O. Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Sokullu-Akıncı, F. (2008), *Viktimoloji (Mağdurbilim)*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Şar, V., Öztürk, E. & İkikardeş, E. (2012), "Çocukluk Çağı Ruhsal Travma Ölçeğinin Türkçe Uyarlamasının Geçerlilik ve Güvenilirliği", *Türkiye Klinikleri J Med Sci*, 32(4), 1054-1063.
- Şimşek, Ö. F. (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*, Ekinoks.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013), *Using Multivariate Statistics*, Pearson, Boston.
- Taner, Y. & Gökler, B. (2004), "Çocuk İstismarı ve İhmâli: Psikiyatrik Yönleri", *Hacettepe Tıp Dergisi*, 35(1), 82-86.
- Tepper, B. J. (2000), "Consequences of Abusive Supervision", *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007), "Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda", *Journal of Management*, 33, 261-289.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A. & Lambert, L. S. (2006), "Procedural Injustice, Victim Precipitation, and Abusive Supervision", *Personnel Psychology*, 59, 101-123.
- Trickett, P.K. & McBride-Chang, C. (1995), "The Developmental Impact of Different Forms of Child Abuse and Neglect", *Developmental Review*, 15, 311-337.

Uçar, G. (2015), İş Yerinde Psikolojik Taciz, Akran Zorbalığı ve Çocukluk Çağı Örselenme Yaşantıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Haliç Üniv., S.B.E., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Üçok, D. & Turgut, T. (2014), "İstismarcı Yönetici Davranışının İşyerindeki Sapkın Davranışlar Üzerindeki Rolü", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 9(3), 163-179.

Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M. & Özgen, H. (2013), "Örgütsel Ortamda İstismarcı Yönetim ve İzlenim Yönetimi Üzerine Bir Araştırma", Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22(2), 1-14.

Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M. & Özgen, H. (2014), "Türkiye'de İstismarcı Yönetim Ölçeğinin Uyarlaması: Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi", Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23(1), 1-12.

Wu, T., & Hu, C. (2009), "Abusive Supervision and Employee Emotional Exhaustion: Dispositional Antecedents and Boundaries", Group & Organization Management, 34, 143-169.

Zellars, K., Tepper, B. & Duffy, M. (2002), "Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior", Journal of Applied Psychology, 87, 1068-1076.

Zurbriggen, E.L., Gobin, R.L. & Freyd, J.J. (2010), "Childhood Emotional Abuse Predicts Late Adolescent Sexual Aggression Perpetration And Victimization" Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma, 19, 204-223.

İSTİSMARCI YÖNETİCİ ALGISININ KAYTARMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DUYGUSAL TÜKENMENİN ARACILIK ROLÜ

Emre SEZİCİ

Dumlupınar Üniversitesi
emre.sezici@dpu.edu.tr

Ömer Zafer GÜVEN

Dumlupınar Üniversitesi
omerzafer.guven@dpu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, istismarcı yönetici algısının, kaytarma üzerindeki doğrudan etkisi ve duygusal tükenmenin, istismarcı yönetici algısı ile kaytarma ilişkisi üzerindeki aracı etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda, Antalya il sınırları içinde faaliyet gösteren otel işletmelerindeki 269 çalışandan elde edilen veriler analize dâhil edilmiştir. Çalışma sonucunda duygusal tükenmenin, istismarcı yönetici algısı ile kaytarma ilişkisinde kısmi aracı bir rolünün olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca turizm sektöründe, astların hâlihazırda bağlı oldukları ilk kademe yöneticilerine yönelik istismarcı yönetici algı düzeylerinin çeşitli yaygınlık oranları da tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İstismarcı Yönetici Algısı ve Yaygınlığı, Kaytarma, Duygusal Tükenme,

1. Giriş

Her geçen gün iş örgütlerinde yıkıcı olarak nitelendirilen davranışlar üzerine odaklanılarak yapılan araştırmaların artmakta olan sayısı, aslında bir yönüyle yönetici ile çalışan arasındaki ilişkinin önemini vurgularken; diğer yönüyle de istismarcı yönetici davranışlarının çalışanın algı ve tutumları üzerindeki etkisini gözler önüne sermeye çalışmaktadır (Tepper, 2000; Pizzino, 2002; Harvey, vd., 2007; Aryee, vd., 2008; Ülbeği, vd., 2013; Özdevecioğlu, vd., 2014; Üçok ve Turgut, 2014; Sakal ve Yıldız, 2015). Bu çalışmada istismarcı yönetici algısının kaytarma üzerindeki etkisinde duygusal tükenmişliğin aracı rolü incelenecektir. Araştırma bu değişkenler arasındaki ilişkileri, duygusal tükenmenin aracı rolüyle ilk kez ortaya çıkartması bakımından önem arz etmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

İş yerinde saldırganlığın bir türevi olarak “istismarcı yönetici” kavramı; astın, yöneticisi tarafından fiziksel şiddet içermeyen fakat süreklilik arz edecek bir biçimde sözlü ve sözel olmayan düşmanca bir muameleye maruz kalma durumuna ilişkin öznel değerlendirmesi” (Tepper, 2000: 178) şeklinde tanımlanmaktadır. Harvey, vd. (2007: 266)’ne göre, istismarcı yönetici algısı ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiyi konu alan çoğu çalışma, bu durumun yönetici ile ast arasında yaşanan kişisel çatışmadan kaynaklandığını vurgulamaktadır. Daha önceki çalışmalarda duygusal tükenme ile istismarcı yönetici algısı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Aryee, vd., 2008: 403; Harvey, vd.,

2007: 273). Bu varsayım ve açıklamalar doğrultusunda araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H₁: *İstismarcı yönetici algısı, duygusal tükenme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.*

Hem bireysel hem de örgütsel pek çok faktörün kimi zaman öncülü ve kimi zamanda ardılı olan duygusal tükenmişlik, sonuçları itibari ile yönetilmesi gereken önemli bir fenomendir. Duygusal tükenme, mesleki tükenmişliğin ve depresyonun anahtar bileşeni konumunda olup (Maslach ve Jackson, 1981: 99) “bireysel stres boyutuna bağlı fiziksel ve duygusal yönden aşınmanın kronik bir hal alması” (Cropanzano, vd., 2003: 160) olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla işe gitmeme, işyerine saatinde gelmeme, psikosomatik şikâyetler nedeniyle işe devamsızlık, işten ayrılma gibi hem çalışan hem de örgüt açısından verimsiz bir durum ortaya çıkmaktadır (Kayabaşı, 2008: 195). Bu varsayım ve açıklamalar doğrultusunda araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H₂: *Duygusal tükenme, kaytarma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.*

Kaytarma kavramı, bir ya da birden fazla grup üyesinin yapabilecekleri halde diğerlerinden daha az grup faaliyetlerine katkı yapmasına yönelik bir algıdır (Comer, 1995: 648). Zayıf sorumluluk kişilik özelliklerine ya da iş ortamlarındaki olumsuzluklara bağlı olarak işinin resmi performans gereklerini ve iş tanımında belirlenmiş hususları zamanında ve olması gerektiği gibi yerine getirmeyen çalışanlar; işlerinden soğuyup devamsızlık yapmaya (Farrel, 1983: 598) ve sanal kaytarma eğilimi göstermeye (Köse, vd., 2012: 291), çalışma saatleri içinde işlerine odaklanmak yerine işle ilgisi olmayan konularla ilgilenmeye (Rusbult vd., 1988: 601) yatkındırlar. İstismarcı yönetici algısı bir yönüyle çalışanların işe adanmışlıklarını ve motivasyonunu baltalamakta, işe yönelik genel tutumlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu varsayım ve açıklamalar doğrultusunda araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H₃: *İstismarcı yönetici algısı, kaytarma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.*

İstismarcı yönetici algısının, kaytarma üzerindeki pozitif yönlü etkisinin olup olmadığını test etmek üzere oluşturulan hipotezin doğrulanması neticesinde sonuç, ampirik olarak ortaya konulmuş olsa bile çalışmamızın temel sorunu çözülememiş olacaktır. Çalışmanın temel sorunsalı istismarcı yönetici algısı ile kaytarma arasındaki ilişkide duygusal tükenmenin aracılık rolünü ortaya koymaktır. Bu varsayım ve açıklamalar doğrultusunda araştırmanın dördüncü hipotezi de aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H₄: *İstismarcı yönetici algısı ile kaytarma arasındaki ilişkide duygusal tükenmenin ara değişken olarak aracılık rolü vardır.*

3. Araştırmanın Çerçevesi

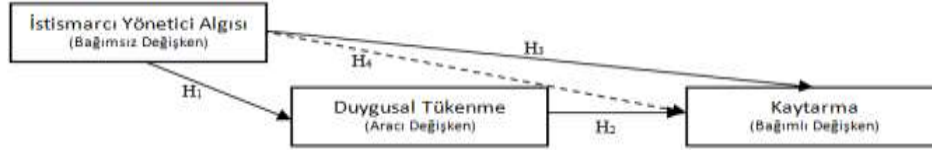
Araştırmanın çerçevesi, süreç olarak aşağıdaki biçimde ele alınmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı, Modeli

Çalışanlarda kaytarma girişimlerinin azaltılması ve bununla etkin mücadeleye yönelik tutum ve davranışların sergilenmesi ancak nedenlerinin doğru bir şekilde tespit edilmesiyle mümkündür. Bu kapsamda çalışmanın amacı; istismarcı yönetici algısının, kaytarma davranışının bir öncülü olduğu ve duygusal tükenmenin, istismarcı yönetici algısı ile kaytarma arasındaki ilişki üzerinde aracı bir etkisinin olabileceğinden hareketle turizm

sektörü çalışanlarında istismarcı yönetici algısı ile kaytarma ilişkisi ve bu ilişki üzerinde duygusal tükenmenin aracılık rolünü ampirik olarak belirlemektir (Şekil 1).

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırmanın bir diğer amacı ise turizm sektöründe ki çalışanların; istismarcı yönetici algısının yaygınlık düzeyini hem hali hazırda bağlı oldukları ilk kademe yöneticisi bağlamında hem de turizm sektöründeki tüm mesleki yaşamları boyunca çalışmak durumunda kaldıkları yöneticiler (ilk kademe) bağlamında sahip oldukları istismarcı yönetici algılarının yaygınlık düzeyini saptamaktır. Araştırmanın son amacı ise astların istismarcı yönetici algısına sahip olmaları için geçen sürenin tespit edilmesidir.

3.2. Araştırma Soruları ve Araştırmanın Varsayımları

Çalışmada cevap aranacak sorular şu şekilde ifade edilebilir; İstismarcı yönetici (tüm mesleki yaşamları boyunca bağlı oldukları ilk kademe yönetici kaynaklı) algısına sahip olanların, olmayanlara olan oranı kaçtır? İstismarcı yönetici (hâlihazırda bağlı oldukları ilk kademe yönetici kaynaklı) algısına sahip olanların, olmayanlara olan oranı kaçtır? Çalışan, bağlı olduğu ilk kademe yöneticisi tarafından istismarcı davranışlara maruz kaldığı algısına sahip olabilmesi için ne kadar süre geçmesi gerekiyor? İstismarcı yönetici algısı, duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etki yapmakta mıdır? Duygusal tükenme, kaytarma üzerinde anlamlı bir etki yapmakta mıdır? İstismarcı yönetici algısı, kaytarma üzerinde anlamlı bir etki yapmakta mıdır? İstismarcı yönetici algısı ile kaytarma arasında duygusal tükenmenin aracı rolü bulunmakta mıdır? Örneklem grubundaki işgörenlerin, anket formunda yer alan ifadeleri doğru bir şekilde algılayıp yanıtlayabilecek eğitim ve sosyo-kültürel düzeye sahip oldukları kabul edilmiştir. Ayrıca "istismarcı yönetici davranışının sürekli sergilenmesine bağlı olarak ast üzerinde bir takım etkilerinin olduğu" görüş temel alınmıştır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

İstismarcı yönetici gibi hassas bir konuda araştırma yapılacağı için herhangi bir kurumda anket yapılmasının çok zorlu bir süreci gerektireceğinin düşünülmesinden dolayı örneklem seçiminde kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Çalışmanın evrenini, Ağustos-Eylül 2015 tarihlerinde Antalya il sınırları içinde Side-Manavgat ve Alanya bölgesinde faaliyet gösteren 13 otel işletmesinin (4 adet 5 yıldızlı, 7 adet 4 yıldızlı ve 2 adet 3 yıldızlı) ön büro, kat hizmetleri ve yiyecek içecek departmanlarındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Ayrıca katılımcıların mevcut koşullar altında bağlı oldukları yönetici ile çalışma periyodunun altı aydan az olmamasına özen gösterilmiş ve altı aydan az bir süredir yöneticisi ile çalışmaya başladığını beyan eden katılımcıların anket formları araştırma kapsamına dâhil edilmemiştir. Bu çalışmada veriler, anket yöntemiyle elde edilmiş ve araştırmada mevcut durumu analiz etmeye yönelik olarak yapılacak tanımlayıcı analizin yanı sıra değişkenler arasındaki farklılıkları ve ilişkileri ortaya çıkarabilmek için hipotez testleri kullanılmıştır. Ayrıca keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleriyle birlikte yapısal eşitlik modellemesi gerçekleştirilmiştir. Son olarak ta Sobel testi kullanılmıştır. Araştırma kapsamına alınacak katılımcılar için hazırlanan 500 adet anketten, 287'sinin geri dönüşü olmuş, 18 adet anket değerlendirme dışı bırakılmış, geri kalan 269 adet anket ise değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Verilerin analizinde, SPSS 16 paket programı ve Lisrel 8.51 paket programından yararlanılmıştır.

3.4. Kullanılan Ölçüm Araçları

Tepper (2000: 189-190) tarafından geliştirilen ve Ülbeği vd. (2014: 5) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "İstismarcı Yönetici Algısı Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek toplamda "Yöneticim geçmişteki hatalarımı yüzüme vurur", "Yöneticim işteki çabalarımı takdir etmez" gibi onbeş maddeden oluşmakta ve her bir madde 1 ile 5 arası puanlanan (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Artan puanlar istismarcı yönetici algısının yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ölçek, keşfedici faktör analiz sonuçlarına göre tek boyutludur. Ölçeğin açıklayabildiği toplam varyans, %78.97'dir. Maddelerin faktör yükleri .86 ile .90 arasında değişmektedir. Ölçeğin faktör yapısının sağlamasını yapmak için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucundan elde edilen değerler ($\Delta\chi^2/sd= 2.65$, GFI= .90, NFI= .96, CFI= .97, RMSEA= .079, RMR= .01) tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır.

Çalışmada Maslach ve Jackson (1981: 102) tarafından geliştirilen ve Ergin (1992: 143) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Envanterinin ilk boyutu olan "Duygusal Tükenme Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek toplamda "İşimden soğuduğumu hissediyorum", "İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum" gibi dokuz madde ve her bir maddesi 1 ile 5 arası puanlanan (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Artan puanlar duygusal tükenmenin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ölçek, keşfedici faktör analiz sonuçlarına göre tek boyutludur. Ölçeğin açıklayabildiği toplam varyans, %68.13'tür. Ölçeğin faktör yapısının sağlamasını yapmak için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucundan elde edilen değerler ($\Delta\chi^2/sd= 1.58$, GFI= .97, NFI= .99, CFI= .99, RMSEA= .054, RMR= .042) tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır.

Rusbult vd. (1988: 627) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Yaşın (2013: 9) tarafından uyarlanan "İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği"nin Kaytarma¹ boyutu 4 maddeden oluşmakta olup her bir madde 1 ile 5 arası puanlanan (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Kaytarma Ölçeğinde artan puanlar, kaytarmanın yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ölçek, keşfedici faktör analiz sonuçlarına göre tek boyutludur. Ölçeğin açıklayabildiği toplam varyans, %67.61'dir. Maddelerin faktör yükleri .78 ile .87 arasında değişmektedir. Ölçeğin faktör yapısının sağlamasını yapmak için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucundan elde edilen değerler ($\Delta\chi^2/sd= 2.54$, GFI= .91, NFI= .92, CFI= .92, RMSEA= .080, RMR= .020) tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır.

4. Bulgular

Araştırmamızın anket formunun başında Tepper (2000: 178)'in yapmış olduğu istismarcı yönetici tanımına yer verilmiş ve daha sonra katılımcılara; Soru 1: "Şu anda bağlı olduğunuz ilk kademe yöneticiniz tarafından (fiziksel şiddet içermeyen ancak süreklilik arz edecek şekilde) istismarcı yönetici davranışına hiç maruz kaldınız mı?" sorusu yöneltilmiştir. Buna göre çalışanların %18'i şu anda bağlı oldukları ilk kademe yöneticisi kaynaklı istismar algısına sahip olduğunu ifade etmiştir. Anketin başında verilen istismarcı yönetici tanımına bağlı olarak katılımcılara ilk sorunun akabinde Soru 2: "Turizm sektöründeki tüm mesleki yaşamınız boyunca bağlı olduğunuz yöneticiniz tarafından (fiziksel şiddet içermeyen ancak süreklilik arz edecek şekilde) istismarcı yönetim davranışına hiç maruz kaldınız mı?" sorusu yöneltilmiştir. Buna göre çalışanların %36'sı çalışma yaşamları boyunca, bağlı olduğu ilk kademe yöneticisi tarafından istismar edici davranışlara maruz kaldıklarını ifade etmiştir.

¹ Alıntı yapılan çalışmada "Yokmuş Gibi Davranmak" başlığı altında isimlendirilen boyut, çalışmamızda "Kaytarma" olarak geçmektedir.

Son olarak; Soru 3: “Yöneticinizin istismarcı davrandığını fark etmeniz ve bu durumun bilincinde olmanız için ne kadar süre geçmiştir?” sorusu yöneltilmiştir. Buna göre çalışanların %56.7’si 1ay ile 2 ay arasında geçen süre zarfında bu tür davranışlara sistematik olarak maruz kaldıklarının algısına tam olarak kanaat getirerek sahip olduklarını beyan etmiştir. (Tablo 1).

Tablo 1: İstismarcı Yönetici Algısının Yaygınlık Düzeyi ve Farkındalık Süresi

Soru 1			Soru 2			Soru 3		
	N	%		N	%		N	%
Evvet	49	18.2	Evvet	97	36.1	1 Aydan Az	17	17.5
Hayır	220	81.8	Hayır	172	63.9	1-2 Ay	55	56.7
Toplam	269	100.0	Toplam	269	100.0	3-4 Ay	14	14.4
						5-6 Ay	8	8.2
						7 Ay ve Üzeri	3	3.1
						Toplam	97	100.0

Araştırma kapsamına alınan 269 katılımcının demografik özellikleri ise şu şekildedir: Katılımcılar cinsiyetleri bakımından değerlendirildiğinde %43.9’u kadın, %56.1’i erkeklerden oluşmaktadır. Toplam hizmet süresi açısından ise işgörenlerin %27.1’i 6 ay-5 yıl, %33.5’i 6-10 yıl, %14.5’i 11-15 yıl, %13.8’i 16-20 yıl ve %11.2’si 21 yıl ve üzeri çalıştığı tespit edilmiştir. Yaş düzeyleri bakımından, %27.9’u 20-29 yaş, %38.3’ü 30-39 yaş, %21.9’u 40-49 yaş ve %11.9’u 50 ve üstü yaş grubundadır. Katılımcıların eğitim düzeyleri açısından dağılımlarının ise ilkökul %11.5, Lise %43.5, Önlisans %33.1 ve Lisans %11.9 olduğu saptanmıştır. Katılımcılar çalıştıkları departman bakımından değerlendirildiğinde; %29.7’sinin Ön Büro, %32.7’sinin Kat Hizmetleri ve %37.5’inin ise Yiyecek İçecek departmanlarına bağlı olarak çalıştıkları tespit edilmiştir.

Araştırma modelinin test edilmesine geçmeden önce ilk olarak veri setinin normal dağılıma uygunluğuna bakılmıştır. Yapılan analiz sonucunda normallik ve doğrusallık varsayımlarının ihlal edilmediği, değişkenlere ait basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1,5 ila -1,5 arasında yer aldıkları gözlenmiştir. Bu değerler, normallik sayılına uygun aralıktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Son olarak değişkenlere ait histogram, Q-Q ve detrended Q-Q grafikleri de kontrol edilmiş, normal dağılımı ihlal edecek herhangi bir özellikli içeriğe rastlanmamıştır. Bu bağlamda analize, parametrik testler kullanılarak devam edilmiştir. Yapılan analizler sonucu değişkenlere ilişkin ortalamalar, standart sapma, güvenilirlik ve korelasyon değerleri Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2: Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3
1 İstismarcı Yönetici Algısı	1,95	.56	(.88)		
2 Duygusal Tükenme	2.90	.51	.193**	(.89)	
3 Kaytarma	1.93	.46	.258**	.497**	(.84)

N=269 * p< .05 **p< .01 Not: Parantez içindeki değerler Cronbach alfa güvenilirlik katsayısıdır.

Ölçülen değişkenlerin ortalamaları değerlendirildiğinde bireylerin istismarcı yönetici algıları ve kaytarma tutumları düşük, duygusal tükenme düzeylerinin ise nispeten yüksek olduğu görülmektedir. Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde ise istismarcı yönetici algısı, duygusal tükenme ve kaytarma arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

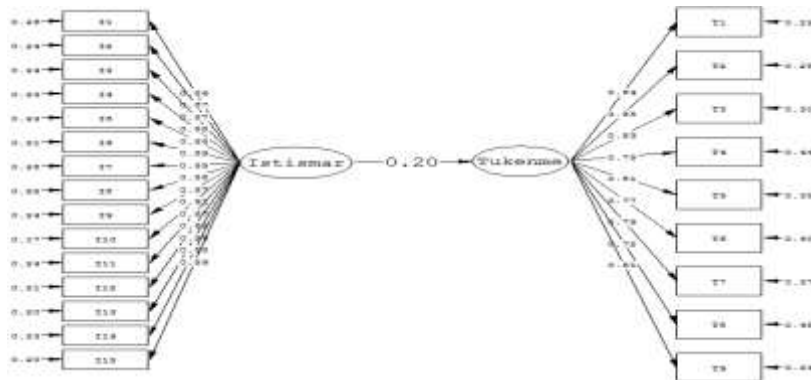
Araştırma hipotezlerinin Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak test edilmesine geçmeden önce, doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak ölçüm modeli oluşturulmuş ve değişkenler ile faktörler arasında bir uyum yani yüksek bir korelasyon olup olmadığı araştırılmıştır. Kovaryans matrisi ve Maksimum Benzerlik Tahmini (MLE) kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda bulunan parametre tahmin değerlerinin pozitif, 0,50 ile 0,99 değerleri arasında olması ve ayrıca teorik değerlerinin üzerinde t değerlerine sahip ve istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. Bu durumda değişken, ait olduğu faktöre yüklenmiş demektir. Gözlenen değişkenlere ilişkin parametre tahmin değerlerinin tümü pozitif, 0,50 değerinden büyük ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Doğrulayıcı faktör analiziyle ulaşılan değerler ($\Delta\chi^2= 654.33$, $df= 336$, $\Delta\chi^2/df= 1,95$, $RMSEA= 0.059$, $GFI=.85$, $IFI=.95$, $NFI=.92$, $NNFI=.95$, $CFI=.95$, $RMR=.023$) alanyazında genel kabul görmüş uyum istatistik referans değerleriyle (Şimşek, 2007: 14) karşılaştırıldığında ele alınan kavramlara ilişkin en uygun faktör yapısına ulaşıldığı görülmektedir.

Bu aşamadan sonra, araştırma hipotezlerinin Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak test edilmesine geçilmiştir. Analiz için "Lisrel 8.51 for Windows" paket programı kullanılmış ve model parametrelerinin tahmininde, doğrulayıcı faktör analizinde kullanılan Maksimum Benzerlik Yöntemi (MLE) uygulanmıştır. Araştırma modelinde, istismarcı yönetici algısının, kaytarma üzerindeki doğrudan ve duygusal tükenme aracılığıyla etkisi araştırılacaktır.

Bir değişkenin aracı değişken olabilmesi için dört temel kriteri sağlaması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1176); i) Öncelikle bağımsız değişken, aracı etkisi beklenen değişkeni anlamlı bir biçimde etkilemelidir. ii) Aracı etkisi beklenen değişken, bağımlı değişkeni anlamlı bir biçimde etkilemelidir. iii) Bağımsız değişken, bağımlı değişkeni doğrudan anlamlı bir biçimde etkilemelidir. iv) Son kriter ise aracı değişken, bağımsız değişken ile birlikte tahmin edilen regresyon modeline dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalı ya da tamamen ortadan kalkmalıdır. İlişki tamamen ortadan kalkarsa "tam aracı değişken", ilişkinin azalması durumunda ise "kısmi aracı değişken" özelliği ortaya çıkmaktadır.

Model 1'de görülen yollar üzerindeki değerler, standart β katsayısıdır. Model 1, $p < 0.01$ ($R^2=0.04$) anlamlılık düzeyinde geçerli uyum değerlerine sahip olduğu ($\Delta\chi^2/df= 2.69$, $GFI=.89$, $IFI=.92$, $NFI=.89$, $NNFI=.92$, $CFI=.92$, $RMR=.040$) görüldükten ve H_1 hipotezi desteklendikten sonra ikinci aşamaya geçilmiştir.

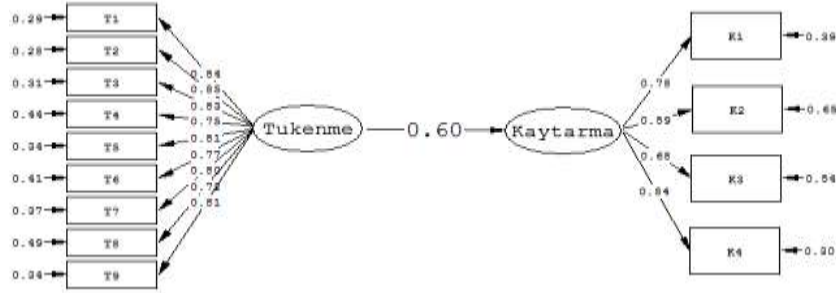
Model 1: İstismarcı Yönetici Algısı ve Duygusal Tükenme



Model 2'de görülen yollar üzerindeki değerler, standart β katsayısıdır. Model 2, $p < 0.01$ ($R^2=0.36$) anlamlılık düzeyinde geçerli uyum değerlerine sahip olduğu ($\Delta\chi^2/df= 2.48$,

GFI=.89, IFI=.93, NFI=.88, NNFI=.93, CFI=.93, RMR=.030) görüldükten ve H₂ hipotezi desteklendikten sonra üçüncü aşamaya geçilmiştir.

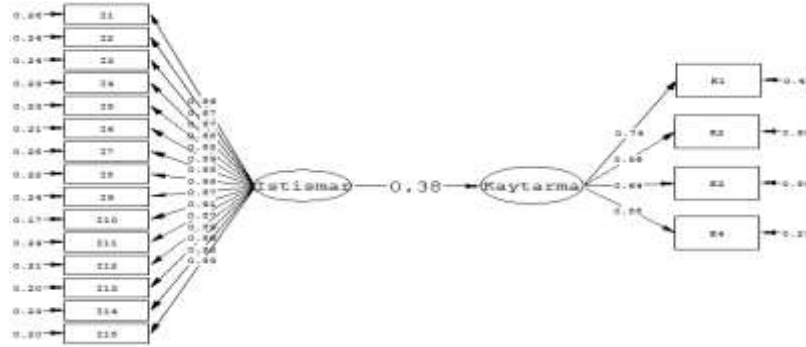
Model 2: Duygusal Tükenme ve Kaytarma



Chi-Square=926.22, df=373, P-value=0.00000, RMSEA=0.074

Model 3'de görülen yollar üzerindeki değerler, standart β katsayısıdır. Model 3, $p < 0.01$ ($R^2=0.14$) anlamlılık düzeyinde geçerli uyum değerlerine sahip olduğu ($\Delta\chi^2/df= 2.69$, GFI=.89, IFI=.92, NFI=.89, NNFI=.92, CFI=.92, RMR=.040) görüldükten ve H₃ hipotezi kabul edildikten sonra son aşamaya geçilmiştir.

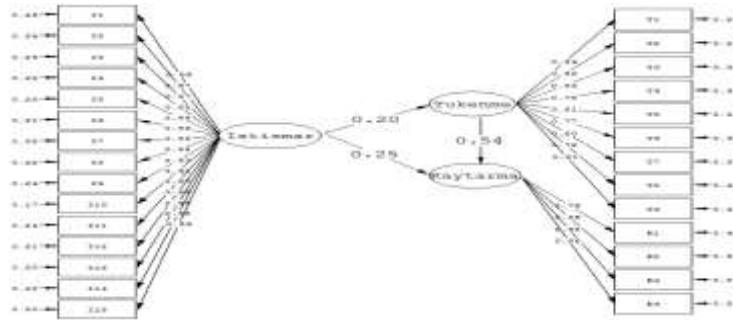
Model 3: İstismarcı Yönetici Algısı ve Kaytarma



Chi-Square=1002.82, df=373, P-value=0.00000, RMSEA=0.079

Model 4'de görülen yollar üzerindeki değerler, standart β katsayısıdır. Model 4, $p < 0.01$ ($R^2=0.41$) anlamlılık düzeyinde geçerli uyum değerlerine sahip olduğu ($\chi^2/df= 2.49$, GFI=.90, IFI=.93, NFI=.89, NNFI=.93, CFI=.93, RMR=.025) görüldükten ve H₄ hipotezi kabul edilmiştir.

Model 4: Aracılık Modeli



Chi-Square=925.91, df=372, P-value=0.00000, RMSEA=0.075

Model 1’de istismarcı yönetici algısının, duygusal tükenmeyi anlamlı bir şekilde olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Model 2’nin tahmin sonucu ise duygusal tükenmenin anlamlı bir biçimde kaytarmayı arttırdığını göstermektedir. Model 3’de ise istismarcı yönetici algısının, kaytarmayı arttırma eğiliminde olduğu görülmektedir. Tahmin edilen Model 4’de ise aracı değişkenin, açıklayıcı değişken olarak modele dâhil edilmesiyle birlikte Model 3’de elde edilen katsayının (0.38) azaldığı (0.25) görülmektedir ($p<0.01$). Buna göre ele alınan katılımcılar kapsamında istismarcı yönetici algısının kaytarma üzerindeki etkisi, duygusal tükenme aracılığıyla da gerçekleşmektedir. Bu nedenle sonuçlar kısmi aracılık etkisini ortaya koymaktadır.

Bir aracılık etkisinin bulunması durumunda bu etkinin istatistikî olarak anlamlı olup olmadığının doğrulanması Sobel (1982: 299) testi aracılığıyla yapılmaktadır. Sobel testi, Hayes (2009: 409-410)’in SPSS programı için geliştirmiş olduğu makro aracılığıyla yapılmıştır. Yapılan Sobel testine göre, duygusal tükenmenin aracılık etkisinin istatistikî olarak anlamlı olduğu doğrulanmıştır ($z=3.16$; Std.Hata=0.032; $p<0.01$).

5. Sonuç

Çalışmada Antalya il sınırları içinde Side-Manavgat ve Alanya bölgesinde faaliyet gösteren 13 otel işletmesinin (4 adet 5 yıldızlı, 7 adet 4 yıldızlı ve 2 adet 3 yıldızlı) ön büro, kat hizmetleri ve yiyecek içecek departmanlarındaki çalışanların istismarcı yönetici algıları ile kaytarma düzeyleri arasındaki regresyon ilişkisinde duygusal tükenmenin aracılık etkisi incelenmiştir. Çalışmanın kuramsal alt yapısı Duygusal Olaylar Kuramına (Weiss ve Cropanzano, 1996) dayanmaktadır. Bu kurama göre örgüt içinde yaşanan olumlu ya da olumsuz olaylar çalışanlarda davranış değişikliklerine yol açan duygusal tepkilere yol açabilmektedir. Araştırma bulgularına ulaşmak için sırasıyla tanımlayıcı analizlerin yanı sıra keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri ve yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır. Son olarak aracılık etkisinin anlamlılığı ise Sobel testi ile belirlenmiştir. Çalışmada elde edilen sonuçları şu şekilde özetlemek mümkündür:

1. Turizm sektörü çalışanlarının hali hazırda bağlı oldukları ilk kademe yöneticilerine ilişkin istismarcı yönetici oranı %18 düzeyindeyken, tüm çalışma yaşamları (turizm sektörü) göz önünde bulundurulduğunda karşı karşıya kaldıkları istismarcı yönetici oranı %36 seviyelerindedir. Bu konuda yapılan çalışmalardan bir kısmı (Namie & Namie, 2000: 14-17; Tepper, vd., 2004: 456) Amerika Birleşik Devletlerindeki çalışanların %10 ile %16 sının düzenli olarak istismarcı yönetici davranışlarına maruz kaldıklarını rapor etmiştir. Pizzino (2002: 171) ise sendikali çalışanlarda istismarcı yönetici davranışlarına kalma oranının %20, kamu sektöründeki çalışanlarda ise %38 olduğunu vurgulamıştır. Çalışmamızda aynı zamanda çalışanların, bu tür olumsuz iş ilişkilerine sistematik olarak maruz kaldıkları ile ilgili kanaatlerinin kesinleşmesi, bir ile iki aylık bir süre içerisinde kendini göstermektedir.

2. İstismarcı yönetici algısının, duygusal tükenme üzerinde pozitif yönlü bir etki yaptığı saptanmıştır. Buna göre yönetici ile ast arasında yaşanan olumsuzluklar, çalışanın işe olan adanmışlığını sistematik olarak köreltmekte, özsaygı ve özyeterliliğini baltalamakta dolayısıyla çalışanın kendini işe verememesine, gerginlik ve yorgunluk hissine bağlı olarak çeşitli psikolojik ve somatik semptomlarla karakterize olan duygusal tükenmeye neden olmaktadır.

3. Duygusal tükenmenin, kaytarma üzerinde pozitif yönlü bir etki yaptığı saptanmıştır. Buna göre bireysel stres boyutuna dayalı olarak fiziksel ve duygusal yünden

deneyimlenen aşınmanın kronik bir hal alması, beraberinde çalışanların işlerine kendilerini tam olarak ver(e)memelerine, özentsiz çalışmalarına, sorunların çözümü için aktif çaba göster(e)memelerine ve dolayısıyla var olan koşulların daha fazla kötüleşmesine neden olmaktadır.

4. İstismarcı yönetici algısının, kaytarma üzerinde pozitif yönlü bir etki yaptığı saptanmıştır. Buna göre istismarcı yöneticilerin, astlarla aktif iletişime girmemesi, astların kendi potansiyellerinin farkına varmaları yerine işlevsel olmayan kişisel çatışmalar üzerinden kendilerini tanımlamaları, örgüt içinde astların kendilerini güvende hissetmelerini sağlayan girişim(ler)de bulunmamaları, çalışanların iş tanımlarında açık bir şekilde tanımlanmış performans göstergelerini layıkıyla yerine getir(e)memelerine neden olmaktadır.

5. İstismarcı yönetici algısı ile kaytarma arasındaki ilişkide duygusal tükenmenin kısmi aracılık rolü saptanmıştır. Buna göre, çalışanların istismarcı yönetici algılarına bağlı olarak ortaya çıkan kaytarma davranışları sadece duygusal tükenme üzerinden gerçekleşmemektedir. Bir başka deyişle astın istismarcı yönetici algısına bağlı olarak kaytarma davranışını sergilemesi için duygusal yönden tükenme de yaşıyor olmasına gerek yoktur. Ancak astın istismarcı yönetici algısı ile birlikte yaşamakta olduğu duygusal tükenmenin varlığı, kaytarma davranışı nispeten daha fazla sergilemesine zemin oluşturmaktadır.

Çalışmada yer alan değişkenlerin ölçümü, kişisel beyan yoluyla ve algılarına dayanmaktadır. Bu bağlamda istismarcı yönetici algısı, duygusal tükenme ve kaytarma değişkenlerinin aynı anket formunda, aynı kişi tarafından aynı zaman diliminde değerlendirilmesi yüzünden çalışmada ortak yöntem varyansı eğiliminin ve sosyal beğenirlik etkisinin bulunması olasıdır. Dolayısıyla ortak yöntem varyansının değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü etkilemiş olabileceği göz ardı edilmemelidir. Ayrıca yapılan çalışma, kesitsel bir araştırma olduğu ve kolayda örnekleme metodu kullanılarak yapıldığı için neden-sonuç çıkarımı ve bulgularının genellenebilirliği ile ilgili kısıtları mevcuttur. Bu çalışmada ulaştığımız bulgular, aslında istismarcı yönetici algısının hem yaygınlığının hem de sonuçlarının küçümsenmemesi gereken bir düzeyde olduğunu vurgulaması açısından önem arz etmektedir.

Kaynakça

Aryee, S., Chen, Z.X.G.C., & Debrah, Y. A. (2008), "Abusive Supervision and Contextual Performance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Work Unit Structure", *Management and Organization Review*, 4, 393-411.

Baron, R. & Kenny, D. (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.

Comer, D. R. (1995), "A Model of Social Loafing in Real Work Groups", *Human Relations*, 48, 647-667.

Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003), "The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, 88, 160-169.

Ergin, C. (1992), Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

- Farrel, D. (1983), "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, 26(4), 596-607.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W. & Kacmar, C. (2007), "Coping with Abusive Supervision: The Neutralizing Effects of Ingratiation and Positive Affect on Negative Employee Outcomes", *The Leadership Quarterly*, 18, 264-280.
- Hayes, A. F. (2009), "Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in The New Millennium", *Communication Monographs*, 76, 408-420.
- Kayabaşı, Y. (2008), "Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 20: 191-212.
- Köse, S., Oral, L. & TÜresin, H. (2012), "İş Yaşamında Sosyal Kolaylaştırma Kavramı ve Sanal Kaytarma ile İlişkisi: Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma", *Sosyal ve Beşeri Bil. Dergisi*, 4(1), 287-295.
- Maslach C., Jackson S. E. (1981), "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Namie, G. & Namie, R. (2000), *The Bully at Work. What you can do to Stop the Hurt and Reclaim the Dignity on the Job*, Naperville: Sourcebooks, Inc.
- Özdevecioğlu, M., Akın, M., Karaca, M. & İştahlı, B. (2014), "Kötü Niyetli Yönetim Algılamasının Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekanın Rolü", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 1-18.
- Pizzino, A. (2002), *Dealing with Violence in the Workplace: The Experience of Canadian Unions*. In M. L. Gill, B. Fisher, & V. Bowie (Eds.), *Violence at Work: Causes, Patterns, and Prevention*, Cullompton, UK: Willan, 165-179.
- Rusbult, C. E., Farrel D., Rogers G., Mainous III A. G. (1988), "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Sakal, Ö. & Yıldız, S. (2015), "İstismarcı Yönetim Algısı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Güç Mesafesi ve Örgütsel Tabanlı Benlik Saygısı Değişkenlerinin Rolü", 3. Örgütsel Davranış Kongresi (6-7 Kasım) Bildiriler Kitabı, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, 389-395.
- Sobel, M. E. (1982), "Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models", *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Şimşek, Ö. F. (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve Lisrel uygulamaları*, Ekinoks.
- Tabachnick B.G. & Fidell L.S. (2013), *Using Multivariate Statistics* (6. Baskı.) Pearson, Boston.
- Tepper, B. J. (2000), "Consequences of Abusive Supervision", *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J. M., & Ensley, M. D. (2004), "Moderators of the Relationship Between Subordinates' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, 89, 455-465.
- Üçok, D. & Turgut, T. (2014), "İstismarcı Yönetici Davranışının İşyerindeki Sapkın Davranışlar Üzerindeki Rolü", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(3), 163-179.

Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M. & Özgen, H. (2013), "Örgütsel Ortamda İstismarcı Yönetim ve İzlenim Yönetimi Üzerine Bir Araştırma", Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22(2), 1-14.

Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M. & Özgen, H. (2014), "Türkiye'de İstismarcı Yönetim Ölçeğinin Uyarlaması: Güvenirlik ve Geçerlik Analizi", Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23(1), 1-12.

Weiss, H.M. & R. Cropanzano (1996), "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion Of The Structure, Causes And Consequences Of Affective Experiences At Work", Research in Organizational Behavior, 18(1), 1-79.

Yaşın, F. (2013), "İş Doyumusuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması", Nesne, 1(2), 1-20.

İŞ ÖRGÜTLERİNDE KONTROL VE RIZA MEKANİZMALARININ İŞLEYİŞİ: TÜRKİYE ÇAĞRI MERKEZLERİ ÖRNEĞİ

Sibel DOĞANAY

Akdeniz Üniversitesi

sibeldoganay@akdeniz.edu.tr

ÖZET

Çalışma gerçekliğini görmekten uzak, ana akım yönetim bilgisini verili kabul eden araştırma yapma eğilimine karşı bir noktadan hareketle tasarlanan ve ekonomi-politik bir perspektifi merkeze alarak yola çıkılan bu araştırmanın amacı Türkiye'deki çağrı merkezlerinde ne tür kontrol ve rıza mekanizmalarının kullanıldığı sorusuna yanıt aramaktır. Araştırmada, yönetimi tarafsız bir süreç olarak tanımlayarak yönetim pratiğinin politik niteliğini görmezden gelen (Alvesson ve Willmott, 1996) ana akım yönetim ve örgüt bilimi yazınındaki genel eğilimden farklı olarak, çağrı merkezleri olgusuna eleştirel bir perspektifle bakılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın ana kuramsal çerçevesini, genelde eleştirel kuram ve eleştirel yönetim çalışmalarının sunduğu yaklaşımlar, özelde ise emek süreci kuramı oluşturmaktadır. Örgütlerdeki yönetsel kontrol sürecine ve rıza mekanizmalarına odaklanılması, çalışanların hangi yönetsel beklentiler doğrultusunda ve üretim dinamikleri çerçevesinde kontrol edildiğinin incelenmesi açısından, çalışmada Braverman, Friedman, Edwards ve Burawoy'un kavramlarıyla oluşturulmuş bir kuramsal çerçeveden yararlanılmıştır. Nitel araştırma yöntemine uygun şekilde tasarlanan çalışmada derinlemesine görüşme ve gözlem teknikleri kullanılarak veri toplanması yoluna gidilmiştir. Kontrol olgusuna eleştirel bir tutumla yaklaşılmaya çalışılan çalışmada, basit doğrudan kontrol, teknik kontrol ve bürokratik kontrol unsurlarının yanı sıra, kapitalist sistemin yansıması olan işsizliğin ve neoliberal politikaların sonucu olan güvencesiz çalışma biçiminin çağrı merkezlerinde baskı ve rızaya zemin hazırlayan en belirgin dolaylı kontrol unsurları haline geldiği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kontrol, rıza, emek süreci kuramı, eleştirel yönetim çalışmaları, çağrı merkezleri.

1. Giriş

İşletmeleri, içinde yer aldıkları ekonomik sistemin yasalarına göre hareket eden, varlık nedenlerini bu yasaları yeniden üreten yapılar olarak görme eğiliminden uzak ana akım yönetim anlatısında kontrol olgusu, kaynakların etkili ve verimli bir biçimde kullanılmasını ve örgüt hedeflerine ulaşılmasını sağlayan süreçlerden biri olarak tasvir edilmektedir. Ancak, işçi üzerinde kurulan kontrolün temel mantığı, sermaye birikimini ve artı değer üretimini gerçekleştirmek isteyen işverene işçi üzerinde hakimiyet kurmasını sağlayan bir araç sunmasıdır. Bu anlamda olguları içinde buldukları bağlamdan soyutlayan, çalışma gerçekliğini görmekten uzak, her şeyi olduğu gibi kabul ederek doğallaştıran bir araştırma perspektifinden uzaklaşarak örtük mekanizmaları anlamaya katkı sağlayacak eleştirel bir bakış açısı sunmayı amaçlayan bu çalışmada çağrı merkezleri, emek süreci teorisinin sunduğu kavramlar üzerinden tartışılmaya çalışılacaktır.

2. Kuramsal Çerçeve

Çalışma örgütleri üzerine odaklanarak emek-sermaye arasındaki antagonistik ilişkileri ve bu ilişkilerin örgütler üzerine yaptığı etkileri ortaya koymaya çalışan emek süreci teorisi (Tsoukas, 2007: 1309) analiz noktasını üretim anından başlatarak kapitalist toplumlardaki çalışmanın ve çalışma örgütlerinin nasıl örgütlendiğinin bilgisini üretmeye çalışır (Knights ve Willmott, 1990: 38). Çalışmanın yapısının toplumsal bütünlüğü bir yaklaşımla ele alınması gerektiğini vurgulayan emek süreci teorisine göre, işyerinde üretilen teknik ve toplumsal ilişkilerin arkasındaki gerçek, kapitalist üretim ilişkilerinde ve sermaye birikim sürecinde yatmaktadır (Yücesan-Özdemir ve Özdemir, 2008).

Kontrol kavramını emek-sermaye çelişkisi üzerinden tanımlayan emek süreci kuramı, “emeğin parçalanması veya yeteneksizleştirilmesi”, “zihin ve kol emeğinin bölünmesi” gibi konular üzerine odaklanır (Thompson, 2010). Emek süreci kuramına göre en kritik soru emek gücünün ne şekilde ve ne yoğunlukta kullanılacağına kontrolü ile ilgilidir (Alakavuklar, 2012). Görünenin ya da görüntülerin ortaya çıkışındaki nedensel süreçleri, yapı ve mekanizmaları aydınlığa çıkaran ve bilginin bağlam bağımlı, tarihsel ve zaman-mekandan arındırılmaz olmasına dayalı bir çerçeve sunan emek süreci kuramının (Yücesan-Özdemir ve Özdemir, 2008: 38) gelişimine bakıldığı zaman iki dalga göze çarpmaktadır. Birinci dalga, Braverman’ın 1974 tarihli Emek ve Tekelci Sermaye isimli kitabında gelişir. İkinci dalgayı ise 1970’lerin sonundan 1980’lerin sonuna değin süren Edwards, Friedman, Burawoy’un çalışmaları oluşturmaktadır (Thompson, 2008: 100).

Çalışmayı emek-sermaye arasındaki çatışmaya oturtarak onu daha geniş ekonomi-politik bağlamda odağına alan bir bakış açısını ortaya koyan Braverman (Thompson ve Smith, 2001: 40) kitabında, yönetim çalışmalarındaki çalışanları yalnızca iş memnuniyeti düzeyi ile değerlendiren sosyal araştırma mantığını eleştirmiştir. Bütünleşik bir yaklaşımla teknoloji ve yönetim metotlarını sınıf yapısı ve kapitalizm analiziyle yeniden bir araya getiren (Littler, 1990: 47) Braverman’ın emek süreci yaklaşımına katkısı, Taylor’un bilimsel yönetim ilkelerini merkeze alarak işçinin, üretim süreci içindeki bütüncül bilgisinden ve vasıflarından kopartılarak emeğinin nasıl değersizleştirildiğini ve bu durumun yönetime nasıl daha iyi bir denetim hakkı verdiğini ortaya koymak olmuştur. Taylorizm’i, ‘kapitalist koşullar altında çalışmayı yönetme bilimi’ olarak tarif eden Braverman’a göre Taylor’un amacı, emek gücünün en iyi biçimde nasıl denetleneceği sorununa çözüm getirmektir (2008: 109). Taylor’un benimsediği bilimsel yönetim anlayışı ile kapitalist üretim kendisine bilinç ve sistematik kazandırarak işçinin emek gücünü genel ve basit iş düzeyine indirgemiş ve bilimin, yönetimin ellerinde yoğunlaşmasını sağlamıştır. Çalışma eyleminin bütünüün yönetim ve mühendisler tarafından kavramsallaştırılmasıyla her hareketi önceden belirlenen, ölçülen ve performans standartlarına uygun hale getirilen işçi, yönetim tarafından çok amaçlı bir makine olarak görülür ve emek sürecinin öznel ögesi olmaktan çıkarılarak nesneleştirilmeye çalışılır (Braverman, 2008: 181-182).

Yönetimi aktif bir süreç olarak gören Friedman’a göre yüksek kârı sürdürmek için yöneticilerin koordinasyon ve otorite sistemlerini işçi direnişleri, yeni teknolojiler gibi değişimlere karşılık sürekli olarak yeniden örgütlemeleri beklenir. Bu yöndeki stratejileri doğrudan denetim ve sorumlu otonomi olarak açıklayan Friedman’a göre doğrudan denetim, kavrayışın uygulamadan ayrıştırılmasını, kavrayışla ilgili faaliyetlerin yönetimin elinde toplanmasını ifade eder. Doğrudan denetim stratejisinde işçilere birer makineymiş gibi davranılarak her bir işçinin sorumluluğu azaltılır ve işçilere yakın denetim uygulanır. Her birinin yapacağı görev detaylı bir biçimde önceden belirlenir (Friedman, 1990: 177-178).

Emek süreci kuramını merkezine alan bir diğerk çalışma, Edwards'ın 1979 tarihli Çekişmeli Alan: Yirminci Yüzyılda İşyerinin Dönüşümü (Contested Terrain: The Transformation of Workplace in the Twentieth Century) isimli kitabıdır. İşçiler üzerinde uygulanan kontrol mekanizmalarının yöneticiler tarafından nasıl kullanıldığını tarihsel olarak ele alan Edwards'a göre üretim alanındaki temel ilişkiler, çatışmaların ve işyerindeki kontrol probleminin temelini oluşturur. İşin örgütlenme biçimi, çalışma temposunun kurulması, işçilerin çalışma koşulları gibi konularda kronik bir direnişle karşılaşan işveren, emek sürecinin kendisini yeniden örgütleyerek sorunu çözme yoluna gider. Kâr elde etmek amacıyla olan işveren bunu gerçekleştirmek için işyerinde kontrol yapıları oluşturmaya çalışır. Bu anlamda, işyerindeki çatışmaları frenlemek ve işi kontrol etmek için üç farklı kontrol sisteminin uygulandığını belirten Edwards, bu kontrol biçimlerini basit, teknik ve bürokratik kontrol olarak tanımlamıştır (Edwards, 1979). Basit kontrol, tek bir girişimci ya da küçük bir yönetici desteğiyle yönetilen işletmelerde genellikle tek bir kişide yoğunlaşan yönetsel kontrol biçimidir. Şirketin tüm faaliyetlerini izleme, çalışma aktivitelerini doğrudan denetleyebilme imkanını elde eden patronlar bu sayede kendi bireysel güçlerini uygulama yoluna giderek üretim sürecinin bütününe hakim olurlar (1979: 18-26). Şirketlerin teknolojik yapısına ya da üretim örgütlenmesine içkin bir yapısal sistem olan teknik kontrol Ford'un montaj hattında görülmektedir. İşlerini yapma biçimine ilişkin işçiye herhangi bir inisiyatif bırakmayan montaj hattı, her işçinin bir sonraki aşamada neyi yapacağıyla ilgili olarak onu yönlendirir. Bu sayede makineye bağımlı kılınan işçinin kolaylıkla izlenebilmesinin ve daha sıkı bir biçimde kontrol edilebilmesinin önü açılmıştır (Edwards, 1979). İşyerinin sosyal yapısına ve oradaki toplumsal ilişkilere gömülü olan bürokratik kontrol ise şirket içindeki hiyerarşik gücü kurumsallaştırmıştır. Bu anlamda, iş görev tanımları, performans değerlendirme sistemleri, ödül-ceza uygulamaları ile kapitalistlerin şirket operasyonları üstündeki tüm kontrolü elde etmeleri sağlanır (Edwards, 1979: 20, 131).

Kontrolün neden gerekli olduğuna odaklanan ve kontrole karşı işçinin rızasının nasıl üretildiği sorusuna cevap arayan Burawoy'a göre kapitalizmin içinde barındırdığı antagonistik ilişki biçimi kontrolün temel gerekçesini oluşturmaktadır. Artık değeri gizlemek ve güvence altına almak için uygulanan kapitalist kontrol rızanın üretimiyle tamamlanmak zorundadır (Burawoy, 1979). Üretim alanının sadece ham maddeleri yararlı nesnelere dönüştüren mekân olarak algılanamayacağını, bunun yerine işyerinin, ekonomik, politik ve ideolojik boyutlarıyla kavranması gerektiğini belirten Burawoy için çalışmanın bağlamı şeylerin üretiminde ekonomik, toplumsal ilişkilerin üretiminde politik ve bu ilişkilere dair deneyimlerin üretiminde ideolojik boyutu kapsar ve bu üç boyut birbirlerine bağlıdır (1985: 122, 39). Buna göre, emek sürecinde kontrolün sağlanabilmesinin yolu üretim noktasına dair politika ya da ideoloji üretilmesinden geçer. Baskı, rıza ya da her ikisi de kullanılarak işçinin denetim altına alınmasına çalışılır (Durmaz, 2013: 269). Bu rıza ve baskıyı içeren kapitalist denetimin karmaşık ve çelişkili bir yapıyı barındırdığını ifade eden Yücesan-Özdemir ve Özdemir'e göre baskıcı ya da rızaya dayalı özellikler sermaye birikim rejimleri ve ülkelerin emek piyasası dinamikleri tarafından belirlenir. Bu nedenle, denetimin boyutu fabrika dışında onu belirleyen iktisadi ve siyasal yapılar içinde anlaşılabilir (2008: 39-40). Bu bağlamda, üretim alanını düzenleyen ve şekillendiren üretim politikalarını fabrika rejimleri olarak nitelendiren Burawoy, bu rejimleri piyasa despotizmi, hegemonik rejim ve hegemonik despotizm olarak dönemselleştirmiştir (1985: 87). Piyasanın ekonomik kırbaçıyla oluşturulan piyasa despotizminde işçinin emek gücünü satmasından başka yaşama imkanı yoktur ve piyasa anarşizmi fabrikada despotizme yol açar. Rızanın baskıya üstün geldiği ancak baskının hiçbir zaman dışlanmadığı hegemonik rejimlerde (Burawoy, 1985: 123-126) ise amaçlanan şey, yönetime denetim gücü veren uygulamalara işçinin rızası yaratılarak baskıyı üreten mekanizmaları gizlemektir (Balkız, 2013: 189). Teknik ve bürokratik denetim mekanizmalarıyla baskı kurulurken, ideolojik denetim mekanizmalarıyla

da işçilerin rızası tesis edilmeye çalışılır (Yücesan-Özdemir, 2010). Hegemonik despotizmi “sermaye hareketlerinin işçiler üzerindeki rasyonel zorbalığı” olarak tanımlayan Burawoy’a göre sermaye kaybı yaşayan şirketler işçileri ya ücret kesintisini kabul etme ya da işlerini kaybetme arasında bir tercih yapmaya zorlamakta, bu durumda beraberinde işçilerin var olan çalışma koşullarına karşı rızasını üretmektedir (1985: 150-151).

Çalışanların bilgisayar sisteminden yararlanarak gelen-giden telefon çağrısı karşıladıkları ve bu çağrıların Otomatik Çağrı Dağıtım sistemiyle işlenip kontrol edildiği bir çalışma yapısına sahip olan çağrı merkezleri, genellikle telefon ve bilgisayar teknolojisinin birleştiği yerler biçiminde nitelendirilir (Bain ve Taylor, 1999: 102). 1960’ların sonlarına doğru telefonun istek ve şikayet aracı olarak kullanıma girmesi ile ortaya çıkan çağrı merkezleri (Parlak ve Çetin, 2007: 112) müşteri talebinin merkezileşmesine imkân tanıyan bir maliyet tasarrufu sağlamıştır (Bagnara ve Marti, 2001: 224-225). Teknoloji yardımıyla iş süreçlerini rasyonelleştiren ve çalışanların zamanının en iyi biçimde kullanımını sağlayan çağrı merkezleri üzerine yapılan birçok araştırmada bu iş yerleri “elektronik sömürü yeri”, “yirminci yüzyılın panoptikonu, “zihne kurulan montaj hattı” biçiminde nitelendirilmiştir (Deery ve Kinnie, 2002: 3-4). Müşteriyle kurulan iletişim ve bilgi sürecinin standartlaştırıldığı ve bu sürecin önceden tanımlanmış rutinlere göre yürütüldüğü çağrı merkezleri (Wicham ve Collins, 2004: 3) yönetsel kontrolün, görev ayrıştırmalarının, rutinleşmenin arttığı ve çalışan performansının otomatik olarak görülebildiği bir çalışma yapısına sahiptir (Taylor ve Bain, 1999: 108-109). Taylorizasyonlaşma, duygusal emek ve denetim özelliklerinin kesiştiği bir yer olan çağrı merkezlerindeki emek sürecinin özünü oluşturan Otomatik Çağrı Dağıtım Sistemi (ACD) bu iş biçiminin Taylorizasyonlaşmasındaki itici bir etkidir (Wicham ve Collins, 2004: 3).

Dünyada yaklaşık 30 yıllık bir tarihsel gelişimi olan çağrı merkezlerinin Türkiye’deki durumuna baktığımız zaman yaklaşık 15 yıllık bir geçmişe sahip olduğunu görürüz. Türkiye’de finans sektörü öncülüğünde gerçekleşen çağrı merkezi hizmeti ilk defa Pamukbank tarafından “Alo 24” adı altında sunulmuştur (Gümüş, 2002: 135). 2000 ile 2005 yılı arasında çağrı merkezlerinin tanınması ve sahiplenilmesi anlamında önemli gören Kohen’e göre bu dönem “bundan bir iş çıkar” söyleminin öne çıktığı zamandır. Ancak, asıl büyümenin 2005-2011 yılları arasında yaşandığı belirtilerek bu gelişme, taşeron şirketlerin artmasına, kamunun çağrı merkezi sektörüne ilgisinin gelişmesine ve devletin bu sektöre teşvik ve destek sağlamasına bağlanmıştır (Kohen, 2011).

3. Araştırmanın Yöntemi

Nitel araştırma yöntemine uygun şekilde tasarlanan araştırmada derinlemesine görüşme ve gözlem teknikleri kullanılarak veri toplanması yoluna gidilmiştir. Araştırmacının herhangi bir çağrı merkezine girerek çalışanlara ulaşmasına, onları kendi ortamlarında gözlemlemesine izin verilmemesi nedeniyle, örneklemin belirlenmesinde daha çok görüşülen kişilerin referansıyla başka katılımcılara ulaşmaya imkân tanıyan kartopu yöntemi kullanılmış; İstanbul’un farklı semtlerinde, iş çıkışı ya da izin günlerinde, kendilerinin belirledikleri yerlerde 11’i kadın, 7’si erkek olmak üzere toplam 18 kişiyle görüşülmüştür. Katılımcıların 2’si sendika temsilcisi, 3’ü takım lideri, 1’i proje koordinatörüdür. Yaş aralığı 23 ile 37 arasında değişen katılımcıların çoğunluğu öğretmenlik, tarih, turizm, büro yönetimi, iletişim gibi farklı dallardan üniversite mezunudur. Görüşmelerin tümü Nisan-Haziran 2015 aralığında gerçekleştirilmiştir.

4. Araştırma Bulguları

Araştırmada, özellikle işsizliğin ve neo-liberal politikaların sonucu olan güvencesiz çalışma biçiminin çağrı merkezlerinde baskı ve rızaya zemin hazırlayan en belirgin dolaylı kontrol unsurları haline geldiği sonucuna varılmıştır. Bulgulara göre, çağrı merkezlerindeki kontrolün belirgin tiplerinden biri basit doğrudan kontroldür. Fiziksel ortamın yakın denetimi kolaylaştıracak şekilde düzenlenmesi, takım liderleriyle iç içe olan çalışanların, onların sürekli gözetimine maruz kalmasına yol açmaktadır. Çalışanların ekranda yazılı metinlere bire bir bağlı kalmak zorunda oluşları, çağrıları belirlenen bir zaman diliminde karşılama ve tamamlama zorunluluklarının oluşu Taylor'un zaman etütleri ve işlerin standart, rutin, tekrara dayalı olma özelliğini hatırlatmaktadır. Çoğu üniversite mezunu olan görüşmecilerin "konuşabilen herkesin bu işi yapabileceği" şeklindeki görüşleri, vasıfsızlaşmanın açık bir ifadesidir. Robotlaşan ve giderek vasıfsızlaşan çağrı merkezi çalışanlarının doğrudan kontrollerinin daha kolay gerçekleştiği söylenebilir.

Araştırmada ortaya çıkan ikinci kontrol şekli teknik kontroldür. Çağrı merkezlerinde iş yapmanın doğal bir şekli haline gelen bilgisayar sistemleri, çağrıların çalışanlara otomatik olarak düşmesini sağlamaktadır. Mola, yemek gibi ihtiyaçları için harcayacakları zamanı dahi bilgisayar sistemi üzerinden öğrenen ve kullanan çalışanların kendileri için belirlenen mola ve çalışma sürelerini aşım aşım adıkları bu şekilde izlenmektedir. Tüm çağrıların daha sonra tesadüfi olarak dinlenmek üzere sisteme kaydedilmesi, bazen de çağrı sırasında yöneticilerin anlık olarak hatta girerek görüşmeyi dinleyebilmesi, teknik kontrolün uygulanmasının yollarındandır. Çağrılar arasında rastgele seçim yapılarak "çağrı kalitesinin" performans değerlendirme sisteminde kullanılması, çalışanları gün boyunca aynı standartta konuşmaya zorlamaktadır; üst düzey bir dikkat, yoğunlaşma ve duygusal kontrol gerektiren bu durum çalışanları robotlaştıran ve onları işlerine yabancılaştıran bir tekdüzelik yaratmaktadır. Esnek üretim sistemlerinin çalışanları özgürleştirdiği savının aksine, çağrı merkezlerindeki işlerin yürütülüş şekli Ford'un bant sisteminin hâlâ geçerli olduğunu düşündürmektedir.

Yazında ayrıntılı şekilde tartışılan bürokratik kontrol mekanizmaları bu çalışmada kendini iş tanımları ve performans sistemi unsurlarıyla göstermiştir. Alabildiğine vasıfsızlaştırılarak, iş tanımları ve performans değerlendirme kriterleri salt çağrı sayıları, çağrı süreleri, ortalama mola süreleri, çağrılarda sarf edilmesi beklenen cümlelere uyum vb. kriterlerle belirlenen çağrı merkezi çalışanlarının tabi oldukları nitel/nicel ölçümler ve bu ölçümlere bağlı olarak uygulanan prim sistemi, onları nesneleştiren ve ölçülebilir hale getiren en belirgin bürokratik kontrol uygulamalarıdır.

Araştırmanın merkeze aldığı diğer bir konu çağrı merkezlerinde rızanın nasıl üretildiğidir. Çalışanların söz konusu kontrol mekanizmalarına neden rıza gösterdikleri sorusuna ilişkin bulgular, çağrı merkezlerinde yürütülen ideolojik denetime ve işsizlik baskısı-güvencesizlik kavramlarına işaret etmektedir. İdeolojik denetim girişimlerinde, motivasyon uygulamaları, çalışanlar arasında yaratılmak istenen rekabet ve çalışanlara sunulan kariyer vaadi unsurlarına ulaşılmıştır.

Araştırma bulgularında en fazla öne çıkan işsizlik ve güvencesizlik baskısı, çalışanlar üzerindeki denetimi mutlaklaştırmakta ve çeşitli şekillerde kendini gösteren kontrol mekanizmalarını büyük oranda kabullenmelerine neden olmaktadır. İşsizlik, çalışanların rızasını üretirken, dışarıdaki işsizlerin varlığı, yöneticilerin çalışanlar üzerinde denetim sağlama araçlarından biri olmuştur. Güvencesiz istihdam biçiminin bir ürünü olan taşeron çalışma sistemi, yarınıyla ilgili güvencesi ol(a)mayan bir çalışan profili yaratmıştır. Taşeron şirketlerde proje bazında çalışan çağrı merkezi çalışanlarının hangi işte çalışacaklarını belirleyebilme şansları dahi yoktur. Yöneticilerin vardiya saatlerini istedikleri şekilde belirleyebilmeleri, son dakikada keyfi şekilde uzatabilmeleri, molaların süresi kadar

içeriklerine de müdahale edebilmeleri, performans değerlemedeki haksız uygulamalar, vb., yöneticilerin çalışanlar üzerindeki tasarruf haklarını sonuna kadar kullandıklarının göstergeleridir. Türkiye’de taşeron çalışma sistemini kendi vahşi kurallarına terk eden yasal boşluklar ve denetim eksiklikleri ve sendikasızlaştırma eğilimleri, özellikle taşeron çağrı merkezi çalışanlarının alabildiğine kötü koşullarda, işsizlik ve güvencesizlik baskısının yarattığı bir rızayla çalışmalarını sonucunu doğurmuş görünmektedir.

5. Sonuç

Emek-sermaye çelişkinin varlığını koruduğu günümüzde kapitalizmin ağırlığını hissettirdiği yeni örgüt tiplerinden biri çağrı merkezleridir. Tüm anlatılardan yola çıkarak, çağrı merkezlerinde Taylorist-Fordist düzene göre örgütlenmiş katı bir çalışma sisteminin çalışanlar üzerinde hâkimiyet kurduğu söylenmelidir. Rekabeti, hız dürtüsünü, rutinleşmeyi öne çıkaran Türkiye’deki çağrı merkezleri, alabildiğine mutsuz, fakat işsizlik baskısıyla sarmalandıkları için güvencesiz koşullarda rızayla çalışmak zorunda kalan 18-30 yaş arasındaki gençlerden oluşan bir çalışan öznesi ortaya çıkarmıştır. Sorun çözme hızı ve becerisiyle sürekli bir müşteri memnuniyeti düzeyi yakalama iddiasıyla ortaya çıkan çağrı merkezleri, emeğin değersizleştirildiği, işin vasıfsızlaştırıldığı ve çalışma koşullarının giderek ağırlaştığı ortamlarda yaklaşık 100.000 güvencesiz işçinin çalıştırıldığı yeni birer sorun kaynağına dönüşmüş durumdadırlar.

Kaynakça

- Alakavuklar, O. N. (2012), “Yönetmelik Kontrolüne Direncin Ahlakı”, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- Alvesson, M. ve Willmott, H. (1996), “Making Sense of Management: A Critical Introduction”, Sage Publications, London.
- Bagnara, S. ve Marti, P. (2001), “Human Work in Call Centres: A Challenge For Cognitive Ergonomics”, *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 2(3), pp 223-237.
- Balkız, Ö. (2013), “Yeni Üretim/ Yönetim Modelleri ve Denetim: TZÜ/ TKY Modelinde Hegemonik Despotizmin Yükselişi”, *Çalışma ve Toplum*, pp 187-210.
- Braverman, H. (2008), “Emek ve Tekelci Sermaye” (Çev. Ç. Çıdamlı), Kalkedon Yayınları, İstanbul.
- Burawoy, M. (1979), “Manufacturing Consent”, The University of California Press, Chicago.
- Burawoy, M. (1985), “The Politics of Production: Factory Regimes under Capitalism and Socialism”, Verso, London.
- Deery, S. ve Kinnie, N. (2002), “Call Centres and Beyond: A Thematic Evaluation”, *Human Resource Management Journal*, 12(4), pp 3-13.
- Durmaz O. S. (2013), “Hegemonik Üretim Rejiminden Hegemonik Despotizme: Türkiye’de Öğretmenlerin Dönüşümünü Burawoy’un Kavram Setiyle Okumak”, 5. Ulusal Sosyal Haklar Sempozyumu, Bursa.
- Edwards, R. (1979), “Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century”, Basic Books Inc., USA.

Friedman, A. (1990), "Managerial Strategies, Activities, Techniques and Technology: Towards a Complex Theory of the Labour Process", D. Knights ve H. Willmott (der.), Labour Process Theory, Macmillan Press, London.

Gümüş, M. (2002), "Günümüzün Gelişen Sektörü Çağrı Merkezi", Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 6(2):134-141.

Kohen, A. (2011). Çağrı Merkezi Sektörü: (On)Beş Yıl Önce, Beş Yıl Sonra, <http://alpkohen.com/cagri-merkezi-sektoru-onbes-yil-once-bes-yil-sonra-2011-492.html> Erişim Tarihi: 14.04.2016.

Knights, D. ve Willmott, H. (1990), "Introduction", D. Knights ve H. Willmott (der.), Labour Process Theory, Macmillan Press, London.

Littler, C.R. (1990), "The Labour Process Debate: A Theoretical Review 1974-88", D. Knights ve H. Willmott (der.), Labour Process Theory, Macmillan Press, London.

Parlak, Z. ve Çetin, B.I. (2007), "Bilgi Toplumu ve Bilgi İşçisi Bağlamında Çağrı Merkezleri: Emek Süreci", İş ve İstihdam, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, pp 107- 134.

Taylor, P. ve Bain, P. (1999), "Assembly Line in the Head: Work and Employee Relations in the Call Centre", Industrial Relations Journal, 30(2), pp 101-117.

Thompson, P. ve Smith, C. (2001), "Follow the Redbrick Road: Reflections on Pathways in and out of the Labor Process Debate", International Studies of Management & Organization, 30(4), pp 40-67.

Thompson, P. (2010), "The Capitalist Labour Process: Concepts and Connections", Capital&Class, 34(1), pp 7-14.

Thompson, P. (2008), "Labour Process Theory and Critical Management Studies", M. Alvesson, T. Bridgman ve H. Willmott (der.), The Oxford Handbook of Critical Management Studies, Oxford University Press, New York.

Tsoukas, H. (2007), "Introduction to the Forum on 'The Future of Critical Management Studies: A Paleo-Marxist View'", Organization Studies, 28(9), pp 1309-1311.

Yücesan-Özdemir, G. ve Özdemir, A.M. (2008), "Sermayenin Adaleti: Türkiye'de Emek ve Sosyal Politika", Dipnot Yayınları, Ankara.

Yücesan-Özdemir, G. (2010), "Despotik Emek Rejimi Olarak Taşeron Çalışma", Çalışma ve Toplum, pp 35-50.

Wicham, J. ve Collins, G. (2004), "The Call Centre: A Nursery for New Forms of Work Organisation?", The Service Industries Journal, 24(1), pp 1-18.

BENLİK KARMAŞIKLIĞININ (SELF-COMPLEXITY) İŞ STRESİ, İŞ-AİLE ÇATIŞMASI VE AİLE-İŞ ÇATIŞMASI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE ARACILIK ROLÜNÜN BELİRLENMESİ

Prof. Dr. Mahmut Özdevecioğlu
Erciyes Üniversitesi, İİBF
mozdeveci@erciyes.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Tuğba Dedeoğlu
Melikşah Üniversitesi, İİBF
tdedeoglu@meliksah.edu.tr

Arş. Gör. Ceren Aydemir
Nuh Naci Yazgan Üniversitesi, İİBF
cseyhan@nny.edu.tr

ÖZET

Çalışmanın iki temel amacı bulunmaktadır. Benlik karmaşıklığının iş stresi, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması üzerindeki etkilerini belirlemek çalışmanın birinci amacıdır. İkinci amaç ise benlik karmaşıklığının, iş stresinin iş-aile ve aile-iş çatışması üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık etkisine sahip olup olmadığını belirlemektir. Çalışmada çatışma, iş-aile ve aile-iş olmak üzere iki tür olarak düşünülmüştür. Bu iki temel hipotezi test etmek üzere Kayseri’de akademisyen, tezli ve tezsiz yüksek lisans öğrencileri ve doktora öğrencilerinden oluşan 93 kişilik bir örneklem üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, benlik karmaşıklığının iş stresi, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması üzerinde anlamlı negatif etkilere sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca benlik karmaşıklığının iş stresinin iş-aile ve aile-iş çatışmaları üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık etkisine sahip olmadığı belirlenmiştir. Çalışmada benlik karmaşıklığının ilk kez böyle bir modelde uygulanması çalışmanın orijinalliğini artırmıştır ve literatüre önemli bir katkı sağlamıştır.

Anahtar Kelimeler: Benlik karmaşıklığı, iş-aile çatışması, aile-iş çatışması, iş stresi

1. Giriş

Stres ve çatışmalar örgütler açısından hem kaçınılmazdır hem de olumlu ve olumsuz bazı etkilere sahiptir. Bireyler stressiz de çatışmasız da iş hayatlarına devam edemezler. Stres-performans, stres-başarı ilişkisi incelendiğinde stresin olumlu etkileri görülmektedir. Ancak bireyin eşik düzeyini aşan stres olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Birer çatışma türü olan iş-aile ve aile-iş çatışmaları da kimi zaman kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır. Bireyin kişisel özellikleri, iş yükü, yapılan işin anlamlılığı, bireyin aile ile ilişkileri, ailesine olan düşkünlüğü, işkoliklik düzeyi, işe bağlılığı veya bağımlılığı, çocuk sayısı, eşin çalışıp çalışmama durumu gibi pek çok faktör bu çatışmaları tetikleyebilmektedir. Bu tür çatışmaların olumsuz etkilerinden kurtulmak ve korunmak, örgüt ve birey seviyesinde alınacak bazı tedbirlerle mümkündür. Literatürde stresle mücadelede bir araç görünümünde olan benlik karmaşıklığı bu çalışmanın ana konularından biridir. Bireyin sahip olduğu roller ve bu rollerde kendini nasıl algıladığı anlamına gelen benlik karmaşıklığı

örgütsel davranış literatüründe sıklıkla ele alınan bir konu değildir. Bu çalışmada benlik karmaşıklığı hem bağımsız değişken hem de aracı değişken olarak ele alınmıştır.

Bu çalışmanın iki temel amacı bulunmaktadır. 1-Benlik karmaşıklığının iş stresi, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması üzerindeki etkilerini belirlemek ve 2-Benlik karmaşıklığının, iş stresinin, iş-aile ve aile-iş çatışmaları üzerindeki etkilerindeki aracılık rolünü belirlemektir. Bu amaca ulaşabilmek için geliştirilen bir model kapsamındaki iki hipotez Kayseri’de yapılan bir araştırma ile test edilmiştir. Çalışma özgündür ve literatürde daha önce ele alınmamış bir modeli ele almaktadır.

2. Benlik Karmaşıklığı (Self-Complexity)

Linville (1985: 97) benlik karmaşıklığını, kişinin sahip olduğu öz yönlerinin sayısı (self aspects) ve bu öz yönler arasındaki bağımsızlık derecesi olarak tanımlamıştır. Benlik karmaşıklığı yüksek olan kişilerin, benlik karmaşıklığı düşük kişilere kıyasla daha fazla sayıda öz yönleri vardır ve bu yönler arasında daha büyük farklılıklar vardır. Yani kişi ne kadar fazla sayıda nitelikleri benzersiz öz yöne sahipse o kadar fazla benlik karmaşıklığı algılamasına sahip olacaktır (Linville, 1987: 667). Farklı bir tanımla benlik karmaşıklığı, kişinin sahip olduğuna inandığı farklı bilişsel yapıların veya öz yönlerinin sayısına dayalı olarak kendisi ile ilgili algıladığı bilgidir. Öz yönlerin sayısı, aslında kişinin hayatındaki sahip olduğu gerçek rollerin (örnek: öğretmen, araştırmacı, ebeveyn, eş, tenis oyuncusu, arkadaş) sayısının bir parçasıdır (Linville, 1985: 97). Kişinin öz yönleri sosyal roller, ilişkiler, fiziksel özellikler, yetenekler, davranışlar, aktiviteler ve bireysel amaçlar ile ilgili olabilmektedir.

Yüksek benlik karmaşıklığı, büyük talepler, daha fazla deneyim ve çoklu roller ile ilişkilidir (Linville, 1985: 100). Örneğin; kendini iş kadını, eş, anne, arkadaş, kız çocuk gibi ayrı ayrı rollere sahip olarak gören ve geniş bir yaşam tecrübesi olan bir kadın muhtemelen fazla sayıda farklı öz yönlere sahiptir. Benlik karmaşıklığının temelinde insanların bütün finansal, fiziksel ve duygusal kaynakları ile tek bir alana yatırım yapmamaları gerektiği yatmaktadır (Koch ve Shepperd, 2004: 727). Linville (1985: 94) bu durumu “bütün yumurtalarınızı aynı zihinsel sepete koymayın (Don’t put all your eggs in one basket)” şeklinde metaforlaştırmıştır ve insanların çeşitli özellikler, davranışlar veya roller hakkındaki düşünceleri tutup, zihinlerini parçalara ayırarak kendilerini bu şekilde tanımları gerektiğini öne sürmüştür. Yani bireyler zihinlerini parçalara ayırmalı ve sahip oldukları her bir rolün muhakemesini ilgili zihinsel alanda gerçekleştirmelidirler. Böylece tek bir rolün yarattığı olumsuzluktan diğer roller veya zihnin bütünü etkilenmemiş olacaktır. Benlik karmaşıklığı yüksek olan kişilerde, olumlu ve olumsuz olayların taşma/yayılma etkisi (spillover effect) benlik karmaşıklığı düzeyi düşük olanlara oranla daha az olmaktadır. Çünkü yüksek benlik karmaşıklığı olayların duygusal etkilerini sınırlandırmaktadır. Yayılma etkisinin az olması, başarısız olunan bir durumda yalnızca belirli bir benlik yönünün duygusal olarak kötü etkilenmesine yani bu olumsuz duyguların benliğin yalnızca belirli bir kısmında sıkışıp kalması ile açıklanmaktadır (Linville, 1985: 117). Yani kişinin ne kadar fazla ve farklı benlik yönü varsa olumsuz olayların negatif etkileri ile başa çıkması o kadar kolay olmaktadır. Bu durumda yaşanan olumsuz olay bireyin sadece bir benlik yönünü etkilediği ve benlikler arasında bağımsızlık olduğu için diğer benlik yönlerine olumsuzluk aktarılmamaktadır. Literatürde benlik karmaşıklığı tanımı ile ilgili Linville (1985)’in benlik karmaşıklığı modeline göre bazı farklılıklar gösteren çeşitli yorumlar yer almaktadır. Bazı araştırmacılar benlik karmaşıklığının özel bir alanda incelenmesi gerektiğini düşünmektedirler. Böylece kişilerin belirli negatif olaylarla nasıl başa çıkabileceğini tahmin etmelerinin daha kolay hale geleceğini öne sürmektedirler (Cohen vd., 1997: 387; Smith ve Cohen, 1993: 367; Emmons ve King, 1989: 478). Bazı araştırmacılar ise, benlik karmaşıklığının pozitif ve negatif olmak

üzere iki yönlü incelenmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Bu araştırmacılar benlik karmaşıklığını sadece farklı öz yönlerin sayısı olarak değil, daha çok farklı pozitif ve negatif öz yönlerin sayısı olarak tanımlamaktadırlar (Gara vd., 1993: 93; Morgan ve Janoff-Bulman, 1994: 63; Woolfolk vd., 1999: 393, Woolfolk vd., 1995: 1108). Bu çalışmada Linville modeli esas alınmıştır.

Literatürde benlik karmaşıklığı, iş-aile çatışması ve iş stresi arasındaki ilişkileri inceleyen bir çalışma yer almamaktadır. Dolayısıyla benlik karmaşıklığı kavramı ilk kez böyle bir modelde bu çalışmada test edilecektir. Benlik karmaşıklığı ile ilgili yapılan çalışmalarda genellikle stres, depresyon, iyi oluş, başa çıkma gibi konular araştırılmıştır. Linville (1987: 663), Dixon ve Baumeister (1991: 363), Campbell vd. (1991: 473) benlik karmaşıklığının stres, negatif geri bildirim ve duygusal değişkenlik ile başa çıkmada önemli bir tampon rolünün olduğunu bulmuşlardır. Linville (1985: 94), benlik karmaşıklığının depresyon gibi stresli yaşam olaylarının negatif etkilerine karşı tampon görevi gördüğünü bulmuştur; fakat Kalthoff ve Neimeyer (1993: 327), Morgan ve Janoff-Bulman (1994: 63) yaptıkları çalışmalarda benlik karmaşıklığının olumsuz durumlarla başa çıkmada tampon etkisi olduğunu bulamamıştır. Rafaeli-Mor ve Steinberg (2002: 31), benlik karmaşıklığı ve iyi oluş arasında negatif ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Linville (1987: 663), Kalthoff ve Neimeyer (1993: 327) benlik karmaşıklığı ve depresyon arasında negatif ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir.

Bu çalışmada benlik karmaşıklığı, iki farklı modelde, hem bağımsız değişken hem de aracı değişken olarak kabul edilmiştir. Bağımsız rolünde iş stresi, iş-aile ve aile-iş çatışması üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Aracı rolünde ise, iş stresinin iş-aile ve aile-iş çatışması üzerindeki etkisine aracılık edip etmediği araştırılmıştır.

3. İş-Aile/Aile-İş Çatışması ve İş Stresi

İş-aile çatışması, bireylerin hem iş yaşamlarını hem de sosyal yaşamlarını etkilediği için uzun yıllardan beri yönetim ve organizasyon alanında sıklıkla çalışılan konulardan biridir. İş ve aile rollerinin eş zamanlı olarak ortaya çıkması nedeniyle yaşanan bir uyumsuzluk olarak ifade edilen iş-aile çatışması, işletmeler açısından önemli sorunlardan birisi olarak değerlendirilmektedir (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009: 70-72).

İş-aile çatışması ile ilgili literatürde pek çok tanım yer almaktadır. Greenhaus ve Beutell (1985: 77)'e göre iş-aile çatışması, iş ve aile rollerinin birbiriyle karşılıklı olarak uyşamamasından kaynaklanan baskıdan dolayı bir role katılımın diğer role katılımı güçleştirdiği durumdur. Netemeyer, Boles ve McMurrin (1996: 401), iş-aile çatışmasını aile ile ilgili sorumluluklar yerine getirilirken işin müdahalesi sonucu ortaya çıkan taleplerin roller arası çatışma ile sonuçlanması olarak tanımlamıştır. Parasuraman ve Simmers (2001: 556), iş-aile çatışması olarak ifade edilen uyumsuzluk durumunun, iş ve aile rollerinin eş zamanlı olarak ortaya çıkması nedeniyle yaşandığını vurgulamışlardır. Frone ve Cooper (1992: 728)'a göre iş-aile çatışması, bireyin işi ile ilgili üstlendiği rolün, ailesi ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmesini engellemesinden dolayı meydana gelen çatışma veya işten aileye yönelik olan bir çatışma türüdür. Wayne vd. (2004: 110) ise, iş-aile çatışmasını, birinin iş rolünden onun aile rolüne negatif karışma olarak değerlendirmiştir.

Rol çatışması kişinin aynı anda birden fazla role katılımında bulunması gerektiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda kişinin üstlendiği bir rolün gerektirdiği tutum ve davranış, diğer rolün gerektirdiği tutum ve davranış ile uyuşmayabilir. Buna paralel olarak, iş-aile çatışması da kişinin iş ve aile rollerine aynı anda katılması gerektiğinde

oluşmaktadır. Bu uyumsuzluk durumu, kişi üzerinde baskı oluşturarak çatışmaya neden olmaktadır.

İş-aile çatışmasının iki yönü bulunmaktadır. Bunlar iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasıdır. Aile-iş çatışması çalışanın aile rolü sorumluluklarının iş performansını engellemesi ile ortaya çıkan olumsuz durum olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda ailenin iş üzerindeki etkileri önem kazanmaktadır (Grandey vd., 2005: 307). Çalışanların iş hayatlarını çeşitli yönlerden etkileyen ve örgütsel alanda meydana gelen birçok davranışın nedeni olan stres, üzerinde önemle durulması gereken konuların başında gelmektedir. Stres, bireyin içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarının onu etkilemesi sonucunda vücudunda özel biyo-kimyasal salgıların oluşarak söz konusu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçmesi durumudur (Eren, 2014: 292). Farklı bir tanımla stres, organizmanın herhangi bir duruma karşı gösterdiği sıra dışı bir tepkidir (Selye, 1973: 692). İş stresi ise, iş çevresinin çalışan üzerinde yarattığı baskı ile çalışanın kapasitesi arasında uyumsuzluk olarak tanımlanmaktadır (Hart ve Cooper, 2001: 94). Stres belli bir noktaya kadar verimliliği yükseltmekte, belli bir aşamadan sonra ise yıkıcı ve performans düşürücü etki yaratabilmektedir (Çelik ve Turunç, 2009: 218). Örgütlerde yaşanan stresin birçok kaynağı vardır. Literatürde farklı araştırmacılar konu ile ilgili farklı sınıflandırmalar yapmıştır (Eroğlu, 1998:310-326; Aydın, 1994:56-57; Şimşek vd., 2001:223-225). Bunları bireysel stres kaynakları, örgütsel stres kaynakları ve çevresel stres kaynakları olarak özetlemek mümkündür. Bireysel stres kaynakları daha çok bireyin fiziksel, duygusal, maddi durumları ve yaşam tarzı ile ilgilidir. Örgütsel stres kaynakları ise, çalışma koşulları, işin zorluğu, örgüt yapısı, ücret yetersizliği, rekabet, hızlı teknolojik değişimler ile ilgilidir. Son olarak çevresel stres kaynakları bireyin yaşamını sürdürdüğü genel çevre özellikleridir. Ülke ve dünya ekonomisinin gidişatı ve belirsizlikleri, politik hayatın belirsizlikleri, çevresel sorunlar ve ulaşım sorunları, teknolojik, sosyal ve kültürel değişimler de strese neden olabilmektedir (Eren, 2014: 294-302). İş stresi kaynakları, çalışanda sadece stres yaratmakla kalmayıp, çalışanın iş-aile yaşam dengesinin bozulmasına da neden olabilmektedir (Wallace, 2005: 511). Dolayısıyla iş kaynaklı yaşanan stres nedeniyle ortaya çıkan olumsuzlukların iş-aile çatışması üzerinde olumsuz etkiye sahip olacağı düşünülmektedir.

Tekingündüz ve diğerleri (2015: 688), iş-aile çatışması ile iş stresi arasında pozitif ilişki, aile-iş çatışması ve iş stresi arasında pozitif anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca aile-iş çatışmasının iş stresini negatif yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Lo (2003: 378) yaptığı çalışmada iş-aile çatışmalarının stresin bir nedeni olduğunu kanıtlamıştır. Polisler üzerinde yapılan bir çalışmada da iş-aile çatışmalarının mesleki stresi artırdığı ifade edilmektedir (Ryan vd., 2001: 229). Bazana ve Dodd (2013: 1), yaptıkları çalışmada iş stresi ile iş-aile çatışması arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Mesmer-Magnus ve Viswesvaran (2005: 216) tarafından 4714 iş gören üzerinde yapılan araştırmada, stres ile aile-iş çatışması arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Netemeyer, Brashear-Alejandro ve Boles (2004: 51:53) daha önce yapılan çalışmaları incelemeleri sonucunda iş-aile çatışması/aile-iş çatışmasının ve iş stresi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu kabul etmektedir. Vercruyssen ve Van de Putte (2013: 351) 429 çalışan anne üzerinde yapmış oldukları araştırmada, iş-aile çatışması ile stres arasında pozitif ilişki olduğunu bulmuşlardır. Judge ve Colquitt (2004: 395) iş-aile çatışması ve iş stresi arasındaki ilişkiyi incelemek için Amerika'daki 23 üniversitenin öğretim üyeleri ile yaptıkları çalışmada iş-aile çatışmasının iş stresi ile yüksek derecede ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Efeoğlu ve Sanal (2014: 213), yaptıkları çalışmada iş-aile çatışmasının iş stresi üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır.

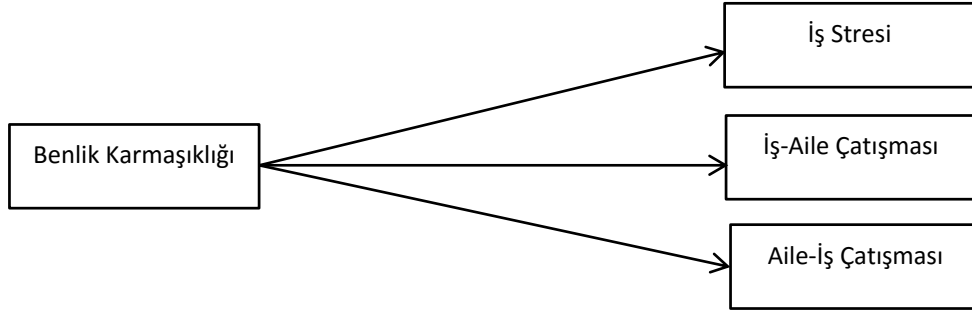
Bu çalışmada iş stresi bağımsız değişken ve iş-aile ve aile-iş çatışması da bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Benlik karmaşıklığının iş stresi üzerindeki etkisini

belirlerken de iş stresi bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. İş-aile ve aile-iş çatışmaları her iki amaç için de bağımlı değişkendir.

4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

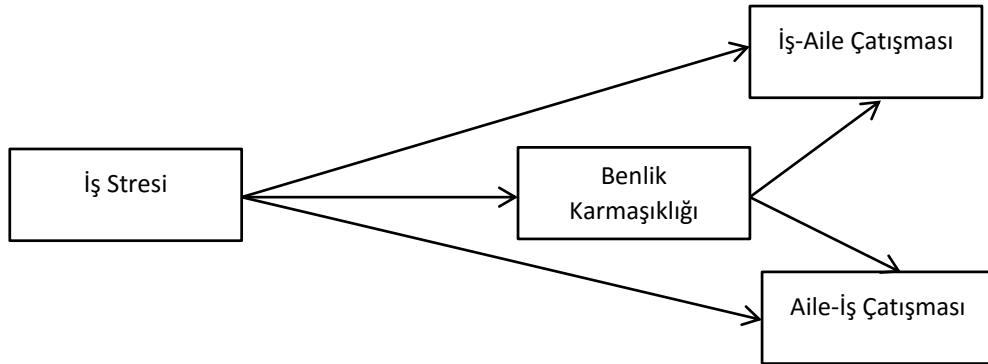
Çalışmanın iki temel amacına uygun olarak iki model geliştirilmiştir: Birinci modelde benlik karmaşıklığı bağımsız değişken, iş stresi, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması bağımlı değişkenlerdir. Model 1 şu şekildedir:

Şekil 1: Araştırma Modeli I



Çalışmanın ikinci modelinde benlik karmaşıklığı aracı değişken olarak kabul edilmiştir. Model 2 şu şekildedir:

Şekil 2: Araştırma Modeli II



Araştırmanın bu iki modele dayalı iki temel hipotezi ve alt hipotezleri bulunmaktadır:

Hipotez 1a: Benlik karmaşıklığı, iş stresi üzerinde anlamlı bir negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 1b: Benlik karmaşıklığı, iş-aile çatışması üzerinde anlamlı negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 1c: Benlik karmaşıklığı, aile-iş çatışması üzerinde anlamlı negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 2a: Benlik karmaşıklığı, iş stresinin aile-iş çatışması üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık rolüne sahiptir.

Hipotez 2b: Benlik karmaşıklığı, iş stresinin iş-aile çatışması üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık rolüne sahiptir.

5. Metodoloji

5.1. Evren ve Örneklem

Araştırma Erciyes Üniversitesi, Melikşah Üniversitesi ve Nuh Naci Yazgan Üniversitesinde öğrenim gören tezli ve tezsiz yüksek lisans öğrencileri, doktora öğrencileri ve öğretim elemanlarına kolayda örnekleme yöntemi ile uygulanmıştır. Geçerli 93 adet anket formu analizlere dahil edilmiştir.

5.2. Ölçekler, Ölçeklerin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Benlik karmaşıklığı: Araştırmaya katılanların benlik karmaşıklığı düzeyini ölçmek amacıyla Linville (1985) tarafından geliştirilen yöntem kullanılmıştır. Yöntemde bireylerden verilen 20 rolden diledikleri kadarını kendi istekleri ile seçip her bir role ilişkin de çeşitli olumlu ve olumsuz sıfatları işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekteki 24 sıfattan 12 tanesi olumlu 12 tanesi olumsuzdur. Roller tarafımızca belirlenmiş ancak sıfatlar yöntemine göre belirlenmiştir. Linville (1985) tarafından karmaşıklık düzeyini belirlemek için geliştirilen algoritma aşağıda yer almaktadır. Roller ve rollere atanan sıfatların birbirinden bağımsızlığı önem arz etmektedir. Birbirinden farklı sıfatlardan oluşan roller karmaşıklık düzeyini artırmaktadır. En yüksek benlik karmaşıklığı düzeyi $\log_2 n$ ile ifade edilmektedir.

$$H = \log_2 n - (\sum n_i \log_2 n_i) / n$$

H: Benlik karmaşıklığı düzeyi

n: Toplam sıfat sayısı

n_i : Her bir rol için seçilen sıfat sayısı

İş-Aile Çatışması: İş-aile çatışması düzeyi Netemeyer, Boles ve McMurrian (1996) tarafından geliştirilen ölçek aracılığı ile belirlenmiştir. Beşli Likert tipi ölçekte beş ifade bulunmaktadır. Ölçekte değerler büyürken çatışma artmaktadır. Araştırmada ölçeğin güvenilirliği, Cronbach's alfa değeri, 0,89 olarak hesaplanmıştır.

Aile-İş Çatışması: Aile-iş çatışması da yine Netemeyer, Boles ve McMurrian (1996) tarafından geliştirilen ölçekle belirlenmiştir. Beşli Likert tipi ölçekte yine beş ifade bulunmaktadır. Benzer şekilde ölçekte değerler büyürken çatışma artmaktadır. Araştırmada ölçeğin güvenilirliği, Cronbach's alfa değeri, 0,92 olarak hesaplanmıştır.

İş Stresi: Stresi ölçmek üzere de Cohen, Kamarck ve Mermelstein (1983) tarafından geliştirilen iş stresi ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 10 ifade bulunmaktadır. Ölçekte değerler artarken stres de artmaktadır. Ölçek beş noktalıdır ve 1-Hiçbir zaman'ı, 5-Her zaman'ı ifade etmektedir. Araştırmada ölçeğin güvenilirliği 0,85 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeklerin yapı geçerliliği, açıklayıcı faktör analizi (AFA) ile belirlenmiştir. Faktör analizi yapılırken Varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değerinin 0,05'ten büyük ve 1'e yakın olması faktör analizinin yapılabileceğini gösterir (Hutcheson ve Sofroniou, 1999). İş stresi, iş-aile ve aile-iş çatışması ölçeklerine ilişkin yapılan faktör analizlerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1: Ölçeklerin Geçerliliğine Yönelik AFA Analizi Sonuçları

Ölçekler	Faktör Sayısı	KMO	Barlett's Test of Sphericity:	p	Açıklanan Toplam Varyans
İş stresi	1	0,717	297,764	0,000	53,1
İş-Aile Çatışması	1	0,819	182,942	0,000	51,5
Aile-İş Çatışması	1	0,809	278,513	0,000	59,3

Tablo 1'de görüleceği üzere tüm ölçeklerin KMO değerleri, Barlett's test sonuçları, anlamlılık düzeyleri ve açıklanan varyans düzeyleri kabul edilebilir seviyededir. Faktörlerin özdeğerleri 1'in üstündedir. Bu sonuçlar ölçeklerin yapısal geçerliliklerinin bulunduğunu göstermektedir.

5.3. Verilerin Toplanması

Veriler geliştirilen bir anket formu aracılığı ile toplanmıştır. Anket dört bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde iş stresi, ikinci bölümde iş-aile ve aile-iş çatışması ölçeği, üçüncü bölümde benlik karmaşıklığı ölçeği ve son bölümde demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Benlik karmaşıklığını belirleyebilmek için kullanılan ölçek, uygulanması bakımından diğer ölçeklere göre açıklama gerektirmiştir. Tüm katılımcılara ölçeğin nasıl doldurulacağı tek tek açıklanmıştır. Bu bakımdan klasik bir dağıt-topla tarzı bir veri toplama yöntemi kullanılmamıştır. Her bir katılımcıyla bir mülakat titizliği ile görüşülmüş ve açıklamalar yapılmıştır.

6. Bulgular

6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların % 61,3'ü erkek ve % 38,7'si kadındır. Örneklem yaş ortalaması 33,6'dır (standart sapma: 6,10). Katılımcıların % 51,6'sı lisans mezunu, % 48,4'ü ise yüksek lisans mezunudur.

6.2. Araştırma Değişkenlerinin Ortalama Değerleri

Araştırma değişkenlerinin ortalama değerleri ve standart sapmaları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2: Araştırma değişkenlerinin ortalama değerleri ve standart sapmaları

Araştırma Değişkenleri	Ortalama değer	Standart Sapma
Benlik Karmaşıklığı	2,07	0,66
İş-Aile Çatışması	3,07	0,88
Aile-İş Çatışması	2,47	0,86
İş Stresi	3,05	0,73

6.3. Hipotezlerin Testine İlişkin Bulgular

Çalışmanın birinci hipotezinin ve alt hipotezlerinin testi için benlik karmaşıklığı bağımsız, iş stresi, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması bağımlı değişkenler olmak üzere basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3: Benlik karmaşıklığının, iş stresi, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması üzerindeki etkileri

	İş Stresi	İş-Aile Çatışması	Aile-İş Çatışması
Düzeltilmiş R ²	0,089	0,064	0,035
Düz. Beta	-0,314**	-0,272**	-0,213*
F	9,935	7,266	4,344
t	-3,152	-2,696	-2,084

Bağımsız değişken: Benlik karmaşıklığı, *p<0,05, **p<0,01

Tablo 3 incelendiğinde benlik karmaşıklığının her üç bağımlı değişken üzerinde de anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Benlik karmaşıklığı bireylerin iş stresini, iş-aile çatışmasını ve aile-iş çatışmasını azaltıcı etki oluşturmaktadır. Böylece birinci hipotez alt hipotezleri ile birlikte kabul edilmiştir.

İkinci hipotezi test etmek üzere Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık modeli esas alınmıştır. Bu model kapsamında değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon matrisi aşağıda verilmiştir.

Tablo 4: Değişkenlerarası Korelasyon Tablosu

Araştırma Değişkenleri	1	2	3	4
1. Benlik Karmaşıklığı	1,00			
2. İş-Aile Çatışması	-0,272**	1,00		
3. Aile-İş Çatışması	-0,213*	0,376**	1,00	
4. İş Stresi	-0,314**	0,348**	0,267**	1,00

*p<0,05, **p<0,01

Araştırma değişkenleri arasında, p<0,05 ve p<0,01 düzeylerinde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Benlik karmaşıklığı ile iş-aile, aile-iş çatışması ve iş stresi arasında negatif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Artan benlik karmaşıklığı çatışmaları azaltmakta ve stresi düşürmektedir. Stres ile çatışmalar arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. İş-aile ve aile-iş çatışması arasında da pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Bu tablo ile Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık etkisi için ön koşul kabul ettiği koşullar sağlanmıştır.

Çalışmadaki 2a hipotezi "Benlik karmaşıklığı, iş stresinin aile-iş çatışması üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık rolüne sahiptir." şeklindedir. Bu hipotezi test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5: Benlik karmaşıklığının iş stresinin aile-iş çatışması üzerindeki etkisinde aracılık etkisine ilişkin regresyon analizi

Analizler	Regresyon Adımları		
	Step 1	Step 2	Step 3
İş Stresi→Aile-İş Çatışması	0,267**		
İş Stresi→Benlik Karmaşıklığı		-,0314**	
İş Stresi Benlik Karmaşıklığı →Aile-İş Çatışması			0,267** -0,142
Adjusted R ²	0,061	0,089	0,061
Delta Adjusted R ²			0
F	7,009		7,009
n:93, *p<0,05, **p<0,01			

Tablo 5 incelendiğinde benlik karmaşıklığının anlamlı bir aracılık etkisine sahip olmadığı görülmektedir. Üçüncü adımdaki regresyon analizinde benlik karmaşıklığının iş stresi ile birlikte aile-iş çatışması üzerindeki etkisine bakıldığında anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu durumda benlik karmaşıklığı iş stresinin aile-iş çatışması üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık etkisine sahip değildir. Hipotez 2a reddedilmiştir.

Çalışmanın 2b hipotezi “Benlik karmaşıklığı, iş stresinin iş-aile çatışması üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık rolüne sahiptir.” şeklinde kurgulanmıştır. Bu hipotezi de test etmek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 6: Benlik karmaşıklığının iş stresinin iş-aile çatışması üzerindeki etkisinde aracılık etkisine ilişkin regresyon analizi

Analizler	Regresyon Adımları		
	Step 1	Step 2	Step 3
İş Stresi→İş-Aile Çatışması	0,348**		
İş Stresi→Benlik Karmaşıklığı		-0,314**	
İş Stresi Benlik Karmaşıklığı →İş-Aile Çatışması			0,348** -0,180
Adjusted R ²	0,112	0,089	0,112
Delta Adjusted R ²			
F	12,553		12,553
n:93, *p<0,05, **p<0,01			

Tablo 6 incelendiğinde benlik karmaşıklığının anlamlı bir aracılık etkisine sahip olmadığı görülmektedir. Hem 2a hem de 2b reddedildiği için araştırmamızın ikinci hipotezi reddedilmiştir.

7. Sonuç

Çalışma kapsamında önemli bulgular elde edilmiştir. Çalışmadaki ilk bulgu benlik karmaşıklığının iş stresi, iş-aile ve aile-iş çatışmaları üzerindeki negatif etkisidir. Benlik karmaşıklığı iş stresini azaltmaktadır. Benlik karmaşıklığı yüksek olan kişilerin, benlik karmaşıklığı düşük kişilere kıyasla daha fazla sayıda öz yönleri vardır ve bu yönler arasında daha büyük farklılıklar vardır. Yani kişi ne kadar fazla sayıda nitelikleri benzersiz öz yöne sahipse o kadar fazla benlik karmaşıklığı algılamasına sahip olacaktır. Dolayısıyla bireylerin sahip oldukları öz yönler arttıkça iş stresleri azalmaktadır. Bu bakımdan iş stresi ile mücadelede benlik karmaşıklığı gelecekte başka çalışmalara konu olabilecek niteliktedir. Benzer şekilde benlik karmaşıklığı iş-aile ve aile-iş çatışmalarının önlenmesinde de kullanılabilir bir değişkendir. Bireyin sahip olduğu öz yön sayısı yani farklı roller için belirlediği duygularının çeşitliliği çatışmaların önlenmesinde etkili bir mekanizma olabilir. Çalışmada benlik karmaşıklığının iş-aile ve aile-iş çatışmaları üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Benlik karmaşıklığının iş-aile çatışması üzerinde daha yüksek etkiye sahip olduğu da belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen ikinci sonuç benlik karmaşıklığının aracı etkisine ilişkindir. Benlik karmaşıklığı iş stresinin iş-aile ve aile iş çatışmaları üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık etkisine sahip değildir. Bunun nedeni iş stresinin çatışmaları etkileyen daha güçlü bir değişken olması olabilir. Benlik karmaşıklığı stresle mücadelede etkilidir ancak stresle beraber girdiği analizlerden etkisiz olarak çıkmıştır. Benlik karmaşıklığı

ve örgütsel davranış literatürü açısından bu sonuçlar dikkatle incelenmelidir. Örgütsel yaşamdaki bazı olumsuz tutum ve davranışlarla mücadele etmede benlik karmaşıklığı bir çözüm olabilir. Saldırgan davranışlar, mağduriyet, politik davranışlar, tükenmişlik, verimsizlik, sinizm gibi bazı değişkenlerle ilişkileri incelenebilir. Literatür kısmında da belirtildiği üzere, benlik karmaşıklığı, iş-aile çatışması ve iş stresi arasındaki ilişkileri inceleyen bir çalışma yer almamaktadır. Dolayısıyla benlik karmaşıklığı kavramı ilk kez böyle bir modelde bu çalışmada test edilmiştir. Benlik karmaşıklığı ile ilgili yapılan çalışmalarda genellikle stres, depresyon, iyi oluş, başa çıkma gibi konular araştırılmıştır. Linville (1987: 663), Dixon ve Baumeister (1991: 363), Campbell vd. (1991: 473) benlik karmaşıklığının stres, negatif geri bildirim ve duygusal değişkenlik ile başa çıkmada önemli bir tampon rolünün olduğunu bulmuşlardır. Bu çalışmanın sonuçları da bu çalışmaları destekler niteliktedir.

Kaynakça

- Aydın, Ş. (2004), "Örgütsel Stres Yönetimi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(3), ss. 49-74.
- Bazana, S. ve Dodd, N. (2013), "Conscientiousness, Work Family Conflict and Stress amongst Police Officers in Alice, South Africa", J. Psychology, 4(1), pp. 1-8.
- Baron, R.M. ve 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, pp. 1173-1182.
- Campbell, J. D., Chew, B. ve Scratchley, L. S. (1991), "Cognitive and Emotional Reactions to Daily Events: The Effects of Self-Esteem and Self-Complexity", Journal of Personality, 59, pp. 473-505.
- Cohen, L. H., Pane, N. ve Smith, H. S. (1997), "Complexity of the interpersonal self and affective reactions to interpersonal stressors in life and in the laboratory", Cognitive Therapy and Research, 21, pp. 387-407.
- Çelik, M. ve Turunç, Ö.(2010) , "Aile-İş Çatışması, İş Stresi ve Örgütsel Sadakatin İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Ampirik Bir Çalışma", KHO Savunma Bilimleri Dergisi, 8(2), ss. 217-245.
- Dixon, T. M. ve Baumeister, R. F. (1991), "Escaping The Self: The Moderating Effect of Self-Complexity", Personality and Social Psychology Bulletin, 17, pp. 363-368.
- Efeoğlu, İ. E. ve Sanal, M. (2014), "The Effects of Work-Family Conflict on Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: A Study in Turkish Pharmaceutical Industry", Handbook of Research on Global Business Opportunities, pp. 213-223.
- Emmons, R. A., ve King, L. A. (1989), "Personal Striving Differentiation and Affective Reactivity", Journal of Personality and Social Psychology, 56, pp. 478-484.
- Eren, E. (2014), Örgütlerde Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eroğlu, F. (1998), Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Frone, M. R. ve Cooper, M. L. (1992), "Prevalence of Work-Family Conflict: Are Work and Family Boundaries Asymmetrically Permeable?", Journal of Organizational Behavior, 13, pp. 723-729.

- Gara, M. A., Woolfolk, R. L., Cohen, B. D. ve Goldston R. B. (1993), "Perception Of Self and Other in Major Depression", *Journal of Abnormal Psychology*, 102, pp. 93-100.
- Grandey, A., Cordeiro, B. ve Crouter, A. (2005), "A Longitudinal and Multi-Source Test of The Work-Family Conflict and Job Satisfaction Relationship", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), pp. 305-323.
- Greenhaus, J. H. ve Beutell, N. J. (1985), "Sources of Conflict Between Work and Family Roles", *Academy of Management Review*, 10(1), pp. 76-88.
- Hart, P. M. ve Cooper, C. L. (2001), "Occupational stress: Toward a more integrated framework", *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, 2, 2001, pp. 93-114.
- Hutcheson G., & Sofroniou N. (1999), *The Multivariate Social Scientist: Introductory Statistics Using Generalized Linear Models*. London: Sage Publication.
- Judge, T. A. ve Colquitt, J.A. (2004), "Organizational Justice and Stress: The Mediating Role Of Work-Family Conflict", *J. Applied Psychol.*, 89, pp. 395-404.
- Kalthoff, R. A., ve Neimeyer, R. A. (1993), "Self-complexity and psychological distress: A test of the buffering model", *International Journal of Personal Construct Psychology*, 6, pp. 327-349.
- Koch, E.J ve Shepperd J.A. (1991), "Is Self-Complexity Linked to Better Coping? A Review of the Literature", *Journal of Personality*, 72(4), pp. 727-760.
- Linville, P. W. (1985), "Self-complexity and Affective Extremity: Don't Put All Your Eggs in One Cognitive Basket", *Social Cognition*, 3(1), pp. 94-120.
- Linville, P. W. (1987), "Self-complexity as a Cognitive Buffer Against Stress-Related Illness and Depression", *Journal of personality and social psychology*, 52(4), pp. 663-676.
- Lo, S. (2003), "Perceptions of Work-Family Conflict Among Married Female Professionals in Hong Kong", *Personnel Review*, 32(3), pp. 376- 390.
- Mesmer-Magnus, J. R. ve Viswesvaran, C. (2005), "Convergence Between Measures of Work-to-Family Conflict: A Meta-Analytic Examination", *Journal of Vocational Behavior*, 67, pp. 215-237.
- Morgan, H. J. ve Janoff-Bulman, R. (1994), "Positive and negative self-complexity: Patterns of adjustment following traumatic versus non-traumatic life experiences", *Journal of Social and Clinical Psychology*, 13, pp. 63-85.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S. ve McMurrian, R. (1996), "Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales", *Journal of applied psychology*, 81(4), pp. 400-410.
- Netemeyer, R. G., Brashear-Alejandro ve Boles, J. S. (2004), "A Cross-National Model of Job-Related Outcomes of Work Role and Family Role Variables: A Retail Sales Context", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), pp. 49-60.
- Özdevecioğlu, M., Doruk, N.Ç. (2009), "Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33, ss. 69-99.

- Parasuraman, S. ve Simmers, C. A. (2001), "Type of Employment, Work-Family Conflict and Well-Being: A Comparative Study", *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp. 551-568.
- Rafaeli-Mor, E., ve Steinberg, J. (2002), "Self-Complexity And Well-Being: A Review and Research Synthesis", *Personality and Social Psychology Review*, 6(1), pp. 31-58.
- Ryan, A. M., Kriska, S. D., West, B. J. ve Sacco, J. M. (2001), "Anticipated Work / Family Conflict and Family Member Views: Role in Police Recruiting", *An International Journal of Police Strategies&Management*, 24(2), pp. 228-239.
- Selye H. (1973), "The Evolution of the Stress Concept", *American Scientist*, 61(6), pp. 692-699.
- Smith, H. S., ve Cohen, L. H. (1993), "Self-Complexity and Reaction to a Relationship Breakup", *Journal of Social and Clinical Psychology*, 12, pp. 367-384.
- Şimşek, M. S., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tekingündüz, S., Kurtuldu, A. ve Öksüz, S.(2015), "İş-Aile Yaşam Çatışması, İş Tatmini ve İş Stresi Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bir Kamu Hastanesi Örneği ", 23. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 14-16 Mayıs 2015, ss. 688-693.
- Vercruyssen, A. ve Van de Putte, B. (2013), "Work Family Conflict And Stress: Indications of The Distinctiveness of Role Combination Stress For Belgian Working Mothers", *Community, Work & Family*, 16(4), pp. 351-371.
- Wallace, J. E. (2005), "Job stress, Depression and Work-to-Family Conflict: A Test Of The Strain and Buffer Hypotheses", *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 60(3), pp. 510-539.
- Wayne, J. H., Musisca, N. ve Fleeson, W. (2004), "Considering The Role of Personality in The Work-Family Experience: Relationships of The Big Five to Work-Family Conflict and Facilitation", *Journal of Vocational Behavior*, 64, pp. 108-130.
- Woolfolk, R. L., Gara, M. A., Ambrose, T. K., Williams, J. E., Allen, L. A., Irvin, S. L. ve Beaver, J. D. (1999), "Self-complexity and Persistence of Depression", *Journal of Nervous and Mental Disease*, 187(7), pp. 393-399.
- Woolfolk, R. L., Novalany, J., Gara, M. A., Allen, L. A. ve Polino, M. (1995), "Self-Complexity, Self-Evaluation and Depression: An Examination of Form and Content Within The Self-Schema", *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, pp. 1108-1120.

İŞE ADANMIŞLIĞIN, UMUT-GÖREV PERFORMANSI VE İNSAN SERMAYESİ- GÖREV PERFORMANSI İLİŞKİLERİNDE TAM ARACI ETKİSİ

Doç. Dr. Adnan Özyılmaz
Mustafa Kemal Üniversitesi, İİBF
ozyilmaza@mku.edu.tr

ÖZET

İşe adanmışlığın, umut-görev performansı ve insan sermayeyi-görev performansı ilişkilerinde tam aracı etkisini incelemek bu çalışmanın amacıdır. 15 işletmenin 322 çalışanından toplanan veriler araştırmanın hipotezlerini örtük değişken yol analizi kullanılarak test etmekte kullanılmaktadır. Araştırma sonuçları, umut ve bireysel sermayesinin çalışanın işe adanmışlığına pozitif ve anlamlı etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Ancak, işe adanmışlığın çalışanın görev performansı üzerindeki etkisi pozitif, fakat anlamlı olmadığından işe adanmışlığın hipotezleştirilen ilişkilerde aracı etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, kar amaçlı organizasyonlar açısından bakıldığında işe adanmışlığın çalışanın görev performansına pozitif etki ettiğini ancak bunun anlamlı olmadığını göstermektedir. 15 işletmede yapılan ve genelleştirilebilir sonuçların ortaya çıkmasını sağlayan mevcut araştırma hipotezleri gelecek araştırmalarda da test edilmelidir.

Anahtar Kelimeler: İşe adanmışlık, umut, insan sermayesi, bireysel sermaye, görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı.

1. Giriş

Bir motivasyon kavramı olarak çalışanın işe adanmışlığı (job engagement) “bir bireyin, işe ve diğerlerine irtibatlı olmasını, kişisel olarak hazır bulunmasını (fiziksel, bilişsel ve duygusal) ve aktif, tam performansını destekleyen görev davranışlarında, ‘tercih ettiği karakteri’nin ifadesi ve kullanılması” şeklinde tanımlanmaktadır (Kahn, 1990: 700). Çalışan kendini işine daha fazla adadıkça iş performansı artmaktadır (Christian, Garza ve Slaughter, 2011; Kahn, 1992; Rich, LePine ve Crawford, 2010; Zhong, Wayne ve Liden, baskıda). Önceki çalışmalar (Örn.; Özyılmaz ve Süner, 2015) işe adanmışlığın, çalışanın iş tatmini ve örgütsel bağlılığına pozitif ve anlamlı, işten ayrılma niyetine ise negatif ve anlamlı bir şekilde etki ettiğini ortaya çıkarmıştır. Bir pozitif örgütsel davranış değişkeni olan umut (hope) (Youssef ve Luthans, 2007; Snyder, 2002) ve bir sermaye unsuru olan bireysel sermayesinin (Pill ve Leana, 2009; Wright ve McMahan, 2011) çalışanın işe adanmışlığını pozitif yönde etkileyeceği bu çalışmada öne sürülmektedir. Umut, çalışanın amaç yönelimli motivasyonu ve amaca ulaşmada yöntem geliştirebilme kapasitesini ifade etmesi sebebiyle çalışanın işe adanmışlığını arttıracakı düşünülmektedir (Snyder, 2002). Bireysel sermaye (Pill ve Leana, 2009; Wright ve McMahan, 2011) arttıkça, çalışanın işe adanmışlığının daha da artacağı düşünülmektedir. Umut açısından yüksek düzeyde olan ve görev performansını yerine getiren çalışanların da daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) göstereceği düşünülmektedir. Yukarıdaki düşüncelere dayanarak, bu araştırma, çalışanın işe adanmışlığının (aracı değişken), aynı çalışanın umut ve bireysel sermayesi (bağımsız değişkenler) ve görev performansı (bağımlı değişken) arasındaki ilişkilere tam aracı etki edeceği şeklindeki teorik düşünceleri test etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma modeli Şekil 1’de sunulmaktadır.

2. Teori ve Hipotezler

İşe adanmışlık çalışanın görevine karşı kendini yükümlü hissetmesini ifade eder. İşe adanmışlığın temelinde, çalışanın, rol performansını yerine getirirken psikolojik olarak ne kadar hazır olduğu, rollerini değişen derecelere kadar nasıl doldurduğu vardır (Kahn, 1990). Çalışan, rollerini gerçekleştirirken fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak hazır bulunarak kendini işine adar (Kahn, 1990). Başka bir deyişle, çalışan kendini işine ne kadar çok adarsa (fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendini işinde hazır bulundurursa) görev performansları o kadar fazla, kendini rolünden ne kadar uzak tutarsa, rol performansı da o kadar az olur (Kahn, 1990). Kahn (1990) çalışanın işe adanmışlığı arttıkça görev performansının artacağını, işe adanmışlığı azaldıkça (başka bir deyişle işten kopukluğu arttıkça) görev performansının azalacağını ifade etmektedir. Fiziksel adanmışlıkta, çalışan, bütün gücünü işine verir, sahip olduğu enerjisini harcar, elinden gelenin en iyisini yapmak için çalışır; bilişsel adanmışlıkta, çalışan, bütün dikkatini ve aklını işine verir; duygusal adanmışlıkta, çalışanın işiyle ilgili konularda çok pozitif hisseder (Kahn, 1990). Dolayısıyla, işe adanmışlık, çalışanın görevini yaparken fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak görevinde olmasını ifade eder. İşe adanmışlığın temelinde çalışanın görevine pozitif yaklaşması vardır. Kahn (1990)'a göre çalışanın işe adanmışlığını sağlayan üç psikolojik şart vardır. Bunlar; psikolojik anlamlılık, psikolojik emniyet ve psikolojik mevcudiyettir. Psikolojik anlamlılık, çalışanın kişisel olarak kendini görevine adanmasını sağlayacak destekleyici veya köstekleyici iş unsurlarının varlığını ifade etmektedir. Psikolojik emniyet, çalışanın kendini görevine adanmasını sağlayacak sosyal unsurların varlığını ifade eder – ki sosyal unsurlar, o veya bu şekilde tehdit etmeyen, tahmin edilebilir ve tutarlı sosyal durumları anlatır. Psikolojik mevcudiyet, çalışanın kendini rol performansına adanmasını engelleyecek, dikkatini dağıtıcı durumların varlığını ifade etmektedir (Kahn, 1990). Bu üç psikolojik şart yüksek düzeyde olduğunda, çalışanın fiziksel, bilişsel ve duygusal işe adanmışlığı artmakta, düşük düzeyde olduğunda ise işten kopukluğu artmaktadır (Kahn, 1990).

Direkt etki hipotezleri:

Burt (1997), insan sermayenin bir beceri olduğunu ifade etmektedir. İnsan sermayesi (human capital) ölçümünde; eğitim seviyesi (okulda harcanan yıllar) ve çalışma tecrübesi (çalışma yılı) artı çalışanın görev-alakalı insan sermayesi, yani belirli bir görevi yapabilme yeteneği kullanılmaktadır (Pil ve Leana, 2009). İnsan sermayesi bireysel bir sermaye olarak kabul edilmekte ve daha üst seviyeli analizlerde kullanılması sakıncalı görülmektedir. İnsan sermayesi, bireyin sahip olduğu ve kendisine pozitif çıktılar sağlayan özellikleridir (Wright ve McMahan, 2011). Bu özellikler arasında, resmi eğitim, işyeri eğitimi, iş tecrübesi insan sermayesinin temelini oluşturmaktadır. Becker (1996) insan sermayesinin en saf genel bir biçimden en saf spesifik bir biçime doğru bir boyutta uzanabileceğini ifade etmektedir. Buna göre, bütün organizasyonda kullanılabilecek olan tecrübeler genel, belirli bir organizasyona özel olan, örneğin tecrübe, spesifik bir insan sermayesi biçimidir. Bundan dolayı, en genel ve spesifik manada insan sermayesi unsurları muhteviyatı itibarıyla farklılıklar gösterebilmektedir. Spesifik insan sermayesi, buna göre, organizasyona özel hususları da içine alarak daha geniş bir insan sermayesini ifade edebilmektedir. Bundan dolayı, spesifik insan sermayesi bu çalışmada bireysel sermaye olarak adlandırılacaktır. Buna göre, insan sermayesi çalışanın eğitim ve çalışma tecrübesini ifade ederken, bireysel sermaye bunlara ilaveten çalışanın bir üst amiriyle tecrübesini ve yaşını da içermektedir. Çünkü bu son iki husus, diğerlerine oranla daha spesifik hususları katmaktadır. Bireysel sermayesi kullanımla gelişir, büyür. Bireysel sermaye bir kabiliyettir, bireyin kendisi için daha iyi şeyleri başarmada bir kaynaktır. Bu noktadan eklemeye devam edersek, bu kabiliyet ne kadar gelişirse, çalışan kendini işine fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak o kadar çok

adayacaktır. Çünkü çalışan, bireysel sermayesiyle elde ettiği kaynakları koruma, sürdürme ve geliştirme ve bu kaynaklara yaptığı yatırımdan geri dönüş elde etme amacıyla olacaktır. Bireysel sermayesi yüksek çalışanın kendini işine adanması sahip olduğu kaynakların ve dolayısıyla sermayenin erimesine ve yok olmasına sebep olacaktır. Bundan dolayı çalışanların sahip oldukları kaynakları (bireysel sermaye) koruyacakları, kaynakları koruyamadıkları veya kaynakları elde etmek için kaynak yatırımı yapıp bu kaynakların sonuçlarını elde edemediklerinde strese gireceklerini açıklayan Kaynakların Korunması Teorisi'ne dayanarak (Hobfoll, 1988, 1989, 1998; Hobfoll, Johnson, Ennis, ve Jackson, 2003), çalışanın bireysel sermayesinin aynı çalışanın işe adanmışlığına etki edeceğini ifade eden aşağıdaki hipotez sunulmaktadır.

Hipotez 1: Bireysel sermaye, işe adanmışlığın pozitif ve anlamlı bir belirleyicisidir.

Kahn (1990)'ın işe adanmışlık teorisine dayanarak, Rich vd. (2010) temel öz-değerlendirmeler (core self-evaluations) teorisini kullanarak, çalışanın temel öz-değerlendirmelerini işe adanmışlığın öncüllerinden biri olarak kabul etmektedir. Temel öz-değerlendirmelerin iş performansına etki ettiği önceki araştırmalarda incelenmişti. Daha belirli bir şekilde, temel öz-değerlendirmeler, görev performansı ve ÖVD'nin belirleyicileri olarak kullanılmış idi. Temel öz-değerlendirmeler, "bireylerin kendileri hakkında kabul ettikleri temel sonuçlar veya değerlendirmeler" olarak tanımlanmaktadır (Judge ve Bono, 2001: 80). Temel öz-değerlendirmeler; öz-saygı, genel öz-yeterlilik, kendilik kontrolü ve düşük nevrozizm'den meydana gelmektedir (Erez ve Judge, 2001; Judge ve Bono, 2001; Judge, Bono, Erez ve Locke, 2005). Bu noktadan hareketle, Rich vd. (2010) temel öz-değerlendirmeleri işe adanmışlığın öncülü olarak kabul etmektedir. Temel öz-değerlendirmelerin içindeki öz-yeterlilik bir durum değişkeni olarak, hem pozitif örgütsel davranış değişkenlerinden biri (Luthans ve Youssef, 2007; Youssef ve Luthans, 2007) hem de psikolojik sermayeyi (Avey, Reichard, Luthans ve Mhatre, 2011; Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007) oluşturan boyutlardan biridir. Diğer pozitif örgütsel davranış değişkenleri ve psikolojik sermaye boyutları; umut, toparlanma ve iyimserliktir. Bu ortak noktaya teorik olarak dayanarak, hem pozitif örgütsel davranış değişkeni (Luthans ve Youssef, 2007; Youssef ve Luthans, 2007) hem de psikolojik sermaye boyutu (Avey vd., 2011; Luthans vd., 2007) olan umut, işe adanmışlığın öncülü olacağı düşünülmektedir.

Umut, "arzulanan amaçlara ulaşmayı sağlayacak patikalar üretme kabiliyetini algılama ve kendini, aktör düşüncesi aracılığı ile bu patikaları kullanmaya motive etme" olarak tanımlanmaktadır (Snyder, 2002). Umut tanımında üç önemli unsur vurgulanmaktadır. Bunlar, amaçlar, amaca ulaştıracak yollar ve amaç yönelimli aktör enerjisidir (Snyder, 2002). İnsan eylemleri amaç yönelimlidir (Snyder, 2002), amacın, umut teorisinin sarmalayan bilişsel bir bileşen olduğunu ifade etmektedir. Bilişsel bileşen insanın faaliyetlerinin amaç yönelimli, yani bilinçli olduğunu ifade etmektedir. Bu açıdan umut teorisi, kendini rastgelelikten uzak tutmaktadır. Amaçlar kısa veya uzun dönemli ve belirli veya belirsiz olabilir (Snyder, 2002). Umut teorisinde iki çeşit amaç vardır (Snyder, 2002). Bunlardan birincisi pozitif amaçların elde edilmesi, ikincisi, olumsuz sonuçların önlenmesi amacının elde edilmesidir. Amaçlar umut teorisinde insan davranışının bilinçli olduğunu vurgulamaktadır. Bu bilinçliliğin peşinden gelen unsur ise bu amaçların başarılması için gerekli patikalar düşüncesidir (Snyder, 2002). Bu noktada amaçlara ulaştıracak yollar veya patikaların bulunması gerektiği umut teorisinin ikinci unsurunu oluşturmaktadır. Yukarıdaki iki nokta, özetle, gidilecek limanı bilmenin önemini ve o limana hangi yollardan varılacağını bilmesi gerektiğinin önemi düşüncesine dayanır. Umut tanımının üçüncü ve son unsuru amaç yönelimli aktör enerjisinin gerekliliğidir. Amaçların takip edilmesi eğer amaçlara ulaşılması ile sonuçlanacaksa bir enerjinin harcanması gerekir. Aktör düşüncesi, umut

teorisinin motivasyon bileşenidir (Snyder, 2002). Aktör düşüncesi, insanın arzuladığı sonuçları elde etmesini sağlayacak politikaları veya yolları bulma konusunda algıladığı kabiliyetini ifade eder (Snyder, 2002). Aktör düşüncesi, zihinsel enerjiyi de içerir (Snyder, 2002). Bu noktadan eklemeye devam edersek, amaçları olan, amaçlara ulaştıracak yollar bulabilen ve bu amaçları başarmakla ilgili aktör enerjisini kullanabilme kabiliyetine sahip olan bir işletme çalışanı kendisine verilen görevleri yerine getirmek için fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendini işine tam olarak verecek, kendini işine adayacaktır. Güncel ampirik araştırmalar da bu teorik düşüncüyü desteklemektedir (Örn.; Karatepe, 2014). Ayrıca, çalıştığı işyerindeki çalışanlara ve genel olarak da organizasyona vatandaşlık davranışı gösterecektir. Çünkü çalışanın amaçlarını elde etmesinin yollarından biri de yardımları karşılığında hem çalışanlardan hem de organizasyondan elde edeceği destektir. Yukarıdaki tartışmalara dayanarak aşağıdaki hipotez ifade edilmektedir.

Hipotez 2: Umut, işe adanmışlığı ve ÖVD'nin pozitif ve anlamlı bir belirleyicisidir.

Çalışanın görev tanımında belirtilen görevlerini yerine getirme derecesine görev performansı denir (Williams ve Anderson, 1991). İlgili derece ne kadar yüksekse görev performansı o kadar yüksek, düşükse görev performansı da o kadar düşüktür. Çalışanın yüksek görev performansı arzu edilen örgütsel sonuçların elde edilmesi için istenen bir sonuçtur. Düşük görev performansı ise arzu edilen örgütsel sonuçların elde edilmesine katkı sağlamadığından istenen bir sonuç değildir. Bundan dolayı çalışanın yüksek görev performansına etki eden faktörlerin ortaya çıkarılmasını sağlamaya yönelik çalışmalar halen devam etmektedir. Kahn (1990) çalışanın görev performansını etkileyen önemli faktörlerden birinin çalışanın işe adanmışlığı olduğunu savunmaktadır. Buna göre, kendini işine fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak adayan çalışanın görev performansı da artmaktadır (Kahn, 1990). Rich vd. (2010)'nin tartıştığı gibi, çalışanlar fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerini işlerine tamamen verdikleri için, daha yüksek düzeyde görev performansı düzeyini elde ederler. Çünkü uzun süre boyunca görevlerinde daha yüksek düzeyde yoğunlukla çalışırlar, görevlerini başarmaya daha çok dikkat ederler, daha sorumlu davranırlar, görevlerini meydana getiren görevlere hissi açıdan daha çok bağlanırlar. Buradan eklemeye devam edersek, görevini başarmak için motive olmuş çalışan fiziksel, bilişsel ve duygusal açıdan hazır olmuş demektir. Bu hazır olmanın sonucunda da görev performansını yüksek düzeye çıkarmak için çaba harcar. Bu tartışmaya dayanarak aşağıdaki Hipotez 3 ifade edilmektedir.

Hipotez 3: İşe adanmışlık, görev performansının pozitif ve anlamlı bir belirleyicisidir.

Teorik olarak, çalışanın işe adanmışlığı, çalışanın görev performansı ile doğrudan ilişkilendirildiğinden (Kahn, 1990), çalışanın ÖVD'sine ancak görevine yeterli performansını ayırdıktan sonra katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bundan dolayı, görev performansı yüksek olan çalışanın ÖVD'sinin de yüksek olacağı düşünülmekte ve aşağıdaki hipotez sunulmaktadır.

Hipotez 4: Görev performansı, ÖVD'nin pozitif ve anlamlı bir belirleyicisidir.

Aracı etki hipotezleri

Yukarıda, bireysel sermayenin ve bir pozitif örgütsel davranış değişkeni olan umutun, çalışanın fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerini beraberce iş rollerini gerçekleştirmeye organize edecekleri ve bunun da daha sonra fevkalade ileri düzeyde görev performansına dönüşeceği tartışıldı. Yani, üstü kapalı olarak, işe adanmışlığın, öncülleri olan umut ve bireysel sermayenin ve çıktıları olan görev performansı arasındaki direkt ilişkilere aracılık ettiği bir araştırma modeli tanımlandı. Gerçek şu ki, önceki araştırmalar umut (Avey

vd., 2011; Luthans vd., 2007; Özyılmaz, 2012; Youssef ve Luthans, 2007) ve bireysel sermayenin (Örn.; Pil ve Leana, 2009; Ployhart, Nyberg, Reilly ve Maltarich, 2014) görev performansına pozitif olarak bağlı olduğunu ortaya koydu. Buna dayanarak, bu araştırmada işe adanmışlığın bu ilişkilerin açıklanmasında önemli bir rol oynadığı tartışılmaktadır.

Yukarıda ifade edildiği üzere, önceki araştırmaların görev performansını açıklarken dayandığı teoriler, çalışanı, işe adanmışlığın tanımladığından daha dar bir temelde açıklamaktadırlar. Bu dar açıklamalar bu araştırmada kullanılan öncüller olan umut ve bireysel sermaye ve çıktılar olan görev performansını da kapsamaktadır. Başka bir deyişle, umut ve bireysel sermaye aslında çalışanın fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işe adanmışlığını zenginleştirmekte ve sonrasında ise bu zenginleşme çalışanın görev performansını arttırmaktadır. Bundan dolayı, bu araştırmada, umut ve bireysel sermayesinin görev performansını, çalışanın işe adanmışlığıyla ifade edilen veya yansıtılan *kendine* yaptığı yatırımları aracılığıyla olacağı beklenmektedir.

Hipotez 5a: İşe adanmışlık, umut ve görev performansı arasındaki ilişkiye tam aracı etki eder.

Hipotez 5b: İşe adanmışlık, bireysel sermaye ve görev performansı arasındaki ilişkiye tam aracı etki eder.

3. Metot

3.1. Örnek ve Prosedürler

Yukarıdaki teorik düşüncelere dayanan araştırma modelini ve hipotezleri test etmek için, 15 farklı işletmeden veri toplandı. Araştırmaya 322 çalışan katıldı. ANOVA (SPSS 22) sonuçlarına dayanarak, 15 farklı işletmeden toplanan veri, çalışmanın ana değişkenleri açısından farklılık göstermediğinden, birleştirildi. Çalışanlardan üç ayrı anketle veri toplanmasının amacı, çalışanları uzun anketlerle bunaltmayarak onları “cevap verme yorgunluğu’ndan” kurtarmak, katılım oranını yükseltmek ve ortak metot varyansını kontrol etmektir (Özyılmaz ve Eser, 2013; Podsakoff, MacKenzie ve Podsakoff, 2012). Araştırmanın kontrol değişkenleri (çalışanın cinsiyeti ve medeni durumu), bireysel sermayesi ve umut değişkeni t_1 zamanında çalışandan, işe adanmışlığı t_2 zamanında yine çalışandan (zaman farklılığı) ve çalışma arkadaşına ait kontrol değişkenleri (çalışma arkadaşı insan sermayesi), çalışan görev performansı ve ÖVD’si t_3 zamanında çalışanın çalışma arkadaşından toplandı (veri kaynağı farklılığı). Çalışma arkadaşı sadece bir anket katılımcısını değerlendirdi. Anketler birer ay arayla uygulandı.

3.2. Ölçekler

Orijinalleri İngilizce olarak yaygın bir şekilde kullanılan ölçekler tercüme-geriye tercüme yöntemi (Brislin, 1980) kullanılarak Türkçe ankette kullanılacak şekle getirildi. Ankette kullanılan ölçeklere ait Cronbach alfa değerlerinin tamamı 0,78’in üzerindedir.

Bu araştırmada Snyder (2002)’in 6 ifadeli *umut ölçeği* kullanıldı (Ölçme modelindeki: ortalama çıkarılmış varyans (OÇV) = 0,663; Yapı güvenirliği = Jöreskog’s rho (JR)= 0,797).

Çalışanın *bireysel sermayesi* örtük değişkenini ölçmek için, çalışanın insan sermayesi (eğitim yılı artı organizasyonda çalıştığı süre), bir üst yöneticisiyle tecrübesi ve yaşı örtük değişken göstergeleri olarak kullanıldı. Bu değişkene ait OÇV = 0,560, JR = 0,792.

Rich vd. (2010)'nin 18 ifadeli *işe adanmışlık ölçeği* kullanıldı (OÇV = 0,673, JR = 0,859).

Williams ve Anderson (1991)'un 7 ifadeli *görev performansı ölçeği* (OÇV = 0,578, JR = 0,790) kullanılarak, çalışanın iş arkadaşına, katılımcı çalışanın görev performansı soruldu.

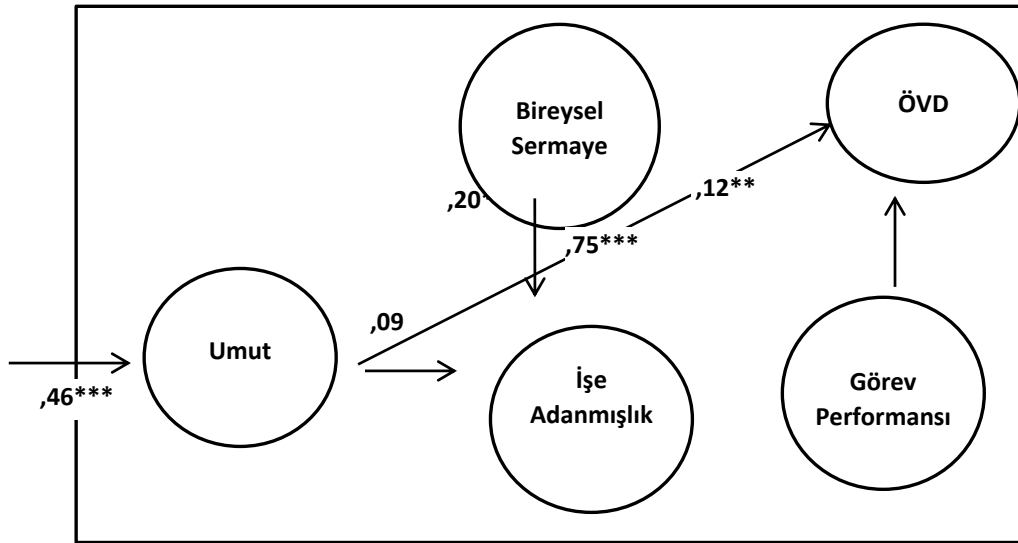
19 ifadeli *ÖVD ölçeği* – ki Vey ve Campbell (2004) ve Williams ve Shiao (1999) tarafından geliştirilen ölçeklere dayalı olarak türetildi – kullanılarak yine çalışanın iş arkadaşından, katılımcı çalışanın ÖVD'sini değerlendirmesi istendi. ÖVD ölçeği OÇV = 0,675 ve JR = 0,912 olarak hesaplandı.

Çalışanın cinsiyeti, medeni durumu, amir insan sermayesi ve çalışma arkadaşı insan sermayesi kontrol değişkenleri olarak kullanıldı.

4. Sonuçlar

Hipotezleştirilmiş ölçme modeli ile 5 faktör modelin en iyi model olduğu LISREL 8.80'de (Jöreskog ve Söbrom, 2006) doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilerek sağlandı. Model, veriye çok iyi bir şekilde uydu (Ki-kare = 180,26, bağımsızlık derecesi = 94, Ki-kare/df = 1,89, CFI = 0,98, IFI = 0,99, SRMR = 0,042, RMSEA = 0,053). Hipotezleştirilmiş ölçme modelinden sonra SPSS 22'de korelasyon analizi ve LISREL 8.80'de örtük değişken yol analizi kullanılarak hipotezler test edildi.

Şekil 1: Hipotezleştirilmiş Araştırma Modeli^{a,b} Sonuçları (Örtük Değişken Yol Analizi).



^a n = 322. ^b Standartlaştırılmış yollar. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$. ÖVD = Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Hipotez testlerinin sonuçları Şekil 1'de sunulmaktadır. Hipotez 1 bireysel sermayenin, işe adanmışlığın pozitif ve anlamlı belirleyicisi olduğunu önermekteydi. Veri, bireysel sermayenin işe adanmışlığını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini ortaya çıkarmıştır ($\gamma = 0,20$, $p < 0,001$). Böylece, Hipotez 1 desteklenmektedir. Hipotez 2'de umutun, işe adanmışlığın ve ÖVD'nin pozitif ve anlamlı bir belirleyicisi olduğunu ifade etmekteydi. Veri, umutun işe adanmışlığa ($\gamma = 0,46$, $p < 0,001$) ve ÖVD'ye ($\gamma = 0,12$, $p < 0,01$)

anlamli bir sekilde etki ettigini ortaya cikarmisttir. Boylece, Hipotez 2 destek bulmustur. Hipotez 3, ise adanmisligin gorev performansini pozitif ve anlamlı bir sekilde etkileyecegini ifade etmekteydi. Veri, ise adanmisligin gorev performansini pozitif, ancak anlamlı bir sekilde etkilemediğini ortaya cikarmisttir ($\beta = 0,09$, anlamlı değil). Hipotez 3 desteklenmemiştir. Hipotez 4, gorev performansının, ÖVD'nin pozitif ve anlamlı bir belirleyicisi olduğunu ifade ediyor. Veri, gorev performansının ÖVD'yi pozitif ve anlamlı bir sekilde etkilediğini ortaya cikarmisttir ($\beta = 0,75$, $p < 0,001$). Boylece, Hipotez 4 destek bulmaktadır. Hipotez 5'in ise adanmisligin, umut-gorev performansi (Hipotez 5a) ve bireysel sermaye-gorev performansi (Hipotez 5b) arasındaki iliskilere tam aracı etki ettigini ifade etmekte idi. Bu iliskileri test etmek için gerekli olan ve Hipotez 3'de test edilen ise adanmislik ve gorev performansi iliskisi anlamlı cikmamisttir. Bundan dolayı, tam aracı hipotezlerini test etmek için gerekli ön koşulları sağlayan sonuçlar sağlanamamisttir. Bu sonuçlara dayanarak, Hipotez 5a ve 5b desteklenmemiştir.

5. Tartışma

Araştırma sonuçları, umut ve bireysel sermayenin ise adanmisliğa, umut ve gorev performansının ÖVD'ye pozitif ve anlamlı etki ettigini göstermektedir. Ayrıca, ise adanmisligin gorev performansi üzerindeki etkisi pozitif olmasına rağmen anlamlı değildir. Bu sonuç beklendik bir sonuç değildir. Bu araştırmanın belki de en önemli ve ilginç sayılabilecek sonuçlarından biri de, ise adanmisligin, çalışanın gorev performansi üzerindeki etkisinin anlamsız cikmasıdır. Başka bir deyişle, ise adanmislik arttıkça çalışanın gorev performansi artmamakta, ise adanmislik azaldıkça çalışanın gorev performansi da azalmamaktadır. Oysa bu konudaki genel eğilim, çalışanın ise adanmisliği arttıkça gorev performansının artacağı şekindedir (Örn: Kahn, 1990; Macey ve Schneider, 2008; Rich vd., 2010). İşe adanmisligin gorev performansi üzerindeki etkisinin anlamsız olması, ise adanmisligin umut-gorev performansi iliskisinde aracılık rolü oynayacağı hipotezi de bu sonuca dayanarak, aracı rolünün test edilmesi için gerekli ön koşullar sağlanmadığından, desteklenmemiştir. Benzer şekilde, ise adanmislik, çalışanın bireysel sermayesi-gorev performansi iliskisine de aracılık etmemektedir. Araştırma sonuçları, ise adanmisligin gorev performansi üzerinde bir etkisi olmadığı sonucunu ortaya koymaktadır. Bu bir bakıma önceki çalışmalarda ortaya konan ise adanmisligin çalışanın gorev performansını pozitif ve anlamlı etkileyeceği düşüncesinin kar amaçlı organizasyonlar için genelleştirilemeyeceğini ülkemiz temelinde ortaya cikarmisttir.

Araştırmanın en önemli sonuçlarından biri bireysel sermayenin, çalışanın ise adanmisliğini attırmasıdır. Yani, çalışanın eğitim seviyesi, tecrübesi ve yaşı arttıkça, ise adanmisliği da anlamlı bir sekilde artmaktadır. Önceki çalışmalarda dikkate alınmayan bireysel sermayenin çalışanın ise adanmisliğina etkisi bu araştırmanın ortaya cikardığı ve yaptığı önemli bir katkıdır. Bu beklenen bir durumdur. Çünkü bireysel sermayesi yüksek olan çalışan hem eğitim hem de tecrübesini fiziksel, hissi ve bilişsel olarak kendisini işe adamasına odaklanmaktadır. Eğitim ve tecrübe arzu edilen sonuçların ortaya konmasında gerekli itici gücü çalışana vermektedir. Benzer şekilde, çalışanın umudu, sahip olduğu amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirecek yollarla beraber, çalışanın ise adanmisliğini pozitif ve anlamlı bir sekilde etkilemektedir. Bu teorik olarak beklenenle uyumlu bir sonuçtur. Çünkü çalışan başarmak istediği arzu ettiği sonuçları ve bu sonuçlara ulaştıracak yolları bildiğinde kendini sadece yapacağı işe adıyor. Son olarak, çalışanın gorev performansi yüksek olduğunda, resmi görevinin ötesindeki davranışları da gösterdiği görülmektedir. Bu da beklenen bir sonuçtur. Çünkü çalışan, kendi performansının etkilerinin daha yüksek olması için diğerlerinin de performanslarının yüksek olması gerektiğini düşünmektedir. Çalışma

ortamındaki başarısızlığı kendi başarısızlığı olarak diğerleri algılayabileceği için çalışan kendi görevlerini yerine getirdikten sonra diğerlerinin de görevlerine yardım eder.

Bu araştırmada, araştırma modelinde test edilen diğer direkt ilişkilerin ötesinde, temel olarak iki aracı hipotezi (zenginleştirme hipotezi) test edildi. İlgili testlere temel oluşturan ilişkilerden olan işe adanmışlık ve görev performansı arasında ilişki, beklenen aksine istatistiksel açıdan anlamsız çıktı. Bu bize, çalışanın motivasyonunun (işe adanmışlığının), aynı çalışanın görev performansını arttırmayacağını söylemektedir. Bu sonuç, genel olarak, literatürde teorik olarak düşünülen ve ampirik olarak ortaya çıkarılardan farklıdır. Ancak, unutmamak gerekir ki önceki çalışmalar içerisinde az da olsa işe adanmışlık-görev performansı ilişkisini istatistiksel açıdan anlamsız bulan çalışmalar da bulunmaktadır (Örn.; Dana ve Brummel, 2013; Franz, 2014). Bu sebepten dolayı, her ne kadar umut ve bireysel sermaye işe adanmışlığa pozitif ve anlamlı etki etse bile, işe adanmışlığın çalışanın görev performansına etkisi anlamsız olduğundan, işe adanmışlığın ilgili bağımsız değişkenler ile görev performansı arasındaki aracı etkisinden de bahsetmek mümkün değildir. Bu sonuçlara dayanarak, araştırmanın en önemli katkısı şu üç şekilde ifade edilebilir. Birincisi, hipotezleştirilen araştırma modeli uyum değerleri dikkate alındığında çok güçlü bir şekilde desteklenmektedir. İkincisi, umut ve bireysel sermaye çalışanın işe adanmışlığını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Sonuncusu ise, işe adanmışlık çalışanın görev performansını arttırmamaktadır. Araştırmanın farklı endüstrilerdeki 15 işletmeyi kapsamaması araştırma sonuçlarının genelleştirilmesi ve araştırma değişkenlerinin farklı zamanlarda ve farklı kaynaklardan toplanması ortak metot varyansını kontrol etmesi bakımından araştırmanın güçlü yönleri arasındadır. Araştırmanın sınırları arasında, 15 farklı işletmenin, işletme büyüklüklerinin kontrol değişkeni olarak kullanılmaması sayılabilir. Gelecekteki araştırmalar, işe adanmışlık ve çalışan performansı arasındaki pozitif, negatif ve anlamsız ilişkilere bakarak, işe adanmışlık ve çalışan performansına etki eden düzenleyici değişkenleri (moderating variables) bulmak ihtiyacıdır.

Kaynakça

- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. ve Mhatre, K. H. (2011), "Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance", *Human Resource Development Quarterly*, 22, pp 127–152.
- Becker, G. S. (1996), *The Economic Way of Looking at Behavior: The Nobel Lecture. Essays in Public Policy*, No. 69, Hoover Institution, Stanford University, Palo Alto, CA.
- Brislin, R. W. (1980), "Translation and Content Analysis of Oral and Written Material". H. C. Triandis ve J. W. Berry (der.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology* içinde, Boston, MA: Allyn & Bacon, pp 349–444.
- Burt, R. S. (1997), "The Contingent Value of Social Capital", *Administrative Science Quarterly*, 42, pp 339–365.
- Christian, M. S., Garza, A. S. ve Slaughter, J. E. (2011), "Work Engagement: A Quantitative Review and Test of its Relations with Task and Contextual Performance", *Personnel Psychology*, 64, pp 89–136.
- Dana, E. ve Brummel, B. J. (2013), "Examining Workplace Mindfulness and its Relations to Job Performance and Turnover Intention", *Human Relations*, 67, pp 105–128.
- Erez, A. ve Judge, T. A. (2001), "Relationship of Core Self-Evaluations to Goal Setting, Motivation, and Performance", *Journal of Applied Psychology*, 86, pp 1270–1279.

- Franz, G. (2014), "An Intergenerational Perspective on Routine Role Succession in Organizations", Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Illinois at Urbana-Champaign, Urbana, Champaign, U.S.A.
- Hobfoll, S. E. (1998), *Stress, Culture, and Community: The Psychology and Philosophy of Stress*, Plenum, New York.
- Hobfoll, S. E. (1989), "Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress", *American Psychologist*, 44, pp 513–524.
- Hobfoll, S. E. (1988), *The Ecology of Stress*, Hemisphere, New York.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., ve Jackson, A. P. (2003), "Resource Loss, Resource Gain, and Emotional Outcomes Among Inner City Women", *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, pp 632–643.
- Jöreskog, K. G. ve Sörbom, D. (2006), "LISREL 8.80 for Windows" [computer software], Scientific Software International, Lincolnwood, IL, USA.
- Judge, T. A. ve Bono, J. E. (2001), "Relationship of Core Self-Evaluations Traits–Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability–with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 86, pp 80–92.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A. ve Locke, E. A. (2005), "Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment", *Journal of Applied Psychology*, 90, pp 257–268.
- Kahn, W. A. (1992), "To Be Fully There: Psychological Presence at Work", *Human Relations*, 45, pp 321–349.
- Kahn, W. A. (1990), "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", *Academy of Management Journal*, 33, pp 692–724.
- Karatepe, O. M. (2014), "Hope, Work Engagement, and Organizationally Valued Performance Outcomes: An Empirical Study in the Hotel Industry", *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 23, pp 678–698.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. ve Norman, S. M. (2007), "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction", *Personnel Psychology*, 60, pp 541–572.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2007), "Emerging Positive Organizational Behavior", *Journal of Management*, 33, pp 321–349.
- Macey, W. H. ve Schneider, B. (2008), "The Meaning of Employee Engagement", *Industrial and Organizational Psychology*, 1, pp 3–30.
- Özyılmaz, A. (2012), "Ümit, İyimserlik, Toparlanma ve Özyeterlilik, Çalışanın Görev Performansı ve Bireysel Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Ne Kadarını Açıklıyor?", 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 24-26 Mayıs 2012, Çeşme-İzmir, pp 698–704.
- Özyılmaz, A. ve Eser, S. (2013), "Ortak Metod Varyansı Nedir? Nasıl Kontrol Edilebilir?" 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 30 Mayıs–1 Haziran 2013, Kütahya, pp 500–508.

Özyılmaz, A. ve Süner, Z. (2015), "İşe Adanmışlığın İşyeri Tutumlarına Etkisi: Hatay'daki 9 İşletmede Yapılan Ampirik Araştırmanın Sonuçları", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10, pp 143–164.

Pil, F. K. ve Leana, C. (2009), "Applying Organizational Research to Public School Reform: The Effects of Teacher Human and Social Capital on Student Performance", *Academy of Management Journal*, 52, pp 1101–1124.

Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G. ve Maltarich, M. A. (2014), "Human Capital is Dead; Long Live Human Capital Resources!" *Journal of Management*, 40, pp 371–398.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Podsakoff, N. P. (2012), "Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control it", *Annual Review of Psychology*, 63, pp 539–569.

Rich, B. L., Crawford, E. R. ve LePine, J. A. (2010), "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance", *Academy of Management Journal*, 53, pp 617–635.

Snyder, C. R. (2002), "Hope Theory: Rainbows in the Mind", *Psychological Inquiry*, 13, pp 249–275.

Vey, M. A. ve Campbell, J. P. (2004), "In-Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which are We Measuring?", *Human Performance*, 17, pp 119–135.

Williams, L. J. ve Anderson, S. E. (1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors", *Journal of Management*, 17, pp 601–617.

Williams, S. ve Shiaw, W. T. (1999), "Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Effect on Employee Organizational Citizenship Behavior Intentions", *Journal of Psychology*, 133, pp 656–668.

Wright, P. M. ve McMahan, G. C. (2011), "Exploring Human Capital: Putting Human Back into Strategic Human Resource Management", *Human Resource Management Journal*, 21, pp 93–104.

Youssef, C. M. ve Luthans, F. (2007), "Positive Organizational Behavior in the Workplace", *Journal of Management*, 33, pp 744–800.

Zhong, L., Wayne, S. J. ve Liden, R. C. (Baskıda), "Job Engagement, Perceived Organizational Support, High-Performance Human Resource Practices, and Cultural Value Orientations: A Cross-Level Investigation", *Journal of Organizational Behavior*, DOI: 10.1002/job.2076

İŞE ADANMIŞLIK ÜZERİNDE HİZMETKÂR LİDERLİĞİN KATKISI

Dr. Ömer Özdemir

Murat Hüdavendigâr Üniversitesi

omerozdemir20@gmail.com

ÖZET

Hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz iş dünyasında, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesinde örgüt liderlerinin liderlik tarzları, liderlik tarzlarının örgüt içinde oluşturduğu olgular ve beraberinde çalışanların gösterdikleri işe adanmışlık davranışları örgüt performansını etkileyen önemli unsurlar haline gelmiştir. Ayrıca, işe adanmışlık gibi olumlu duygusal tutumların, kişilerin anlık düşünce-eylem birikimlerini artırarak, kendilerine kalıcı bireysel kaynaklar oluşturdukları ifade edilebilir (Eyiusta, 2015: 71).

Bu çalışmada, işe adanmışlık ile takipçilerde işe adanmışlık davranışının oluşmasına katkı sağlayan hizmetkâr liderlik tarzı incelenmiştir. Bu amaçla, farklı alanlarda faaliyetleri bulunan özel bir kuruluşun orta ve üst kademe yöneticilerinden anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Elde edilen veriler istatistiki analize tabi tutularak değerlendirilmiştir.

Gerçekleştirilen bu araştırmanın sonucuna göre; hizmetkâr liderlik modeli çerçevesindeki yaklaşımın, işe adanmışlığı olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, bu sonuçlardan hareketle çalışan ve örgüt verimliliği açısından önemli bir faktör olan işe adanmışlık davranışının kazanılmasında, hizmetkâr liderlik tarzı uygulamasının düşük seviyede de olsa katkı sağladığı ifade edilebilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Adanmışlık, İşe Adanmışlık, Liderlik, Hizmetkâr Liderlik.

1. Giriş

Günümüz dünyasının zorlaşan rekabet şartları altında işletmelerin kârlılık, ekonomiklik ve verimliliklerini yüksek tutabilmeleri gittikçe zorlaşmaktadır. Bir işletmenin amaçlarına en etkili şekilde ulaşabilmesi, çalışanlarının performansı ve işe adanmışlık davranışları ile yakından ilgilidir. Liderlerin sergilediği liderlik modelleri ise çalışanların işe adanmışlık davranışlarını etkileyen faktörlerden biridir. Bu kapsamda, çalışanlar; hizmetkâr liderlik davranışlarının yansımaları olan, liderlerinin hizmet etmeye yönelik istekli gayretlerini gördüklerinde, kendilerini de örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi konusunda daha çok sorumlu hissetmekte, daha çok çaba göstermekte ve çalışanlarda işe adanmışlık davranışı içsel bir motivasyonla desteklenmektedir (Dinçer ve Öksüz, 2011: 13).

Bu çalışmada; ilk önce, sırasıyla lider, liderlik, hizmetkâr liderlik, adanmışlık ve işe adanmışlıkla ilgili kavramsal çerçeve ortaya konulacaktır. Daha sonra ise, takipçilerin işe adanmışlık davranışı sergilemelerinde hizmetkâr liderlik modeli katkısının tespit edilmesine yönelik araştırma bulguları yer alacaktır. Son bölümde de araştırmanın sonuç ve önerileri paylaşılacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Lider ve Liderlik

Dünyanın var olduğu ve özellikle insanlığın toplu yaşamaya başladığı anlardan itibaren bazen siyaset, bazen din ve inanç, bazense kamu yönetimi disiplini çerçevesinde günlük hayatta farklı şekillerde ve farklı alanlarda karşımıza çıkan olgulardan biri lider diğeri de liderliktir. Genel anlamda literatüre 14. yüzyılda girmiş olan bu iki kavram son yüz yıllarda daha sık kullanılmaya başlanmıştır (Zel, 2011: 109)².

Kısaca, “başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya yönlendiren, etkileyen kişi” (Koçel, 2010: 569), şeklinde ifade edilen lider ile liderlik kavramlarının tanımlarında, tanımlı yapanların kendi araştırma sonuç ve görüşleri ile beraber çevre şartlarının o günkü etkisini de yansıttığı görülür.

Literatür incelendiğinde liderlik kavramında gerçekleşen bu değişim üç yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır (Ertürk, 2013: 174; Zel, 2011: 114):

- 1940'lara kadar liderin kişisel özelliklerinin ele alındığı **özellikler yaklaşımı**,
- 1940-1960'lı yıllar arasında liderin davranışsal özelliklerinin ele alındığı **davranışsal yaklaşım**,
- 1960'dan günümüze kadar ise liderin davranışlarının duruma ve ortama göre değişkenlik gösterdiği düşüncesinin ele alındığı **durumsallık yaklaşımı**.

Liderlik yaklaşımları, genel olarak yukarıda belirtildiği gibi üç ana yaklaşım çerçevesinde değerlendirilmiş olmasına rağmen yeni yaklaşımların ortaya çıkışıyla **modern liderlik teorileri** dördüncü yaklaşım olarak ele alınmaktadır (Gürdoğan, 2010: 23). Sayısı yüzden fazla olan modern liderlik teorileri ise, 1960 yıllarda yönetim bilimindeki sistem yaklaşımının, ayrıca 1970'den sonra da insan merkezli modern yönetim anlayışının etkileriyle ele alınarak geliştirilen teorilerdir. Hizmetkâr liderlik yaklaşımı da modern liderlik teorileri kapsamında ele alınan bir yaklaşımdır.

Bu dört liderlik yaklaşımı karşılaştırıldığında, bakış açıları ve uygulamalarındaki farklılıklarından dolayı esasta farklılıkları görülür. Bu sebeptendir ki, hala bu gün bile en etkin lideri hangi niteliklerinin, hangi grup özelliklerinin belirlediği tartışma konusu olmaya devam etmektedir (Gerald vd., 2010: 129).

2.2. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik kavramı, Robert Greenleaf'in 1970 yılında yayınladığı 'The Servant as Leader' makalesiyle literatürde yerini almıştır (Greenleaf, 1998:3). Kavram kapsamında, hizmetkârlık; başkalarına hizmet etme gibi basit görülen bir davranış eğilimi değil (Fındıkcı, 2013: 311), gerçekte liderin, belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde, takipçileri ile birlikte çalışması, yol alması demektir.

Hizmetkâr liderlik; liderin, takipçilerinin düşünce, arzu, ihtiyaç ve taleplerini kendilerinininkinin önünde değerlendirdiği bir liderlik tarzıdır (Sendjaya ve Sarros, 2002: 57).

² Stogdill, R. (1974), Handbook of Leadership, Newyork: Colliar McMillan Ltd., s. 3'den Zel, U. (2011), Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açılan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar (3. Baskı), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Bu kapsamda, hizmetkâr liderin en güçlü motivasyon kaynağı da takipçilerine hizmet etme arzusudur (Greenleaf, 1998: 3).

2.3. Adanmışlık ve İşe Adanmışlık

Örgütsel açıdan ele alındığında; işgören devir hızı, iş tatmini, örgütsel sağlık gibi çalışan ve örgütün verimliliğini etkileyen konular arasında, örgütsel adanmışlık odaklarından biri olan işe adanmışlık da gösterilebilir. Literatürde, işe adanmışlık; çalışanların, işlerine karşı duydukları pozitif his ile duygularını yansıtmaları, kendilerini işlerinin gerekleri ile başa çıkabilecek yetenekte görmeleri, işlerini kişisel olarak çok anlamlı bulmaları, iş yüklerinin altından kalkılabilir olduklarını düşünmeleri ve yaptıkları işin geleceği hakkında umut beslemeleri şeklinde ifade edilmektedir (Bostancı ve Ekiyor, 2015: 39).

Literatürde; kişi, grup, kurum, fikir, düşünce, vs. gibi kendimizden daha önemli ve büyük addettiğimiz bir olguya karşı bağlılığı, gerçekleştirmek zorunda hissettiğimiz yüksek seviyeli bir duyguyu ifade eden (Ergun, 1975: 99), ayrıca olumlu bir duygu taşıma, işine bağlı, fedakâr ve etkin olmak olarak belirtilen (Schaufeli vd., 2002: 73) adanmışlık davranışının kazanılmasında hizmetkâr liderlik modelinin etkili olduğunu vurgulayan çalışmaların varlığı görülmektedir.

3. Araştırma Metodolojisi

3.1. Araştırmanın Önemi, Amacı ve Kısıtları

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmelerinde çalışan verimliliğinin önemli bir etken olduğu görülmektedir. Araştırmalarda, verimlilik oranının yüksekliğinin; başta çalışanların örgütlerindeki görevlerine karşı olumlu duygularla sınıksız sarılmış, benimsemiş olmalarına, en iyi bir biçimde gerçekleştirmek için fedakarca davranabilmelerine bağlı olduğu, bu bağlamda da, işe adanmışlık davranışlarının önemli etkisinin varlığı vurgulanmaktadır. Eyiusta (2015: 75)'nın, iş tatmini ve işe adanmışlık değişkenleri, güçlendirme ve sorumluluk üstlenme davranışı arasındaki ilişki üzerine yapmış olduğu bir araştırma sonucuna göre ise; işe adanmışlık yoluyla kendini iyi hisseden işgörenlerin, plan yapma, yeni şeyler deneme ve tecrübe etme arzusunda olacakları, daha çok inisiyatif ve ek sorumluluk alma davranışlarında bulunacakları tespit edilmiştir.

Bu çalışmanın asıl amacını hizmetkâr liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin ölçülmesi oluşturmaktadır. Ek olarak da, hizmetkâr liderlik alt faktörlerinin işe adanmışlık alt faktörü üzerindeki etkisinin ölçülmesi bu çalışmanın alt amaçları arasında yer almaktadır.

Ancak, bu araştırma sadece özel bir kurum bünyesinde yapılmış olduğundan, kamu sektörü ile karşılaştırma imkanı elde edilememiştir. Ayrıca anket formları çalıştıkları kurumun insan kaynakları bölümü tarafından çalışanlarına ulaştırıldığından çalışanlarda performans değerlendirmesine tabi tutuluyoruz ön yargısının etkisi olduğu görülmektedir. Bunun bir sonucu olarak da, kadın çalışanlardan dönüş sayısının düşük olduğu görülmektedir.

3.2. Araştırmanın modeli ve hipotezi

Araştırmanın modeli aşağıda, Şekil.1'deki gibi oluşturulmuştur.

Şekil 1: Araştırmanın modeli



İnceleme konusu olan değişkenlerle birlikte araştırmanın hipotezi aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

H₁: Hizmetkâr liderlik işe adanmışlık üzerinde etkilidir.

3.3. Veri Toplama, Örneklem ve Ölçüm Araçları

Çalışmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Ayrıca, doktora tezi kapsamındaki bu çalışmada veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır (Özdemir, 2015). Araştırmada katılımcılara 9 maddelik demografik bilgi formu ile birlikte Dennis ve Winston'un geliştirdiği, Aslan ve Özata (2011)'nin Türkçe'ye uyarladığı 14 maddelik '*Hizmetkâr Liderlik Ölçeği*' kullanılmıştır. Araştırmaya katılanların işe adanmışlık tutumları ise, Çakır (2001: 191)'in Türkçe'ye '*İşe Bağlılık Ölçeği*' olarak 10 maddeyle kazandırdığı, daha sonra da maddelerini Öztürk vd.'nin (2011) uyarladığı, Kanungo (1982)'nin '*Job and Work Involvement Scale [İşe ve Çalışmaya Adanmışlık Ölçeği]*' ile ölçülmüştür.

Belirlenen amaçlar çerçevesinde yukarıdaki ölçeklerden oluşturulan anket formu internet üzerinden, özel bir kuruluşun yönetici pozisyonundaki 1180 çalışanına gönderilmiş ve 608 kişiden geri bildirim (geri dönüş oranı % 51,5) alınmıştır. Dönüşü olan bu anketler arasından verileri kullanılabilir durumda olan 480 kişinin anketi ele alınarak gerçekleştirilen istatistiki analizler neticesinde araştırma sonuçları elde edilmiştir.

Araştırmaya katılanların, % 98,33'ü erkek, % 88,33'ü bekar, % 48,75'i 26 ile 30 yaş arasında ve % 36,46'sı lisans mezunudur. Katılımcıların, meslekteki çalışma sürelerine göre % 31,25'i 6 ile 10 yıl, kurumlarındaki çalışma sürelerine göre % 28,13'ü de 10 ile 12 yıl arasındadır. Ayrıca katılımcıların, % 42,92'si müdür pozisyonunda ve yöneticileri ile olan ilişkilerinin süresi ise % 70'inde 1 ile 3 yıl aralığındadır.

4. Verilerin Analizi ve Bulguları

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirlikleri önceki çalışmalarda test edilmiş olsalar bile, tekrar bu çalışmanın tüm maddelerini kapsayacak şekilde yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, hizmetkâr liderlik ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 0.986 olarak, işe adanmışlık ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı da 0,944 olarak elde edilmiş olup (Tablo 1.), kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının çok yüksek ve tüm anket formlarının güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Ölçekler	α
Hizmetkâr Liderlik	0,986
İşe Adanmışlık	0,944

Değişkenler arasındaki korelasyon incelemesinde ise; hizmetkâr liderlik ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü, anlamlı ve zayıf bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir ($r = 0,346$).

Tablo 2: Değişkenler arası korelasyon değerleri		
Değişkenler	1	2
Hizmetkâr Liderlik (1)	-	
İşe Adanmışlık (2)	0,346**	-
** p<0,01 seviyesinde anlamlı		

Daha sonra hipotezin sınanması için bağımsız değişken olan hizmetkâr liderlik ile bağımlı değişken olan işe adanmışlık üzerinde uygulanan regresyon analizi sonucunda; hizmetkâr liderliğin, işe adanmışlığı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

Tablo 3: Hizmetkâr liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisi

Bağımlı Değişken	R ²	R ² düz	F	p	β	t	p
İşe Adanmışlık	0,12	0,12	65,11	0,00	0,27	8,07	0,00

Hizmetkâr Liderlik; Bağımsız Değişken

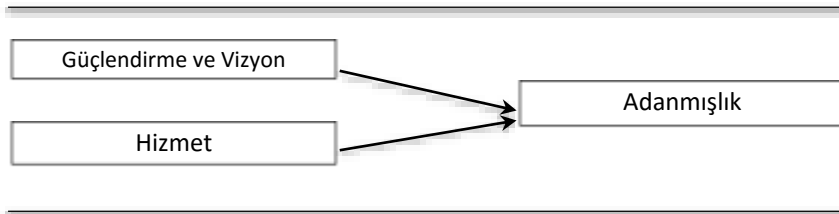
Tablo 3’de görüldüğü üzere, hizmetkâr liderliğin işe adanmışlığı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir [t (478) = 8,07; p < 0,05]. Elde edilen sonuçlardan; hizmetkâr liderliğin işe adanmışlık üzerindeki katkısının düşük olduğu (β = 0,27), ayrıca hizmetkâr liderliğin işe adanmışlığa ait varyansı % 12 oranında çok zayıf düzeyde açıkladığı görülmektedir. H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Hizmetkâr liderliğin işe adanmışlığı etkilediğinin tespit edilmesinden sonra araştırma kapsamındaki iki değişkenin alt boyutları arasındaki ilişkisinin de incelenebilmesi adına bu değişkenler üzerinde faktör analizleri uygulanmış olup elde edilen bu alt boyutlarla yeni bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan bu yeni araştırma modelinin değişkenleri üzerinde istatistiki analizler uygulanmış ve sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırma çerçevesinde, hizmetkâr liderlik ölçeğine yönelik uygulanan faktör analizleri sonucunda, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı 0,958 ve Bartlett küresellik testi anlamlılık değeri $\chi^2(78)=4321,419$ ve p değeri 0,00 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca, varimax rotasyon yönteminin kullanıldığı faktör analizi sonucunda ise, öz değerleri 1’den büyük ve varyans yüzdeleri toplamı 67,791 olan, ‘Güçlendirme ve Vizyon’ ile ‘Hizmet’ olarak adlandırılan iki alt faktör tespit edilmiştir.

İşe adanmışlık ölçeğine yönelik uygulanan faktör analizleri sonucunda ise, KMO katsayısı da 0,889 ve Bartlett küresellik testi anlamlılık değeri $\chi^2(28)=1617,383$ ve p değeri 0,00 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca, varimax rotasyon yönteminin kullanıldığı faktör analizi sonucunda ise, öz değerleri 1’den büyük ve varyans yüzdeleri toplamı 52,856 olan, ‘Adanmışlık’ olarak adlandırılan tek bir alt faktör tespit edilmiştir.

Şekil 2: Düzeltilmiş araştırma modeli



Değişkenlere ait alt faktörler arasındaki korelasyon değerlerine bakıldığında ise (Tablo.4);

Tablo 4: Değişkenlere ait alt faktörler arasındaki korelasyon değerleri

	1	2	3
Güçlendirme ve Vizyon (1)	-		
Hizmet (2)	0,685**	-	
Adanmışlık (3)	0,346**	0,280**	-

** $p < 0,01$ anlamlılık seviyesi

Tüm boyutların aralarında anlamlı ve pozitif korelatif ilişki de olduğu tespit edilmiştir. Ancak, hizmetkâr liderliğin, 'Güçlendirme ve Vizyon' alt faktörü ile 'Hizmet' alt faktörü arasındaki korelatif ilişkinin anlamlı ve orta ($r = 0,685$); 'adanmışlık' ile hizmetkâr liderlik alt faktörü 'güçlendirme ve vizyon' arasındaki korelatif ilişkinin anlamlı ve zayıf olduğu ($r = 0,346$), ayrıca 'adanmışlık' ile hizmetkâr liderlik alt faktörü 'Hizmet' arasındaki korelatif ilişkinin de anlamlı ve zayıf olduğu ($r = 0,280$) tespit edilmiştir.

Daha sonra, elde edilen alt faktörlerden oluşturulan düzeltilmiş araştırma modeli (Şekil 2.) nin değişkenleri arasında uygulanan regresyon analizleri neticesinde elde edilen sonuçlar Tablo 5.'de belirtilmiştir.

Tablo 5: Hizmetkâr liderlik değişkeninin alt faktörlerinin işe adanmışlık değişkeninin tek alt faktörü üzerine etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R ²	R ² düz.	F	p	β	t	p
Adanmışlık	Güçlendirme ve Vizyon	0,12	0,12	65,14	0,00	0,35	8,07	0,00
	Hizmet	0,08	0,08	40,69	0,00	0,28	6,38	0,00

Tablo 5.'de belirtilmiş sonuçlara göre;

1. Hizmetkâr liderlik faktörlerinden *güçlendirme ve vizyon* faktörünün, *adanmışlık* faktörü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu [$t(478) = 8,07$; $p < 0,05$], ancak *güçlendirme ve vizyon* faktörünün *adanmışlık* faktörü üzerinde çok düşük düzeyde açıklayıcılığa sahip ($R^2 = 0,12$) ve faktör katkısının düşük seviyede ($\beta = 0,35$) olduğu görülmektedir.

2. Hizmetkâr liderlik faktörlerinden *hizmet* faktörünün *adanmışlık* faktörü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu [$t(478) = 6,38$; $p < 0,05$], ancak *hizmet* faktörünün *adanmışlık* faktörü üzerinde çok düşük düzeyde açıklayıcılığa sahip ($R^2 = 0,08$) ve faktör katkısının da çok düşük seviyede ($\beta = 0,28$) olduğu görülmektedir.

5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma kapsamında, hizmetkâr liderlik modelinin takipçiler üzerinde işe adanmışlık davranışı kazanmalarını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği, hizmetkâr liderliğin işe adanmışlık üzerindeki katkısının düşük olduğu ($\beta = 0,27$), ayrıca, hizmetkâr liderliğin işe adanmışlığa ait varyansı % 12 oranında çok zayıf düzeyde açıkladığı sonucu elde edilmiştir.

Bu sonuca göre: Liderin;

- Hizmet edilmekten çok fark edilmemeye gayret ederek takipçilerini hizmet etmeyi sevmesi,
- Örgütü için açık ve gerçekçi hedefler belirleyerek ne yapmak istediğinin farkında olması,
- Sorun çözümünde takipçilerine model olması, faydalı ve verimli kabul edilen çözümler önermesi,
- Bütün takipçilerine değer vererek duygu ve düşüncelerini açıkça ifade etmesi, hataları affetmesi gibi hizmetkâr liderlik özelliklerinin, liderin takipçileri üzerinde işleri ile ilgili,
- Bu işte çalışıyor olmak başıma gelen en güzel işlerden biridir ve işim benliğimin önemli bir parçasıdır,
- İşime çok bağlıyım ve her an işimle yaşıyorum,
- İşimin bütün ayrıntıları ile ilgilenirim, kişisel yaşam hedeflerimin çoğu işime odaklıdır ve zamanımın büyük kısmını işimle meşgul olmaktan hoşlanırım gibi işe adanmışlık davranışının belirtileri olan olumlu duygular oluşmasına etkilediği, ancak katkısının düşük olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca, değişkenlerin alt faktörleri üzerinde uygulanan regresyon analizleri sonucunda da, hizmetkâr liderlik faktörlerinin işe adanmışlık üzerindeki etkilerinin pozitif ve anlamlı olduğu, fakat düşük düzeyde açıklayıcılığa sahip ve yine faktör katkılarının düşük seviyede kaldığı sonuçları elde edilmiştir.

Gelecekte yapılacak araştırmalar için temel öneri, bu modelin farklı iş kollarında faaliyet gösteren kurumların yönetici grupları ile ayrı ayrı çalışılması ve karşılaştırmaların yapılmasıdır. Benzer şekilde, karşılaştırmalı olarak özel ve kamu kurumları arasında da çalışmalar yapılabilir. Model, elbette başka ölçeklerle de sınanabilir. Çalışmanın literatüre önemli bir katkı sağladığı düşünülmektedir.

Kaynakça

Aslan, Ş. ve M. Özata (2011), "Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlilik Ve Güvenirlik Araştırması", Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 18 (1), ss. 139-154.

Bostancı, H., A. Ekiyor (2015), "Çalışanların İşe Adanmasının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 1 (1), ss. 37-51.

Çakır, Ö. (2001), İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler (1. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Dinçer M. K. ve B. Öksüz (2011), "Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek", Erciyes İletişim Dergisi, 2 (2), ss. 2-18.

Ergun, T. (1975), "Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı", Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Amme İdaresi Dergisi, 8 (4), ss. 97-106.

Ertürk, M. (2013), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (7. Baskı), Beta Basım Yayım, İstanbul.

Eyiusta, C. M. (2015), "İşgörenlerin Güçlendirme Algılarının Sorumluluk Üstlenme Davranışları Üzerindeki Etkisi: İşe Adanmışlık ve İş Tamini Değişkenlerinin Aracılık Rolü", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 43, ss. 68-78.

Fındıkçı, İ. (2013), Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik (Cep Boy 1. Baskı), Alfa Basım Yayım, İstanbul.

Gerald R. F., Sherry L. D., Pamela L. P. ve Atay S. (2010), İş Yaşamında Politik Yeti: İş Verimliliğine Etkisi (2. Baskı), Namar Yayınları, İstanbul.

Greenleaf, R. K. (1998), The Power Of Servant Leadership, L. C. Spears (Edt.), Berrett-Koehler Publishers, San Fransisco.

Gürdoğan, A. (2010), "Turizm Lisans Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi SBE, Aydın.

Kanungo, R. N. (1982), "Measurement of Job and Work Involvement", Journal of Applied Psychology, 67 (3), ss. 341-349.

Koçel, T. (2010), İşletme Yöneticiliği (12. Baskı), Beta Basım Yayın, İstanbul.

Özdemir, Ö. (2015), "Hizmetkâr Liderliğin Lidere Duyulan Güven Aracılığı ile İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi SBE, İstanbul.

Öztürk, V., S. Ç. Koçyiğit ve E. Ç. Bal (2011), "Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği", Doğu Üniversitesi Dergisi, 12 (1), ss. 84-98.

Schaufeli, W. B., M. Salanova, V. González-Romá and A. B. Bakker (2002), "The Measurement Of Engagement And Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach", Journal of Happiness Studies, 3, ss. 71-92.

Sendjaya, S. and C. J. Sarros (2002), "Servant Leadership: It's Origin, Development, and Application in Organization", Journal of Leadership & Organizational Studies, 9 (2), ss. 57-64.

Zel, U. (2011), Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar (3. Baskı), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

İŞKOLİKLİK, İŞ-AİLE ÇATIŞMASI VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yrd. Doç. Dr. Esra B. BULGURCU GÜREL
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İ.İ.B.F.
esragurel@mu.edu.tr

Doç. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İşletme Fakültesi
ozlemcetinkaya@mehmetakif.edu.tr

ÖZET

Bireyleri aşırı çalışmaya yönelten işkoliklik kavramı, bireyler açısından iş ve özel yaşam arasında denge kurmayı zorlaştırmaktadır. İşkolikliğin bireye, ailesine, iş yaşamına ve sosyal ilişkilerine çeşitli etkileri söz konusudur. İşkolik bireylerin, tüm zamanlarını ve enerjilerini işlerine adanmalarının, ailevi ve sosyal ilişkilerine zarar verebileceği belirtilmektedir. Diğer taraftan, işkoliklik kavramının bireylerin iş tatmin düzeyi ile de yakından ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Bu çalışmada, akademisyenlerin işkoliklik düzeylerinin, iş-aile çatışması ve iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmektedir. Yapılan analizler sonucunda işkolikliğin kompulsif çalışma ve aşırı çalışma boyutları ile iş-aile çatışması arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde, aşırı çalışma ve iş tatmini arasındaki ilişkinin de pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan kompulsif çalışma ve iş tatmini arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamsız olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşkoliklik, Aşırı Çalışma, Kompulsif Çalışma, İş Tatmini, İş-Aile Çatışması

1. Giriş

Günümüz çalışma koşullarının bireyleri aşırı çalışmaya yönlendirmesi işkoliklik kavramına olan ilgiyi canlı tutmaktadır. Aşırı çalışma kavramlarıyla özdeşleştirilen işkoliklik kavramının, bireyin iş ve özel yaşamına çeşitli etkileri söz konusudur. Konuyla ilgili farklı çalışmalarda işkolikliğin, bireyin iş yaşamı ve özel yaşamı arasında denge kurmasını zorlaştırdığı, çeşitli alanlarda çatışmalar yaşamasına yol açtığı belirtilmektedir. Bu durum bireyi iş-aile çatışmasıyla karşı karşıya bırakmaktadır. İşkoliklikle yakından ilişkili diğer bir kavram ise iş tatminidir. Bireylerin işlerine duydukları saplantılı bağlılık işten aldıkları tatmini çeşitli şekillerde etkilemektedir.

Çalışmada ele alınacak ilk kavram işkoliklik kavramıdır. Söz konusu kavramı ilk kez kullanan Oates (1971) işkolikliği, bireylerin sağlığına, mutluluğuna, insanlarla ilişkilerine ve sosyal hayatlarına zarar verecek ölçüde işleriyle ilgilenme ihtiyacı duymaları olarak tanımlamaktadır (Brady,2008:242). Ceybolt ve Salomone (1994) işkolikliği işe aşırı bağlılık olarak tanımlarken, Moiser (1983) işkolikleri haftada en az elli saat çalışan bireyler olarak ifade etmektedir (Ayesha, Tasnuva, 2013:83). İşkoliklikle ilgili genel kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır. İşkoliklik çoğunlukla işte geçirilen uzun saatlerle eş anlamlı olarak kullanılsa da bundan daha fazlasını ifade etmektedir. İşkolikler, karşı koyamadıkları güçlü bir

işsel dürtüyle yönlendirilmektedir (Burke vd., 2006:463). Schaufeli vd. (2009) işkolikliği, aşırı çalışma ve işe karşı saplantılı olma eğilimi olarak tanımlamaktadır (Shimazu vd., 2011:400). Scot vd. (1997) ise işkolikliği örgütsel gerekliliklerin ötesinde aşırı çalışma durumu olarak ifade etmektedir. Porter (1996), işkoliklik ve fazla çalışmayı birbirinden ayırarak, işkoliklerin herhangi bir görevi başarılı bir şekilde tamamlamak için gerekli olandan çok daha fazla işe bağlılık gösterdiklerinin altını çizmektedir (Brady vd., 2008:242-243). İşkolikliğin tanımı iki boyuttan oluşmaktadır. Saplantılı çalışma, işkolikliğin bilişsel boyutunu oluştururken, aşırı çalışma davranışsal boyutunu oluşturmaktadır (Ayesha ve Tasnuva, 2013:82). Snir ve Harpaz (2003), işkolik bireylerin dıştan gelen bir gereklilik olmaksızın işleriyle ilgili faaliyetlere ve düşüncelere büyük bir zaman dilimi ayırdıklarını ifade etmektedir. Bu nedenle Kleiner (1988) işkoliklerin, işin ödüllere değil, kendisine bağımlı oldukları için çok çalıştıklarını belirtmektedir (Brady vd., 2008:242). İşkolikler, kendilerine başarmak için daima ulaşılması güç hedefler koymakta ve gerektiğinden çok daha fazla çalışmaktadır. Bu nedenle kendilerine sınırlar koyamamakta ve hiçbir zaman yeterince çalıştıklarını, çaba harcadıklarını düşünmemektedir (Wijhe vd., 2014:161). İşkolikliğin bireye ve yaşamına çeşitli olumsuz etkileri olduğunu ortaya koyan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. İşkoliklik, bireyin zamanını, sabrını ve enerjisini tüketerek birçok istenmeyen sonuca yol açabilmektedir. Killinger (1991), işkolikliğin, uzun vadede bireye, ailesine, çalıştığı kuruma ve topluma zarar verebileceğini belirtmektedir (Yaniv, 2011:108).

Çalışmada ele alınacak ikinci kavram iş-aile çatışmasıdır. İş-aile çatışması, bir örgütün üyesi olmanın gereği olarak benimsenen rol ile bir ailenin üyesi olmanın gereği olarak benimsenen rol arasındaki uyumsuzluk olarak ifade edilmektedir. İş ve aile yaşamının gereği olarak üstlenilen roller arasındaki uyumsuzluk arttıkça, iş-aile çatışması gündeme gelmektedir. Parasuraman ve Simmers (2001) iş-aile çatışmasının, işten ve aileden kaynaklı rollerinin eş zamanlı olarak ortaya çıkması nedeniyle yaşandığını ifade etmektedir (Parasuraman ve Simmers, 2001: 556). İş ve aile yaşamındaki çatışmanın en önemli kaynaklarından biri bireyin aileden ve işten kaynaklanan sorumluluklarına eşit derecede ve yeterli zamanı ayıramamasıdır. Bruck v.d. (2002) bireyin işte harcadığı zaman arttıkça, yaşadığı iş-aile çatışmasının düzeyinin de arttığını ifade etmektedir. Yapılan çalışmalar, çalışma saatlerinin düzensizliği, işte uzun saatler çalışma, zaman baskısı, işle ilgili görevlerin çeşitliliği ve çokluğu gibi işle ilgili taleplerin iş-aile çatışmasına yol açtığını göstermektedir. Yaşanan baskılar sonucu oluşan iş stresi, aile yaşamından kaynaklı stres, iş ve aile rollerine olan aşırı bağlılık gibi çeşitli sayıdaki faktörün iş-aile çatışmasına yol açabileceği belirtilmektedir (Chang, 2002:98). Frone (1997) yaptığı çalışma sonucunda, iş stresi, aşırı iş yükü, fazla mesai ve iş tatminsizliğinin, iş-aile çatışmasının belirleyicileri olduğunu saptamıştır (Frone, v.d.,1997:146).

Çalışmada ele alınacak son kavram ise, iş tatminidir. Kavram çeşitli çalışmalarda farklı şekillerde tanımlanmaktadır. İş tatminini, genel olarak bireyin işinden duyduğu memnuniyet şeklinde ifade etmek mümkündür. İş tatmini kavramının en yaygın ve en çok kullanılan tanımı Locke tarafından yapılmıştır. Locke (1976) iş tatminini bireyin işiyle ilgili deneyimlerini memnuniyet veren ya da pozitif bir durum olarak değerlendirmesi şeklinde tanımlamaktadır. İş tatmini kavramı bireyin işine karşı olan tutumlarını ve hislerini ifade etmektedir. Kavram, bireyin yaptığı işten zevk alması ve işinde gösterdiği başarılı performansı için ödüllendirilmesi anlamına gelmektedir. İş tatmini bireyin işinden duyduğu coşku ve mutluluk şeklinde de tanımlanabilir (Aziri,2011:78). İşin özellikleriyle çalışanların istekleri birbiriyle uyumlu olduğu zaman ortaya iş tatmini çıkmaktadır. İş tatmini, bireyin, işini olumlu ve zevk veren bir duygu olarak değerlendirmesinin bir sonucudur (Özaydın ve Özdemir; 2014:253). Herzberg and Mausner (1959) tarafından ortaya konulan geleneksel görüşe göre iş tatmini başarı, tanınma, sorumluluk, ücret, bireyler arası ilişkiler, yönetim ve

çalışma koşulları gibi bir dizi faktörün etkisiyle ortaya çıkmaktadır (Halepota ve Irani,2010:3). Alan yazında iş tatmini ve işkoliklik arasındaki ilişki incelendiğinde çalışmaların çok farklı sonuçları olduğu dikkati çekmektedir. Bu çalışmada, işkoliklik kavramının, çalışmanın örneklemini oluşturan akademisyenlerin, yaşadıkları iş-aile çatışması ve iş tatmini üzerindeki etkileri amprik olarak incelenmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

İşkolikliğin bireye, ailesine, iş yaşamına ve sosyal ilişkilerine çeşitli etkileri söz konusudur. İşkolik bireylerin tüm zamanlarını ve enerjilerini işlerine adanmaları ailevi ve sosyal ilişkilerine zarar vermekte, zamanla bireyleri yalnızlaştırmaktadır. Alan yazında yapılan çeşitli çalışmalar, işkolikliğin ilişki kalitesini düşürerek, iş-aile çatışmasına yol açtığını göstermektedir (Bakker ve Oerlemans, 2010:11). İşten ve iş dışındaki statülerden kaynaklanan rol beklentileri karşılıklı olarak ortaya çıkmakta ve roller arası çatışmaya yol açmaktadır. Eş zamanlı olarak sorumluluklarını yerine getiremeyen birey için iş-aile çatışması kaçınılmaz olmaktadır (Schaufeli vd., 2009:157). Çeşitli yazarlar işkoliklerin insanlarla samimi ilişkiler kurmakta zorlandıklarını ve bireyler arası ilişkilere zamanlarının kalmadığını ifade etmektedir. Scott vd. (1997), işkoliklerin genel olarak ailelerinden ve arkadaşlarından izole edilmiş bir yaşam sürdüğünün altını çizmektedir. İşkolikler, işlerine çok fazla vakit harcadıkları için önemli ailevi ve sosyal ilişkileri ihmal etmektedir (Bakker ve Oerlemans, 2010:11; (Brady vd., 2008:244). Çeşitli yazarlar, işkolikliğin ilişki kalitesini düşürdüğünü belirtmektedir. İşkolikler işteki tatminlerini arttırmak için, işlerine daha fazla vakit ayırmakta ve sürekli olarak kişisel ilişkilerinden fedakarlık yapmaktadır. Bu nedenle çeşitli çalışmalarda işkoliklik ve ilişki kalitesi arasında olumsuz bir ilişki saptandığı görülmektedir (Bakker vd.,2009:24; Bakker ve Oerlemans, 2010:11).

Amprik bulgular işkoliklik ve iş-aile çatışması arasındaki pozitif ilişkiyi destekler niteliktedir. Brady vd (2008:241). işkoliklik arttıkça, bireylerin yaşadığı iş-aile çatışmasının da arttığını ifade etmektedir. Aziz ve Zickar'ın (2006:52) 174 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada, işkoliklerin, yüksek düzeyde iş-yaşam dengesizliği yaşadığı sonucuna varılmıştır. Pekdemir ve Koçoğlu (2014) da işkoliklik ve iş-yaşam dengesi arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki saptamıştır. Bounebright vd. (2000), 503 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada işkoliklerin, işkolik olmayanlara kıyasla çok daha fazla iş- aile çatışması yaşadığını saptamıştır. Snir ve Harpaz (2004), haftalık çalışma saatleri çok fazla olan çalışanların aile yaşamlarını ihmal ettiklerini belirtmektedir (Brady vd., 2008:245). Martinson ve Griffin (2003:21) ve Bakker vd. (2009:23), yaptıkları çalışmalar sonucunda işkoliklik ve iş-aile çatışması arasında pozitif ilişki saptamıştır. Yapılan bazı çalışmalar işkolikliğin düşük ilişki tatminine yol açarak, iş-aile çatışmasına neden olduğunu ortaya koymaktadır (Brady vd., 2008:244). Robinson vd. (1998, 2001) işkoliklerin eşlerinin ilişkilerini sorunlu olarak gördüklerini ve eşlerine karşı olumsuz duygular hissettiklerini belirtmekte ve işkoliklerin hem çocuklarının hem de eşlerinin işkoliklikten olumsuz etkilendiğini ifade etmektedir. İşkoliklerin egosu ailenin diğer üyelerinin yaşamlarını işkoliklerin değerleri ve ilgi alanları etrafında şekillendirmektedir. Bu durumun boşanma oranlarının artmasına ve yüksek seviyelerde iş- aile çatışması yaşanmasına yol açtığı belirtilmektedir (Robinson, 2001:129; Hamermesh ve Slemrod, 2005).

Alan yazında, iş tatmini ve işkoliklik arasındaki ilişki incelendiğinde karşımıza birbirinden çok farklı görüşler çıkmaktadır. Maclowitz (1980) işkoliklerin işleriyle ilgili faaliyetlerden yüksek düzeyde tatmin olduklarını, iş tatmininin onlar için iş dışındaki alanlardaki tatminden çok daha önemli olduğunu belirtmektedir. Snir ve Harpaz da (2004), haftalık çalışma saatleri fazla olan bireylerin, çalışma saatleri daha az olan bireylere göre

daha yüksek iş tatmini yaşadıklarını belirtmektedir. Diğer taraftan, Robinson (1999) ve Spence & Robbins (1992), işkoliklerin genellikle mutlu bireyler olmadıklarını ve düşük iş tatmini yaşadıklarını belirtmektedir (Braddy, 2008:245-246). Shimazu ve Schaufeli de (2009:495) yaptıkları çalışma sonucunda işkolikliğin, iş ve aile tatminiyle negatif ilişkili olduğunu saptamıştır. Naughton'un (1987) yaptığı sınıflandırmaya göre, işe bağlı işkolikler (involved workaholics) ve saplantılı işkolikler (compulsive workaholics) olmak üzere iki tip işkolik vardır. Naughton'a göre işe bağlı işkolikler, yüksek derecede işlerine bağlı ve saplantı düzeyi düşük bireylerdir. İş gereklerini yerine getirirken başarılı bir performans sergilerler ve iş tatminleri yüksektir. Saplantılı işkoliklerin ise, işe bağlılığı yüksek ve saplantılı davranışları fazla olmakla birlikte işteki performansları ve iş tatminleri düşüktür (Harpaz ve Snir, 2003:293).

3. Araştırma

3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmada, örneklem olarak ele alınan akademisyenlerin işkoliklik düzeylerinin, iş-aile çatışması ve iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisi saptanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, önceki bölümde çizilmeye çalışılan kavramsal çerçeve doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

H1: İşkoliklik ve İş-Aile Çatışması arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H1a: Aşırı Çalışma boyutu ve İş-Aile Çatışması arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H1b: Kompulsif Çalışma boyutu ve İş-Aile Çatışması arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H2: İşkoliklik ve İş Tatmini arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

H2a: Aşırı Çalışma boyutu ve İş Tatmini arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

H2b: Kompulsif Çalışma boyutu ve İş Tatmini arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Örneklem

Çalışmada işkolikliğini ölçmek için Schaufeli v.d. (2006) tarafından geliştirilen ve 17 maddeden oluşan Duwas İşkoliklik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Aşırı çalışma ve Kompulsif çalışma olarak adlandırılan iki alt ölçekten oluşmaktadır. Duwas İşkoliklik Ölçeği'nin orijinali 17 ifadeden oluşmaktadır. Ancak bu çalışmada, Doğan ve Tel (2011) tarafından yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışması sonucunda ölçekten çıkartılan 3 soru ölçeğe dahil edilmemiş ve ölçek 14 maddeli olarak kullanılmıştır. Kompulsif çalışma boyutu 6 maddeden, aşırı çalışma boyutu ise 8 maddeden oluşmaktadır. Çalışmada, cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır. Doğan ve Tel (2011) ölçeğin bütünü için Cronbach alfa değerini 0,85 olarak hesaplamış, aşırı çalışma boyutunda Cronbach alfa değeri 0,76, kompulsif çalışma boyutunda ise 0,74 olarak saptanmıştır (Doğan ve Tel, 2011:61). Bu çalışmada işkoliklik ölçeğinin aşırı çalışma boyutunda Cronbach's alpha katsayısı 0,77 ve kompulsif çalışma boyutunda 0,79 olarak hesaplanmıştır. İşkoliklik ölçeğinin tamamı için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise Cronbach's alpha katsayısı 0,87 olarak hesaplanmıştır.

Çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışması seviyelerinin ölçülebilmesi için Netemeyer v.d. (1996) tarafından geliştirilen ve 10 maddeden oluşan, İş-Aile Yaşam Çatışması Ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması olmak üzere 2 boyuttan oluşan ölçeğin iş- aile çatışmasını ölçen alt boyutu kullanılmıştır. Toplam 5 ifadeden oluşan bu ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır Ölçek Türkçeye Efeoğlu (2006) tarafından çevrilmiş ve ilaç sektöründe uygulamıştır. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda iş-aile çatışması maddelerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,83 arasında olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada ise ölçeğin Cronbach's alpha katsayısı 0,91 olarak bulunmuştur.

İş tatminini ölçmek için ise Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen 5 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçek, Bilgin (1995) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Söz konusu ölçek 5 ifadeden oluşan, 5'li Likert tipinde bir ölçektir. Ölçekteki ifadelerden ikisi ters kodludur. Orijinal ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.77 olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada ise ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0.87 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmanın örneklemini Muğla Sıtkı Koçman ve Mehmet Akif Ersoy Üniversitelerinde görev yapan 2303 akademisyen oluşturmaktadır. Araştırmaya başlanmadan önce Muğla Sıtkı Koçman üniversitesinde 15 akademisyen üzerinde bir pilot araştırma yapılmış ardından anket formuna son şekli verilerek uygulanmıştır. Her iki üniversitede de tesadüfi örnekleme yoluyla dağıtılan 600 anketin 374 tanesi geri dönmüştür. Bu anketlerden 358 tanesi üzerinde analizler yapılmıştır.

3.4. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan akademisyenlerin %47'si kadınlardan, %52'si erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %4'ü 24 yaş ve altı, %27'si 25-30 yaş, %21'i 31-34 yaş, %21'i 35-40, %12'si 41-44 yaş aralığında, % 14'ü 45 yaş ve üzerindedir, kalan %1 ise soruyu yanıtsız bırakmıştır. Anket sorularını yanıtlayanların %64'ü evli iken %31'i bekârdır, % 4'ü diğer şikkını işaretlemiştir, %1'i ise, medeni durum sorusunu boş bırakmıştır. Anketi yanıtlayanların %7'si 1 yıldan az, %34'ü 1-5 yıl, %23'ü 6-10 yıl, %15'i 11-15 yıl, %8'i 16-20 yıl %8'i 21-25 yıl, %3'ü 26-30 yıl, %2'si 31 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahipken, %1'i soruyu boş bırakmıştır. Katılımcıların %10'u 1 yıldan az, %44'ü 1-5 yıl, %20'si 6-10 yıl, %15'i 11-15 yıl ve %12'si 16 yıldan fazla süredir aynı kurumda çalıştığını belirtmiştir. Katılımcıların %6'sı okutman, %35'i araştırma görevlisi, %13'ü öğretim görevlisi, %27'si yardımcı doçent, %9'u doçent, %11'i profesör olduğunu belirtmiştir. Anketi yanıtlayanların %21'i lisans, %29'u yüksek lisans, %49'u doktora mezunu olduğunu belirtmiş, %1'i soruyu yanıtsız bırakmıştır.

3.5. İşkoliklik ve İş-Aile Çatışması Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı değişken olan iş-aile çatışması ile bağımsız değişkenler olan işkolikliğin aşırı çalışma ve kompulsif çalışma boyutları arasındaki ilişki regresyon analizi ile test edilmiştir. Model bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur. Regresyon analizi sonuçları Tablo 1'de gösterilmektedir. Analize göre çoklu belirlilik katsayısı olan R^2 0,164 olup, iş-aile çatışmasındaki değişimin %16'sı modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Regresyon analizi sonucuna göre, aşırı çalışma boyutundaki bir birimlik artış, iş-aile çatışmasında 0.36 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Benzer şekilde, Kompulsif çalışma boyutundaki bir birimlik artış, iş- aile çatışmasında 0.9 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Bu sonuca göre H1 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 1: İş-Aile Çatışması ve İşkoliklik Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: İş-Aile Çatışması			
Bağımsız Değişkenler	Durbin-Watson:1,873	t Değeri	Anlam Düzeyi
SABİT TERİM	0,913	4,037	0,00
Aşırı Çalışma	,36	6,720	0,00
Kompulsif çalışma	,089	1,656	0,09
R ²	,164		
Düzeltilmiş R ²	,159		
F Değeri ve Anlamlılık Düzeyi	34,569		0,000

3.6. İşkoliklik ve İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı değişken olan iş tatmini ile bağımsız değişkenler olan işkolikliğin aşırı çalışma ve kompulsif çalışma boyutları arasındaki ilişki regresyon analizi ile test edilmiştir. Model bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur. Regresyon analizi sonuçları Tablo 2’de gösterilmektedir. Analize göre çoklu belirlilik katsayısı R² 0,041 olup, iş tatminindeki değişimin %4’ü modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Regresyon analizi sonucuna göre, aşırı çalışma boyutundaki bir birimlik artış, iş tatmininde 0.21 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Kompulsif çalışma boyutu ve iş tatmini arasındaki ilişki ise, istatistiki olarak anlamsız bulunmuştur. Ancak modelde değişkenler arası ilişkilerin zayıf olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre H₂ hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 2: İş Tatmini ve İşkoliklik Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenmişlik			
Bağımsız Değişkenler	Durbin-Watson:2,053	t Değeri	Anlam Düzeyi
SABİT TERİM	3,223	14,585	0,000
Aşırı Çalışma	,219	3,101	0,002
Kompulsif Çalışma	-,024	-,345	0,73
R ²	,041		
Düzeltilmiş R ²	,036		
F Değeri ve Anlamlılık Düzeyi	7,661		0,01

4. Sonuç

Günümüz çalışma yaşamı, örgütlerin beklentilerinin sürekli olarak artması ve aşırı iş yükü gibi nedenlerle bireylerin eskisine oranla daha çok çalışmasına neden olmaktadır. Birçok örgütte kurumsal kültür, aşırı çalışmayı teşvik etmekte ve ödüllendirmektedir. Çalışma yaşamından kaynaklanan talepler ve baskılar nedeniyle birey bir süre sonra rol çatışmasıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu duruma bireyin kişisel ihtiyaçları ve kişilik özelliklerinin de eklenmesiyle birey, iş ve özel yaşam arasında denge kurmakta zorlanmakta ve zaman içinde iş-aile çatışmasıyla karşı karşıya kalabilmektedir. Diğer taraftan bireyin yaşamdan aldığı hazzın önemli bir parçası olan iş tatmini kavramı da işkoliklikle yakından ilişkilidir. Sözü edilen nedenlerle işkolikliğin bireyler üzerindeki etkilerinin incelenmesi son yıllarda araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olarak güncelliğini sürdürmektedir. Çalışmada, işkoliklik davranışı sergilediği varsayılan akademisyenler üzerinde işkoliklik, iş-aile çatışması ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda,

işkolikliğin aşırı çalışma ve kompulsif çalışma boyutları ile iş-aile çatışması arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Analizler sonucunda elde edilen bulgular çalışmanın varsayımlarıyla uyumludur ve konuya ilgili yazın tarafından desteklenmektedir. Brady vd (2008), Bounebright (2003), Bakker vd. (2009) tarafından yapılan çalışmalar işkoliklik ve iş-aile çatışması arasında pozitif ilişki saptayan çalışmalardan bazılarıdır. Diğer taraftan, çalışmanın ikinci kısmında elde edilen bulgular, varsayılandan farklı çıkmıştır. Araştırma sonucunda, işkolikliğin aşırı çalışma boyutu ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Kompulsif çalışma boyutu ile iş tatmini arasında ise, istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bununla birlikte, analiz sonucunda elde edilen bulguların alan yazındaki bazı çalışmalarla benzerlik gösterdiğini belirtmek mümkündür. Maclowitz (1980), işkoliklerin işleriyle ilgili faaliyetlerden yüksek düzeyde tatmin olduklarını ifade etmektedir. Snir ve Harpaz (2004) aşırı çalışma ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu belirtmektedir. Bu sonucun diğer bir nedeninin de akademisyenlik mesleğinin doğasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Farklı örneklemeler üzerinde, farklı araştırma modelleri kullanılarak yapılacak çalışmaların sayısının artmasının konuyu açıklığa kavuşturacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Ayesha, T., Tasnuva, R., (2013), "Gaining The Insight of Workaholism, Its Nature and Its Outcome: A Literature Review", *International Journal of Research Studies In Psychology*, 2(2), pp 81-92.
- Aziri, B., (2011), " Job Satisfaction A Literature Review", *Management Research And Practice*, 3(I.4), pp 77-86.
- Aziz, S., & Zickar, M. J., (2006), "A Cluster Analysis Investigation Of Workaholism As A Syndrome", *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, pp 52-62.
- Bakker, A.B. and Oerlemans, W. (2011), "Subjective well-being in organizations", in Cameron, K.S. and Spreitzer, G.M. (Eds), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, New York, NY, pp. 178-189.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Burke, R.,(2009) "Workaholism and Relationship Quality: A Spillover–Crossover Perspective", *Journal of Occupational Health Psychology* , 14(1), pp 23–33.
- Brady, R., Vodanovich S.J., Rotunda, R.,(2008), "The Impact of Workaholism on Work-Family Conflict, Job Satisfaction, and Perception of Leisure Activities", *The Psychologist Manager Journal*, 11, pp 241-263.
- Bilgin, Nuri (1995), *Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar (Sistem Yayıncılık)*.
- Burke, R.J., Richardsen, A.M., Mortinussen, M., (2006), "Workaholism, Organizational Life and Well-being of Norwegian Nursing Staff", *Career Development International*, 11(5), pp 463-477.
- Chang, Kyung-Moon, (2002), "The Influences of Work-Family Conflict and Sex- Role Identity on Married Female Teacher's Job Involvement", *Journal of Korean Home Economics Association English Edition*, 3 (1), pp 95-109.
- Doğan, T., Tel, F.D., (2011), "Duwas İşkoliklik Ölçeği Türkçe Formunun (Duwastr) Geçerlik Ve Güvenirliğinin İncelenmesi", *AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), ss 61-69.

Efeoğlu, İ. E., (2006), İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi,

Frone, M. R., Yardley, J.K., & Markel, K.S., (1997), "Developing and testing an integrative model of the work-family interface", *Journal of Vocational Behavior*, 50, pp 145-167.

Halepota, J.A., Irani, Z., (2010), " The Impact of Organizational Antecedents on Employee Job Satisfaction: An Emprical Evaluation of Public Sector Employees in Pakistan", *European, Mediterranean&Middle Eastern Conference on Information Systems*, Abu Dhabi, April 12-13.

Hamermesh, D. S., Slemrod, J., (2005), "The Economics of Workaholism:We Should not Have Worked on This Paper", *NBER Workingpaper Series*, 11566, August.

Harpaz, I., Snir, R., (2003), "Workaholism: Its Definition and Nature" *Human Relations*, 56(3), pp 291-319.

Martinson,B.,Griffin,J.M., (2003), "Contributions of Job Strain and Workaholism to Work-Family Conflict", *Center for Demography and Ecology -University of Wisconsin-Madison*, CDE Working Paper No. 24.

Özaydın M.M., Özdemir, Ö., (2014), "Çalışanların bireysel özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), ss 251-281.

Parasuraman, S., & Simmers, C. A., (2001), "Type of employment, work-family conflict and well-being: A comparative study", *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp 551-568.

Pekdemir, I., Koçoğlu, M., (2014), "İşkoliklik İle İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), ss 309-337.

Robinson, B. E., (2001), " Workaholism and Family Functioning: A Profile of Familial Relationships, Psychological Outcomes, and Research Considerations", *Contemporary Family Therapy*, 23 (1), Human Sciences Press Inc..

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Heijden, F., Prins, J. T., (2009), "Workaholism, Burn-out and Well-being Among Junior Doctors: The Mediating Role of Role Conflict", *Work&Stres*, 23(2), pp 155-172.

Shimazu, A., Demerouti, E., Bakker, A.B., Shimada, K., Kawakami, N., (2011), "Workaholism and Well-being Among Japanese Dual-earner Couples: A Spillover-crossover Perspective", *Social Science & Medicine*, 73 (3), pp 399-409.

Shimazu, A., Schaufeli, W.B., (2009), "Is Workaholism Good or Bad for Employee Well-being? The Distinctiveness of Workaholism and Work Engagement among Japanese Employees", *Industrial Health*, 47, pp 495-502.

Wijhe, C., Peters, M., Schaufeli, W. B., (2014), "Enough Is Enough: Cognitive Antecedents of Workaholism and Its Aftermath", *Human Resource Management*, 53 (1), pp 157-177.

Yaniv, G., (2011), "Workaholism and Marital Estrangement: A Rational-Choice Perspective", *Mathematical Social Sciences*, 61, pp 104-108.

İŞLE İLGİLİ STRES FAKTÖRLERİ, İŞE ADANMIŞLIK VE PROAKTİF ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI ÜÇGENİNDE ESNEK ROL EĞİLİMİNİN ROLÜ: DÜZENLENMİŞ HİYERARŞİK REGRESYON MODELİ

Yrd. Doç. Dr. Ceyda MADEN

İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Uluslararası Ticaret Bölümü
ceyda.maden@kemerburgaz.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, rol çatışması ve rol belirsizliği bileşenlerinden oluşan işle ilgili stres faktörlerinin, proaktif çalışan davranışlarını işe adanmışlık yoluyla etkileyip etkilemediği ve bu etkinin, “esnek rol eğilimi” değişkeni tarafından düzenlenip düzenlenmediği deneysel olarak test edilmiştir. İstanbul ilindeki 227 KOBİ (küçük ve orta büyüklükteki işletme) çalışanından ve bu katılımcıların birebir raporladığı yöneticilerden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Düzenlenmiş hiyerarşik regresyon yoluyla yapılan analizler sonucunda hem rol çatışması hem de rol belirsizliğinin işe adanmışlığı ve proaktif çalışan davranışlarını olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur. İşe adanmışlık ve proaktif çalışan davranışları arasında da anlamlı ve olumsuz bir ilişki tespit edilmiştir. Aracılık testleri, işe adanmışlığın, (a) rol çatışması ve bireysel yenilik yaratma, (b) rol belirsizliği ve bireysel yenilik yaratma ve (c) rol belirsizliği ve sorumluluk üstlenme değişkenleri arasındaki ilişkilerde tam aracılık işlevi gördüğünü; rol çatışması ve sorumluluk üstlenme değişkenleri arasındaki ilişkide ise kısmi aracılık görevi gördüğünü göstermiştir. Esnek rol eğiliminin modeldeki düzenleyici rolüne bakıldığında, hipotezlerde öne sürüldüğü üzere, rol çatışması, rol belirsizliği ve işe adanmışlık arasındaki olumsuz ilişkinin esnek bir rol eğilimine sahip olan çalışanlar için daha zayıf olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: işle ilgili stres faktörleri, işe adanmışlık, proaktif çalışan davranışları, esnek rol eğilimi

1. Giriş

Geçtiğimiz yirmi sene içerisinde örgütler, hızlı değişim, karmaşıklık ve belirsizlik ile şekillenen ve buna bağlı olarak birey, grup ve örgüt düzeyinde proaktif davranmayı önemli kılan bir çevre içerisinde faaliyet göstermeye başlamışlardır. Buna göre, çalışan performansının tepkisel (reaktif) ve değişiklik göstermeyen yönlerine vurgu yapan geleneksel anlayış yerini, çalışanların inisiyatif olarak ve yaratıcı fikirler geliştirerek proaktif davranışlarda bulunmalarını destekleyen yenilikçi anlayışa bırakmıştır (Frese ve Fay, 2001).

Çalışan proaktifliğinin iş ortamında giderek artan bir öneme sahip olması, konuyla ilgili akademik çalışmaların da ivme kazanmasına yol açmıştır. Proaktif çalışan davranışlarıyla ilgili daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde, işle ilgili faktörlerin (örn: özerklik) ve bireysel farklılıkların (örn: proaktif kişilik) çalışanların iş ortamındaki proaktif davranışlarını etkileyen önemli değişkenler olduğu görülmüştür (Bindl ve Parker, 2010; Crant, 2000 Onay ve Çavuşoğlu, 2010; Parker vd., 2006). Bununla birlikte mevcut yazında,

proaktif çalışan davranışlarının görülme olasılığını azaltan ya da bu davranışları engelleyen faktörleri inceleyen çok az çalışmaya rastlanmıştır.

İş talepleri-kaynakları modeline (Bakker ve Demerouti, 2007; Demerouti vd., 2001) ve bu model üzerinde yakın zamanda yapılan düzeltmelere (Crawford vd., 2010; Van den Broeck vd., 2010) göre, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi işle ilgili stres faktörleri, kronik iş talepleri olarak karşımıza çıkmakta ve işe adanmışlığı azaltarak çalışan performansının farklı yönlerini olumsuz şekilde etkilemektedir. Bununla birlikte mevcut yazında, işle ilgili stres faktörleri, adanmışlık ve proaktif çalışan davranışları arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalara rastlanmamaktadır. Bu bağlamda, bu çalışmanın başlıca amacı, rol çatışması ve rol belirsizliği bileşenlerinden oluşan stres faktörlerinin, azalan işe adanmışlık yoluyla proaktif çalışan davranışları üzerinde olumsuz bir etki yaratıp yaratmadığını incelemektir. Ayrıca, iş talepleri-kaynakları modeli ile ilgili yakın zamanda yapılan çalışmalar (Bakker ve Demerouti, 2014; Schaufeli ve Taris, 2014) bireysel ya da psikolojik kaynakların, iş talepleri ve adanmışlık arasındaki olumsuz ilişkiyi azaltabileceğini öne sürmüşlerdir. Buna göre bu çalışmada, kişilerin iş rollerini daha geniş ve esnek bir biçimde tanımlamalarına karşılık gelen “esnek rol eğiliminin”, işle ilgili stres faktörleri, işe adanmışlık ve proaktif çalışan davranışları arasındaki ilişkileri nasıl düzenlediği açıklığa kavuşturulmaya çalışılmıştır.

2. Teorik çerçeve

2.1. İşle ilgili stres faktörleri ve proaktif çalışan davranışları

Mevcut yazında proaktif davranış, “hali hazırdaki koşulları iyileştirmede ya da yeni koşullar yaratmada inisiyatif alma, mevcut koşullara pasif bir şekilde adapte olmak yerine mevcut düzene meydan okuyan davranışlarda bulunma” şeklinde tanımlanmaktadır (Crant, 2000: 436). Önceki çalışmalar, çalışan proaktifliğinin iş ortamında bireysel yenilik yaratma (yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması) (Scott ve Bruce, 1994) ve sorumluluk alma (iş yapılış tarzıyla ilgili fonksiyonel bir değişim yaratmaya yönelik yapıcı çabalarda bulunulması) gibi davranışlarla ortaya çıkabileceğini öne sürmüşlerdir (Morrison ve Phelps, 1999).

Çalışanların iş yerinde proaktif davranışlar göstermelerini tetikleyen bireysel, işle ilgili ve örgütsel faktörlerin belirlenmesi yazında sıklıkla üzerinde durulan bir konudur. Bununla birlikte, proaktif çalışan davranışlarını olumsuz yönde etkileyen işle ilgili faktörleri inceleyen çok az çalışmaya rastlanmaktadır. Yapılan sınırlı sayıda çalışmada, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi stres faktörlerinin çalışan proaktifliğini azaltabilecek faktörler olabileceği öne sürülmüştür (Bindl ve Parker, 2010; Craig, 2015; Tang ve Chang, 2010).

Rol çatışması, kişinin çevresinden, kendisinden beklenenlerle ilgili birinden farklı mesajlar alması ve kendisine iletilen beklentilerin birbiriyle uyuşmaması durumunda ortaya çıkar (Kahn vd., 1964; Rizzo vd., 1970). Rol belirsizliği ise, kişiden rolüyle ilgili belirsiz beklentilerin olması ya da kendisine eksik bilgi verilmesi durumunda meydana gelir (Rizzo vd., 1970). İki ya da daha fazla kişiden birbiriyle uyumsuz beklenti ve emirlerin alınması ya da kişiden beklenenlerin belirsiz olması çalışanlarda iş gerilimi (job strain) yaratmakta ve işlerini doğru ve düzgün bir şekilde yapmalarını engellemektedir. Farr ve Ford’a (1990) göre, bu durum, çalışanların daha çok, rutin ve iyi yapılandırılmış davranış kalıpları sergilemelerine neden olmakta; yenilikçi ve yaratıcı aksiyonları ise engellemektedir. Benzer şekilde Jex (1998), stres ve gerilimin, extra çaba gösterme ve rutin iş sorumluluklarının ötesine geçme gibi, performansın motivasyonel yönlerine engel oluşturduğunu öne sürmüştür.

Yukarıdaki önerme ve bulgulardan hareketle, bu çalışmada, rol çatışması ve belirsizliğiyle karşı karşıya kalan çalışanların, daha rutin işlere odaklanacakları ve daha az

proaktif davranışlar sergileyecekleri düşünülmüş ve çalışmanın ilk hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H1: Rol çatışması ve rol belirsizliğinden oluşan işle ilgili stres faktörleri ile proaktif çalışan davranışları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

2.2. İşle ilgili stres faktörleri, işe adanmışlık ve proaktif çalışan davranışları

İşe adanmışlık, Schaufeli vd. (2002) tarafından “dinçlik, adanma ve yoğunlaşma boyutlarından oluşan; olumlu, tatmin edici, işle alakalı ruhsal durum” olarak tanımlanmıştır (s.74). Dinçlik boyutu, kişinin çalışırken yüksek bir enerjiye sahip olmasını, zihinsel dayanıklılık göstermesini, çaba gösterme isteğini ve kolayca yorulmama yeteneğini ifade eder (Çalışkan, 2014). Adanma, çalışmaya yönelik güçlü bir bağlılığı temsil eder ve ilham, şevk, övünç ve meydan okuma duygularını kapsar (Çalışkan, 2014; Schaufeli vd., 2002). Yoğunlaşma ise kişinin yaptığı işe tamamen odaklanması, kendini kaptırması ve zamanın nasıl geçtiğini anlamaması gibi durumlara karşılık gelir.

İş talepleri-kaynakları modeline (Bakker ve Demerouti, 2007; Demerouti vd., 2001) göre iş ortamında çalışan adanmışlığını etkileyen iki farklı grup faktör bulunmaktadır: iş kaynakları (örn: özerklik) ve iş talepleri (örn: iş yükü). Bu modeli temel alarak yapılan ilk çalışmalarda, işe adanmışlığın temel olarak iş kaynaklarının varlığıyla şekillendiği; iş taleplerinden ise doğrudan etkilenmediği öne sürülmüştür (Llorens vd., 2006; Schaufeli ve Bakker, 2004; Schaufeli vd., 2008). Ancak bu model üzerinde yakın zamanda yapılan düzeltmelere (Crawford vd., 2010; Van den Broeck vd., 2010) göre, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi işle ilgili stres faktörleri, kronik, engel teşkil eden iş talepleri olarak karşımıza çıkmakta ve çalışanların enerjilerini düşürme ve bireysel kapasitelerini zorlama suretiyle adanmışlıklarını olumsuz yönde etkilemektedir (Crawford vd., 2010; Van den Broeck vd., 2010).

Adanmışlık ve proaktif çalışan davranışları arasındaki ilişkileri inceleyen mevcut çalışmalara bakıldığında (e.g., Binnewies vd., 2009; Hakanen vd., 2008; Salanova ve Schaufeli, 2008; Sonnentag, 2003) adanmışlık düzeyleri yüksek olan çalışanların, iş ortamında daha sık proaktif davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Kuramsal olarak, işe adanmışlık ve proaktif çalışan davranışları (bireysel yenilik yaratma ve sorumluluk üstlenme) arasındaki ilişki, pozitif duygu genişletme ve inşa etme teorisi (Frederickson, 2000) ile açıklanabilir. Bu teori, işe adanmışlık gibi olumlu duygusal tutumların, (a) bireylerin anlık düşünce-aksiyon (eylem) stoklarını genişleterek kalıcı bireysel kaynaklar yarattıklarını, ve (b) iyi hissetmenin bireylerde, plan yapma, yeni şeyler deneme ve tecrübe etme isteğini tetiklediğini öne sürmektedir (Schaufeli vd., 2001; Van Dyne ve LePine, 1998). Buna göre, işe adanmışlığın düşük olması durumunda ortaya çıkan negatif duygular, yenilik yaratma ve bireysel sorumluluk alma gibi proaktif davranışların sergilenmesini güçleştirecektir.

Yukarıdaki bilgiler ve bulgular ışığında, işe adanmışlığın kronik, engelleyici iş talepleri şeklinde karşımıza çıkan rol çatışması ve belirsizliği ile proaktif çalışan davranışları arasında aracılık rolü üstlendiğini söylemek mümkündür. Her ne kadar iş talepleri-kaynakları modelinin ilk savunucuları, işe adanmışlığın sadece iş kaynakları ve davranışsal çıktılar arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini, iş taleplerinin davranışlar üzerindeki etkisinin ise iş gerilimi üzerinden ilerlediğini, önerse de; “engel teşkil eden iş talepleri” olarak düşünülen rol çatışması ve belirsizliğinin proaktif çalışan davranışlarını, azalan işe adanmışlık yoluyla etkilediğini öne sürmek mümkündür. Buna göre, çalışmanın ikinci ve üçüncü hipotezleri aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H2: İşe adanmışlık ile proaktif çalışan davranışları (bireysel yenilik yaratma ve sorumluluk üstlenme) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H3: İşe adanmışlık, işle ilgili stres faktörleri (rol çatışması ve rol belirsizliği) ile proaktif çalışan davranışları (bireysel yenilik yaratma ve sorumluluk üstlenme) arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamaktadır.

2.3. Esnek rol eğiliminin düzenleyici rolü

Role eğilimi kişinin iş ortamındaki rolüyle ilgili kendine çizdiği psikolojik sınırlara karşılık gelir ve temel olarak kişinin işiyle alakalı gördüğü problem, görev ve yetkinliklerle ilgilidir (Parker vd., 1997). Buna göre, esnek rol eğilimi, kişilerin işlerini geniş kapsamlı tanımlamalarına ve mevcut görevlerinin ötesindeki hedef ve sorunlar için sahiplik ve sorumluluk hissetme eğilimlerine karşılık gelmektedir (Bindl ve Parker, 2010; Parker vd., 2010).

İş talepleri-kaynakları modeli ile ilgili yakın zamanda yapılan çalışmalar (Bakker ve Demerouti, 2014; Schaufeli ve Taris, 2014) bireysel ya da psikolojik kaynakların, iş talepleri ve adanmışlık arasındaki olumsuz ilişkiyi azaltabileceğini öne sürmüşlerdir. İş talepleri-kaynakları modeli üzerindeki düzeltme ve geliştirmeleri dikkate alan bu çalışmalara göre, bireysel kaynakların çalışan motivasyonunu, performansını ve diğer arzu edilen sonuçları etkilemede (Judge vd., 2004) ve de iş taleplerinin çalışan refahı üzerindeki negatif etkilerini önlemede iş kaynaklarıyla benzer bir rol oynayabileceği üzerinde durulmuştur (Schaufeli ve Taris, 2014; Van den Broeck, 2011). Mevcut yazında, bireysel kaynaklarıyla iş taleplerinin, işe adanmışlık üzerindeki etkileşimli etkilerini inceleyen çalışmalar bulunmamasına rağmen, birçok çalışma, bireysel kaynakların iş taleplerinin olası negatif etkilerini azaltabileceğinden bahsetmiştir (Hui ve Lee, 2000, Mäkikangas ve Kinnunen, 2003; Tremblay ve Messervey, 2011).

Yukarıdaki bilgiler ışığında, esnek rol eğiliminin çalışanlar açısından önemli bir bireysel kaynak olduğu ve işle ilgili stres faktörlerinin adanmışlık üzerindeki negatif etkilerini azaltabileceği düşünülmüştür. Esnek rol eğilimine sahip olan çalışanlar, farklı ve belirsiz rol talepleri ile karşılaştıklarında, bu durumu, diğer çalışanlara kıyasla daha az stres yaratıcı bir durum olarak değerlendirebilir ve hatta rol çatışması ya da belirsizliği gibi durumları bireysel gelişimlerine katkı sağlayıcı bir durum olarak yorumlayabilirler. Daha sınırlı bir rol eğilimine, bir başka deyişle, “bu benim işimin kapsamında değil” anlayışına sahip olan çalışanların ise uyumsuz ve karmaşık rol taleplerini kendilerine engel teşkil eden ve performanslarını aşağıya çeken stres faktörleri olarak görmeleri olasıdır. Buna göre, esnek rol eğilimine sahip olan çalışanlar işlerini daha geniş bir ölçekte tanımladıkları ve temel görevlerinin ötesindeki hedefleri gerçekleştirme konusunda sorumluluk hissettikleri için, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi işle ilgili stres faktörlerinden, sınırlı bir rol eğilimine sahip olan çalışanlara göre, daha az etkileneceklerdir. Tüm bu bilgiler ışığında, çalışmanın son iki hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H4: Esnek rol eğilimi işle ilgili stres faktörleri rol çatışması ve rol belirsizliği ile proaktif çalışan davranışları (bireysel yenilik yaratma ve sorumluluk üstlenme) arasında düzenleyici bir rol oynar. Esnek rol eğilimine sahip olan çalışanlar, işle ilgili stres faktörlerinin işe adanmışlık üzerindeki negatif etkisinden daha az etkilenirler.

H5: İşle ilgili stres faktörlerinin (rol çatışması ve rol belirsizliği) proaktif çalışan davranışları (bireysel yenilik yaratma ve sorumluluk üstlenme) üzerindeki dolaylı etkisi esnek rol eğilimine sahip olan çalışanlar için daha zayıftır.

3. Yöntem

3.1. Örneklem

Araştırma hipotezlerinin testinde, İstanbul ilindeki 227 KOBİ (küçük ve orta büyüklükteki işletme) çalışanından ve bu katılımcıların birebir raporladığı yöneticilerden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Katılımcıların yaş aralığı 18 ve 55 arasında değişmekle birlikte ortalaması 34,7'dir ($\sigma=7,89$). Örneklem % 33,5'ini kadınlar, % 66,5'ini erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların % 54,2'si lise mezunu, % 43,6'sı üniversite mezunu, % 2,2'si ise yüksek lisans ve doktora mezunudur. Katılımcıların ortalama iş deneyimi 11,7 yıl; çalıştıkları organizasyondaki ortalama görev süreleri ise 4,8 yıldır.

3.2. Ölçekler

3.2.1. İşle ilgili stres faktörleri

Rol çatışması Rizzo vd.'den (1970) alınan üç önerme ile ölçülürken, rol belirsizliği yine Rizzo vd.'den (1970) alınan dört önerme ile ölçülmüştür. Ölçümlerde beşli likert ölçeği kullanılmıştır (1 = kesinlikle katılmıyorum, 5 = kesinlikle katılıyorum). Rol çatışması ve rol belirsizliğine ilişkin Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayıları sırasıyla, 0,73 ve 0,82'dir.

3.2.2. İşe adanmışlık

İşe adanmışlık, Schaufeli vd. (2006) tarafından geliştirilen ve dinçlik, adanma ve yoğunlaşma boyutlarından oluşan İşe Adanmışlık ölçeği ile ölçülmüştür. Adanmışlık ile ilgili ifadeler, 0 = "asla" ve 6 = "daima" arasında değişen yedili likert tipi ölçek ile değerlendirilmiştir. Dinçlik, adanma ve yoğunlaşma boyutlarına ait Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayıları sırasıyla 0,71, 0,77 ve 0,76'dir. Ölçeğin genel Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayısı ise 0,90'dir.

3.2.3. Proaktif çalışan davranışları

Proaktif çalışan davranışlarını temsil etmek üzere sırasıyla Morrison ve Phelps (1999) Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen "sorumluluk üstlenme" ve "bireysel yenilik yaratma" ölçekleri kullanılmıştır. Çalışanların bahsi geçen proaktif davranışları ne sıklıkta sergilediklerini beşli likert ölçeği ile (1 = çok nadiren, 5 = çok sık) değerlendirmeleri istenmiştir. Sorumluluk üstlenme ve bireysel yenilik yaratma davranışlarına ait Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayıları sırasıyla 0,63 ve 0,67'dir.

3.2.4. Esnek rol eğilimi

Katılımcıların esnek rol eğilimleri, Parker vd. (2006) tarafından geliştirilen ölçek ile değerlendirilmiştir. Bu ölçekteki ifadeler, beşli likert ölçeği ile ölçeklendirilmiştir (1 = kesinlikle katılmıyorum, 5 = kesinlikle katılıyorum). Esnek rol eğilimine ait Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayısı 0.61'tir.

4. Bulgular ve değerlendirme

Çalışmada kullanılan değişkenlerin ölçek ortalamaları, standart sapmaları, içsel tutarlılık değerleri ve korelasyonları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1: Ölçek Ortalamaları, Standart Sapmaları, İç Tutarlılık Değerleri ve Korelasyonlar

	Ort	St.S	1	2	3	4	5	6	7
İşle ilgili Stres Faktörleri									
1 Rol çatışması	2,90	0,84							
2 Rol belirsizliği	2,76	0,83	-0,06						
Adanmışlık									
3 Dinçlik	3,82	0,68	-	-0,20**					
4 Adanma	3,72	0,78	0,35**	-0,27**	0,70**				
5 Yoğunlaşma	3,66	0,79	-	-0,22**	0,78**	0,77**			
Proaktif Çalışan Davranışları									
6 Bireysel yenilik yaratma	3,67	0,69	-0,14*	-0,14*	0,25**	0,27**	0,27**		
7 Sorumluluk üstlenme	3,71	0,64	-	-0,10*	0,29**	0,30**	0,54**	0,54**	
8 Esnek Rol Eğilimi	3,50	0,67	-0,16*	-0,10*	0,43**	0,44**	0,53**	0,11	0,21**

**p <0,01, * p <0,05

Çalışmanın hipotezleri test edilmeden önce, çalışmanın ana değişkenleri için doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Test edilen ilk ölçüm modeli, işe adanmışlığın üç boyutunun (dinçlik, adanma, yoğunlaşma) tek bir faktör altında toplandığını ileri süren ikinci derece ölçüm modelidir. Bu model, üç adanmışlık boyutunun ilgili maddeleriyle birlikte bağımsız kavramlar olarak temsil edildiği birinci derece model ile karşılaştırılmıştır. İkinci derece ölçüm modeli, birinci derece modele göre daha iyi bir uyum gösterdiği için ($\Delta\chi^2(3) = 397,1, p < 0,01$) işe adanmışlık kavramına ait üç alt boyutun tek bir faktör altında; dinçlik, adanma, yoğunlaşma boyutlarına ait maddelerin ortalamasından oluşan üç ayrı adanmışlık göstergesi şeklinde temsil edilmesi uygun bulunmuştur.

İkinci olarak, tüm maddelerin kendi faktörlerine yüklendiği ölçüm modeli test edilmiştir. Bu ölçüm modeline ait sonuçlar, modelin uyum indekslerinin genel kabul gören 0,90 düzeyinin üzerinde ya da bu düzeye yakın ($\chi^2 = 248,8, df = 137, CFI = 0,92, GFI = 0,90, p < 0,01$); 0,05 olan RMR değerinin de yine kabul gören 0-0,05 aralığında olduğunu göstermiştir.

Düzenlenmiş hiyerarşik regresyon analizi (Muller vd., 2005; Preacher vd., 2007) ile yapılan testler sonucunda rol çatışması ve rol belirsizliğinin hem işe adanmışlığı ($B_{rol\ çatışması} = -.29, p < .01$; $B_{rol\ belirsizliği} = -.21, p < .01$) hem de bireysel yenilik yaratma ($B_{rol\ çatışması} = -.14, p < .05$; $B_{rol\ belirsizliği} = -.14, p < .05$) ve sorumluluk üstlenme ($B_{rol\ çatışması} = -.19, p < .05$; $B_{rol\ belirsizliği} = -.10, p < .05$) davranışlarını olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur. Bu bulgular aracılık testi için gerekli iki koşulu karşılamaktadır. İşe adanmışlık ile bireysel yenilik yaratma ($B = .30, p < .01$) ve sorumluluk üstlenme ($B = .29, p < .01$) davranışları arasında da anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiş; böylece, aracılık testi için gerekli son koşul da sağlanmıştır. İşe adanmışlığın, regresyon modeline dâhil edildiği durumda rol çatışması ve rol belirsizliği ile bireysel yenilik yaratma davranışı arasındaki ilişki anlamsız hale dönüşmüştür. Benzer şekilde rol belirsizliği

ile sorumluluk üstlenme davranışı arasındaki ilişki, işe adanmışlığın modelde olduğu durumda, anlamsızlaşmış; rol çatışması ve sorumluluk üstlenme davranışı arasındaki ilişki ise zayıflamıştır ($B_{rol\ çatışması} = -.11, p < .05$). İşe adanmışlık değişkeninin aracılık rolünün anlamlı olup olmadığını daha detaylı incelemek için, modeldeki dolaylı etkiler bootstrap güven aralıkları üzerinden incelenmiştir. İşle ilgili stres faktörlerinin bireysel yenilik yaratma ($B_{rol\ çatışması} = -.09, p < .05$; $B_{rol\ belirsizliği} = -.06, p < .05$) ve sorumluluk üstlenme ($B_{rol\ çatışması} = -.08, p < .05$; $B_{rol\ belirsizliği} = -.06, p < .05$) davranışları üzerindeki dolaylı etkileri, güven aralıklarının alt ve üst seviyeleri sıfır rakamını içermediği için % 95 güven aralığında anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu da çalışmanın üçüncü hipotezi olan aracılık hipotezini doğrulamıştır. Sonuç olarak aracılık testleri, işe adanmışlığın, (a) rol çatışması ve bireysel yenilik yaratma, (b) rol belirsizliği ve bireysel yenilik yaratma ve (c) rol belirsizliği ve sorumluluk üstlenme değişkenleri arasındaki ilişkilerde tam aracılık işlevi gördüğünü; rol çatışması ve sorumluluk üstlenme değişkenleri arasındaki ilişkide ise kısmi aracılık görevi gördüğünü göstermiştir.

Çalışmanın son hipotezinde bahsedilen “esnek rol eğiliminin düzenleyici rolü”nü test etmek için düzenlenmiş hiyerarşik (aracı değişkenli) regresyon için öne sürülen dört koşul incelenmiştir (Muller vd., 2005; Preacher vd., 2007). Daha önceki bulgular, düzenlenmiş hiyerarşik regresyon için geçerli olan ilk koşulun, bağımsız değişkenler olan rol çatışması ve belirsizliğinin bağımlı değişken olan proaktif çalışan davranışları üzerindeki anlamlı etkisinin, sağlandığını göstermiştir. İkinci koşul olan, rol çatışması ve rol belirsizliğinin esnek rol eğilimiyle etkileşimli olarak işe adanmışlığı etkilemesi de ($B_{rol\ çatışması\ x\ esnek\ rol\ eğilimi} = -.11, p < .10$; $B_{rol\ belirsizliği\ x\ esnek\ rol\ eğilimi} = -.11, p < .10$) doğrulanmıştır. İşe adanmışlık ile proaktif çalışan davranışları arasındaki anlamlı ilişki, düzenlenmiş hiyerarşik (aracı) regresyonun üçüncü koşulunun doğrulanmasını sağlamıştır. Son olarak, işle ilgili stres faktörlerinin proaktif çalışan davranışları üzerindeki dolaylı etkisinin yüksek ve düşük esnek rol eğilimine sahip çalışanlar için farklılık göstermesi hiyerarşik regresyonun dördüncü koşulunu doğrulamıştır. Çalışmanın son hipotezinde öne sürüldüğü üzere, rol çatışması, rol belirsizliği ve işe adanmışlık arasındaki olumsuz ilişkinin esnek bir rol eğilimine sahip olan çalışanlar için daha zayıf olduğu ortaya çıkmıştır (rol çatışması-işe adanmışlık: $\beta_{esnek\ rol\ eğilimi\ yüksek} = -.52, p < .01$; $\beta_{esnek\ rol\ eğilimi\ düşük} = -.74, p < .01$; rol belirsizliği-işe adanmışlık: $\beta_{esnek\ rol\ eğilimi\ yüksek} = -.58, p < .01$; $\beta_{esnek\ rol\ eğilimi\ düşük} = -.86, p < .01$).

Çalışma kapsamında incelenen çoklu ilişkilerin, “iş stresi”, “işe adanmışlık”, “proaktif çalışan davranışları” yazınına katkıda bulunarak çeşitli kavramsal ve deneysel çalışmalara yön vereceği düşünülmektedir. Çalışmanın iş dünyasındaki uygulamalara katkıları ise şu şekilde sıralanabilir: Çalışanların işlerinde rol çatışması, rol belirsizliği gibi stres faktörleriyle mücadele etmeleri işe adanmışlıklarını ve akabinde proaktif davranışlar sergileme olasılıklarını azaltacağı için; bu davranışların gösterilmesini teşvik eden örgütler, özellikle iş tasarım süreçlerinde rol ve sorumlulukları net bir şekilde tanımlamalıdır. Bununla birlikte stres ve zaman yönetimi gibi eğitim programlarına ağırlık vermesi, stres faktörleri ortaya çıktıktan sonra bunların olumsuz etkilerinin azaltılmasına yardımcı olacaktır. Ek olarak, rol çatışması, rol belirsizliği ve işe adanmışlık arasındaki ilişkinin çalışanların esnek bir rol eğilimine sahip olduğu durumlarda zayıf olması, çalışanların bireysel ve psikolojik kaynaklarına yatırım yapılmasının önemine dikkat çekmektedir. Bu amaca yönelik olarak örgütler, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirerek daha esnek bir rol eğilimine sahip olmalarını sağlayacak yapısal müdahalelere önem vermeli; çalışanlar ise, güçlü yönlerinden daha fazla faydalanabilmek için, “geribildirim ve yönlendirme isteme” gibi bireysel girişimlerde bulunmalıdırlar.

Kaynakça

- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2007), "The Job Demands-Resources Model: State of the Art", *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), pp 309-328.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2014), "Job Demands-Resources Theory", P. Y. Chen ve C. L. Cooper, (der.), *Work and Wellbeing: A Complete Reference Guide, Volume III* içinde. Chichester, UK: Wiley-Blackwell, pp 37-64.
- Bindl, U. K. ve Parker, S. K. (2010), "Proactive Work Behavior: Forward-Thinking and Change-Oriented Action In Organizations", Z. Sheldon, (der.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* içinde, Washington, USA: American Psychological Association, pp 567-598.
- Binnewies, C., Sonnentag, S. ve Mojza, E. J. (2009), "Feeling Recovered and Thinking About the Good Sides of One's Work", *Journal of Occupational Health Psychology*, 14 (3), pp 243-256.
- Craig, J.T. (2015), "Antecedents of Individual Innovative Behavior: Examining Transformational Leadership, Creative Climate, Role Ambiguity, Risk Propensity, and Psychological Empowerment". Alliant International University: Doctora IDissertation.
- Crant, J. M. (2000), "Proactive Behavior in Organizations", *Journal of Management*, 26 (3), pp 435-462.
- Crawford, E., LePine, J. A. ve Rich, B. L. (2010), "Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Explanation and Meta-Analytic Test", *Journal of Applied Psychology*, 95 (5), pp 834-848.
- Çalışkan, S. C. (2014), "Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (3), pp 363-382.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P. M. ve Schaufeli, W. B. (2001), "Burnout and Engagement at Work As A Function of Demands and Control", *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 27 (4), pp 279-286.
- Farr, J. L. ve Ford, C. M. (1990), "Individual innovation", M. A. West ve J. L. Farr (der.), *Innovation and creativity at work* içinde. New York: Wiley, pp 63-80.
- Frederickson, B. L. (2000), "Why Positive Emotions Matter in Organizations: Lessons from the Broaden-and-Build Model", *The Psychologist Manager Journal*, 4 (4), pp 131-142.
- Frese, M. ve Fay, D. (2001), "Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in the 21st Century", *Research in Organizational Behavior*, 23, pp 133-187.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R. ve Toppinen-Tanner, S. (2008), "Positive Gain Spirals At Work: From Job Resources To Work Engagement, Personal Initiative and Work-Unit Innovativeness", *Journal of Vocational Behavior*, 73 (1), pp 78-91.
- Hui, C. and Lee, C. (2000), "Moderating Effects of Organization-Based Self-Esteem Organizational Uncertainty: Employee Response Relationships", *Journal of Management*, 26, PP 215–232.

- Jex, S. M. (1998), *Stress and Job Performance: Theory, Research, and Implications for Managerial Practice*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. ve Rosenthal, R. A. (1964), *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, Wiley, New York, NY.
- Llorens, S., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. and Salanova, M. (2007), "Does a Positive Gain Spiral of Resources, Efficacy Beliefs and Engagement Exist", *Computers in Human Behavior*, 23, PP 825–841.
- Mäkikangas, A. and Kinnunen, U. (2003), "Psychosocial Work Stressors and Well-being: Self-esteem and Optimism As Moderators in A One-year Longitudinal Sample", *Personality and Individual Difference*, 35, pp 537–557.
- Morrison, E. W. ve Phelps, C. C. (1999), "Taking Charge At Work: Extrarole Efforts To Initiate Workplace Change", *Academy of Management Journal*, 42 (4), pp 403-419.
- Muller, D., Judd, C. M. ve Yzerbyt, V. Y. (2005), "When Moderation Is Mediated and Mediation Is Moderated", *Journal of Personality and Social Psychology*, 89 (6), pp 852–863.
- Onay, M. ve Çavuşoğlu, S. (2010), "İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik", *Yönetim ve Ekonomi*, 17 (1), pp 47-67.
- Parker, S. K., Wall, T. D. ve Jackson, P. R.(1997). "That's not my job": Developing flexible employee work orientations", *Academy of Management Journal*, 40, pp 899–929.
- Parker, S. K., Williams, H. ve Turner, N. (2006), "Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work", *Journal of Applied Psychology*, 91 (3), pp 636-652.
- Parker, S. K., Bindl, U. K. ve Strauss, K. (2010), "Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation", *Journal of Management*, 36, PP 827– 856.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D. ve Hayes, A. F. (2007), "Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions", *Multivariate Behavioral Research*, 42 (1), 185-227.
- Rizzo, J. R., House, R. J. ve Lirtzman, S. I. (1970), "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 15 (2), pp 150-163.
- Salanova, M. veSchaufeli, W. B. (2008), "A Cross-National Study of Work Engagement as A Mediator Between Job Resources and Proactive Behavior", *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (1), pp 116–131.
- 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), pp 580-607.
- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2004), "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study", *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), pp 293–315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. ve Bakker, A. B. (2002), "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach", *Journal of Happiness Studies*, 3, pp 71–92.
- Schaufeli, W. B. ve Taris, T. W. (2014), "A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health", G. F. Bauer ve O. Hämmig (der.),

Bridging occupational, organizational and public health içinde. Amsterdam: Springer, pp 43–68.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A. B. ve De Jonge, J. (2001), “Maaktarbeidgezond? Op zoek naar de bevlogenwerknemer [Does work make happy? In search of the engaged worker]”, *De Psycholoog*, 36 (9), pp 422-428.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W. and van Rhenen, W. (2008), “Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of A Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?”, *Applied Psychology*, 57, PP 173–203.

Sonnentag, S. (2003), “Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface between Non-work and Work”, *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), pp 518-528.

Tang, Y. ve Chang, C. (2010), “Impact of Role Ambiguity and Role Conflict on Employee Creativity”, *African Journal of Business Management*, 4 (6), pp 869-881.

Tremblay, M. A. ve Messervey, D. (2011), “The Job Demands-Resources Model: Further Evidence For the Buffering Effect of Personal Resources”, *SA Journal of Industrial Psychology*, 37, PP 10-19.

Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H. ve Vansteenkiste, M. (2010), “Not All Job Demands Are Equal: Differentiating Job Hindrances and Job Challenges in the Job Demands–Resources Model”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (6), pp 735-759.

Van den Broeck, A., Van Ruysseveldt, J., Smulders, P. ve De Witte, H. (2011), “Does An Intrinsic Work Value Orientation Strengthen the Impact of Job Resources? A Perspective From the Job Demands–Resources Model”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, PP 581-609.

Van Dyne, L. ve LePine, J. A. (1998), “Helping and voice extrarole behavior: Evidence of construct and predictive validity”, *Academy of Management Journal*, 41 (1), pp 108-119.

İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN ÇALIŞANLARIN AİDİYET, KONTROL VE BENLİK DEĞERİ İHTİYAÇLARINA ETKİSİ: DENEYİM ÖRNEKLEME ÇALIŞMASI

Kıymet Duygu Erdaş

Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi
duyguerdas@sabanciuniv.edu

Özet

Bu çalışmada, işyeri nezaketsizliğinin kişilerin aidiyet, kontrol ve benlik değeri ihtiyaçlarına olan etkisi incelenmektedir. Bu amaçla 132 çalışanın katılımıyla bir deneyim örnekleme çalışması düzenlenmiş ve elde edilen sonuçlar çok düzeyli modelleme yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar bireylerin amirlerinden nezaketsiz davranışlar gördükleri günlerde daha fazla aidiyet, kontrol ve benlik değeri tehdidi hissettiklerini göstermiştir. Öte yandan, çalışma arkadaşlarının gösterdiği nezaketsiz davranışların kişilerin gün içerisinde hissettikleri aidiyet tehdidini arttırdığı ancak kontrol ve benlik değeri ihtiyacı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Beklenildiği gibi, aynı statüdeki çalışma arkadaşlarına kıyasla, amirin nezaketsiz davranışlarının aidiyet, kontrol ve benlik değeri ihtiyacı üzerindeki olumsuz etkisinin daha fazla olduğu belirlenmiştir. Onur kültürü değerlerine sahip olmanın ise özellikle amirin nezaketsiz davranışlarının aidiyet, kontrol ve benlik değeri tehdidi ile olan ilişkisinde düzenleyici değişken rolü üstlendiği ve onur kültürü yönelimi yüksek olan kişilerde bu ilişkilerin daha güçlü olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: işyeri nezaketsizliği, deneyim örnekleme, psikolojik ihtiyaçlar, onur

1. Giriş

Son yıllarda yazında işyeri nezaketsizliğinin öncüllerini ve sonuçlarını irdeleyen çalışmaların artış gösterdiği gözlenmektedir ancak bu çalışmaların büyük çoğunluğu katılımcıların geçmişe yönelik değerlendirmeler yaptığı kesitsel (cross-sectional) araştırmalardan oluşmaktadır (Schilpzand, De Pater ve Erez, 2014). Oysaki çalışanların gün içerisinde yaşadıkları nezaketsiz davranışların yine aynı gün içerisinde ölçülmesi kısa dönemdeki psikolojik etkilerinin daha doğru olarak değerlendirilmesini sağlayabilir. Bu çalışmanın amacı deneyim örnekleme yöntemi (experience sampling method) kullanarak, çalışanların bir iş günü içerisinde yaşadıkları nezaketsiz davranışların aynı gün içinde hissettikleri aidiyet, kontrol ve benlik değeri tehdidini ne derece etkilediğini incelemektir. Ayrıca, bireysel bir değişken olarak onur kültürü yöneliminin bu ilişkilerdeki düzenleyici rolü üzerinde de durulacaktır.

2. Kuramsal Çerçeve

İşyeri nezaketsizliği (workplace incivility), çalışma ortamında karşılıklı saygı normlarını ihlal eden, hedefteki kişiye zarar verme niyeti bakımından belirsiz düşük şiddetli sapma davranışlarını ifade etmektedir (Andersson ve Pearson, 1999, s. 457). Alay etme, aşağılama, karşıdakinin sözünü kesme işyeri nezaketsizliğinin yazında sıklıkla bahsedilen örneklerini oluşturmaktadır (Cortina, Magley, Williams ve Langhout, 2001; Lim, Cortina ve Magley, 2008). İşyeri nezaketsizliğini şiddet ve saldırganlık gibi diğer sapma davranışlarından

ayırان en önemli iki özelliği davranışın şiddetinin düşük ve niyetinin belirsiz olmasıdır (Andersson ve Pearson, 1999). Niyetin belirsiz olmasının nezaketsiz davranışa hedef olan kişinin hissettiği stresi arttırdığı savunulabilir çünkü kişi içinde bulunduğu durumu tam olarak kavrayamamakta dolayısıyla nasıl tepki vermesi gerektiğinden de emin olamamaktadır (Lim, Cortina ve Magley, 2008). Yazında pek çok çalışma iş yeri nezaketsizliğinin performans (Porath ve Erez, 2009) ve iş tatmini (Cortina vd., 2001) gibi değişkenler üzerinde olumsuz etkileri olduğunu; işyeri nezaketsizliğine maruz kalan kişilerin daha fazla olumsuz duygulanım hissettiklerini göstermektedir.

İşyeri nezaketsizliği bağlamında kaba ve saygısız davranışlara maruz kalmanın kişilerin aidiyet, kontrol ve benlik değeri gibi temel ihtiyaçları üzerinde de bir tehdit yaratması beklenebilir. Aidiyet ihtiyacı, bireyin başkalarıyla olumlu etkileşimlerde bulunma arzusunu ifade etmektedir; aidiyet ihtiyacının karşılanması için diğer insanlar ile ilişki kurmak ve onlar tarafından kabul edilmek gereklidir (Baumeister ve Leary, 1995 s. 497). Kontrol ihtiyacı ise, bireyin önemli etkileşimlere dair öngörüde bulunabilme ve bu etkileşimleri kontrol edebilme isteğini yansıtmaktadır. Son olarak, benlik değeri ihtiyacı kişilerin kendilerini olumlu ve değerli olarak görme ihtiyaçlarını ifade etmektedir (Heine, Lehman, Markus ve Kitayama, 1999). Saygısız ve nezaketsiz davranışlara maruz kalmanın, kişinin sosyal çevresince kabul edilmediğine ve kendisine değeri verilmediğine işaret ederek bireyin aidiyet ihtiyacını tehdit etmesi beklenebilir. Benzer şekilde, işyeri nezaketsizliğine hedef olmanın bireylerde güçsüzlük hissi yaratarak sosyal etkileşimleri kontrol etme ihtiyaçlarını da tehdit edeceği düşünülebilir. Ayrıca, nezaketsiz davranışların hedefi olarak başkaları tarafından bekledikleri saygı ve kabullenmeyi göremeyen kişilerin, kendilerini iyi ve değerli olarak görme ihtiyaçlarının da tehdit edileceği savunulabilir (Williams, 1997). Buna göre aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H1a: Çalışanların gün içerisinde amirlerinden gördükleri nezaketsiz davranışlar ile aynı gün içerisinde hissettikleri aidiyet, kontrol ve benlik değeri tehdidi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1b: Çalışanların gün içerisinde çalışma arkadaşlarından gördükleri nezaketsiz davranışlar ile aynı gün içerisinde **hissettikleri** aidiyet, kontrol ve benlik değeri tehdidi arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

Nezaketsiz davranışlarda bulunan kişinin statüsünün de işyeri nezaketsizliği ve bireyin psikolojik ihtiyaçları arasındaki ilişkiyi etkilemesi beklenebilir. Bireyler amirlerini örgütün temsilcileri olarak görmekte ve onların kendilerine olan tavır ve davranışlarının örgüt içerisindeki saygınlık ve değerlerine dair ipuçları verdiklerini düşünmektedirler (Lind ve Tyler, 1988; Tyler ve Smith, 1998). Dolayısıyla amirden gelen nezaketsiz davranışların kişilerin aidiyet, kontrol ve benlik değeri ihtiyaçları üzerindeki olumsuz etkilerinin aynı statüdeki çalışma arkadaşlarına kıyasla daha yüksek olması beklenmektedir. Buna göre:

H2: Çalışanların gün içerisinde amirlerinden gördükleri nezaketsiz davranışların aidiyet, kontrol ve benlik değeri tehdidi ile olan ilişkisi çalışma arkadaşlarının nezaketsiz davranışlarının aidiyet, kontrol ve benlik değeri tehdidi olan ilişkisinden daha güçlüdür.

Kültürel değeri ve yönelimlerin de nezaketsiz davranışların psikolojik etkileri konusunda belirleyici bir rolü olabilir. Başkalarından görülen saygı ve onaylanmanın kişilerin öz değerlerini belirlemede ne denli rol oynadığı kültürel yönelimlere göre farklılık göstermektedir (Leung ve Cohen, 2011). Bu bağlamda, onur kültürünü benimseyen bireyler itibarlarına ve başkalarının kendilerine ne derece saygı gösterdiklerine büyük bir önem atfetmektedirler (Üskül, Cross, Sunbay, Gercek-Swing ve Ataca, 2012). Dolayısıyla, bireyin onur kültürünü benimsemesinin nezaketsiz davranışlar ile aidiyet, kontrol ve benlik değeri

ihtiyaçlarının tehdidi arasındaki ilişkide düzenleyici bir rolü olması beklenebilir. Bir başka ifadeyle, onur kültürü yönelimi yüksek bireyler için nezaketsiz davranışların aidiyet, kontrol ve benlik değeri tehdidi üzerindeki etkisinin daha güçlü olması beklenmektedir:

H3a: Onur kültürü yönelimi çalışanların gün içerisinde amirlerinden gördükleri nezaketsiz davranışlar ile aynı gün içerisinde hissettikleri aidiyet, kontrol ve benlik değeri tehdidi arasındaki ilişkide düzenleyici değişken rolü üstlenmiştir. Öyle ki onur kültürü yönelimi yüksek bireyler için amirin nezaketsiz davranışlarının aidiyet, kontrol ve benlik değeri ihtiyacı üzerindeki etkisi daha güçlüdür.

H3b: Onur kültürü yönelimi çalışanların gün içerisinde çalışma arkadaşlarından gördükleri nezaketsiz davranışlar ile aynı gün içerisinde hissettikleri aidiyet, kontrol ve benlik değeri tehdidi arasındaki ilişkide düzenleyici değişken rolündedir. Öyle ki onur kültürü yönelimi yüksek bireyler için çalışma arkadaşlarının nezaketsiz davranışlarının aidiyet, kontrol ve benlik değeri ihtiyacı üzerindeki etkisi daha güçlüdür.

3. Deneyim Örneklem Çalışması

3.1. Yöntem ve Örneklem Özellikleri

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla bir deneyim örneklem çalışması düzenlenmiştir. Bu yöntem kullanılarak, standart anket çalışmalarında ortaya çıkabilecek hatırlama sorunları, katılımcıların tutarlı bir hikâye oluşturabilmek için gerçeği çarpıtmaları gibi sorunların önüne geçmek (Bolger, Davis ve Rafaeli, 2003) amaçlanmıştır.

Araştırmaya turizm, kimya, gıda, finans, telekomünikasyon, tekstil ve sağlık gibi çeşitli sektörlerden 152 çalışan katılmıştır. Katılımcıların % 58.3'ü kadındır; katılımcıların yaş ortalaması 34.02 iken ortalama iş deneyimleri ise 10.65 yıldır. Eğitim düzeyine göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların %4.5'nin lise mezunu, %53.8'nin lisans mezunu, %40.2'sinin yüksek lisans mezunu ve %1.5'nin ise doktora mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmanın ilk aşamasında katılımcılar demografik, kültürel ve örgütsel değişkenlere ilişkin tek seferlik bir anket doldurmuşlardır. İkinci aşamada ise iki hafta boyunca her gün saat 16.30'da eposta adreslerine gönderilen anketleri tamamlamışlardır. Kişisel ve örgütsel değişkenlerle ilgili tek seferlik anketi dolduran 152 çalışandan 132'si deneyim örneklem çalışması aşamasına katılmıştır.

İşyeri nezaketsizliğini ölçmek için Cortina, Kabat-Farr, Leskinen, Huerta ve Magley (2013) tarafından geliştirilen 12 maddelik ölçek kullanılmış ve katılımcılardan gün içerisinde işyerinde yaşadıkları nezaketsiz davranışları işaretlemeleri istenmiştir. Aidiyet (Cronbach's $\alpha = .85$), Kontrol (Cronbach's $\alpha = .84$), ve Benlik değeri (Cronbach's $\alpha = .95$) tehdidini değerlendirmek için ise van Beest ve Williams (2006) tarafından geliştirilen, Ferris, Brown, Berry ve Lian (2008) tarafından yeniden düzenlenen 15 maddelik ölçek kullanılmıştır. Son olarak onur kültürü yönelimi, Cross ve arkadaşları (2014) tarafından geliştirilen sosyal saygı ölçeği (Cronbach's $\alpha = .88$) ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda toplanan veri kişi içi ve kişiler arası olmak üzere iki ayrı düzeye sahip olduğu için verinin değerlendirilmesinde çok düzeyli modelleme (multilevel modelling) yöntemi tercih edilmiştir.

3.2. Bulgular

Öncelikle verinin çok düzeyli analiz yöntemini kullanmayı ne derece gerektirdiğini tespit etmek amacıyla günlük olarak ölçümü yapılan değişkenlerin kişi içi ve kişiler arası varyans oranları hesaplanmıştır. Kişi içi varyansın kişiler arası varyansa oranı, aidiyet ihtiyacı için 0.54, kontrol ihtiyacı için 0.42 ve benlik değeri ihtiyacı için 0.40 olarak belirlenmiştir; bu

değerler değişkenlerdeki varyansı kişi içi ve kişiler arası unsurlarına ayıran çok düzeyli analiz yönteminin kullanımını desteklemektedir.

Araştırmanın ilk hipotezi çalışanların amirlerinden (1a) ve çalışma arkadaşlarından (1b) nezaketsiz davranışlar gördükleri günlerde daha fazla aidiyet, kontrol ve benlik değeri tehdidi hissedeceklerini öngörmekteydi. Bu hipotezleri test ederken öncelikle amir nezaketsizliği ve çalışma arkadaşı nezaketsizliği değişkenleri grup ortalaması etrafında merkezileştirilmiştir yani bağımsız değişkenler her bireyin kendi içindeki ortalamasından çıkarılmıştır. Bu durumda grup ortalaması etrafında merkezileştirme kişiler arası varyansı ortadan kaldırarak sadece kişi-içi varyansa odaklanmayı mümkün kılmaktadır (Enders ve Tofghi, 2007). Sonuçlar amirin nezaketsiz davranışı ile çalışanın aynı gün içinde hissettiği aidiyet tehdidi ($\gamma = .21, p < .001$), kontrol tehdidi ($\gamma = .22, p < .001$) ve benlik değeri tehdidi ($\gamma = .12, p < .001$) arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla H1a doğrulanmıştır. Öte yandan, çalışma arkadaşı nezaketsizliğinin aidiyet ihtiyacı tehdidi ($\gamma = .11, p < .01$) ile arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilirken; kontrol ($\gamma = .05, n.s.$) ve benlik değeri ihtiyacı tehdidi ($\gamma = .04, n.s.$) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Buna göre H1b kısmen doğrulanmıştır.

Çalışanların gün içerisinde amirlerinden gördükleri nezaketsiz davranışların aidiyet, kontrol ve benlik değeri tehdidi ile olan ilişkisinin çalışma arkadaşlarının nezaketsiz davranışlarının aynı değişkenler ile olan ilişkisinden daha güçlü olduğuna dair hipotezi test etmek amacıyla yeni bir model kurulmuştur. Bu yeni modelde amir nezaketsizliğinin ve çalışma arkadaşı nezaketsizliğinin aidiyet, kontrol ve benlik değeri üzerinde etkileri birbiriyle eşit olmaya zorlanmıştır. Ardından bu kısıtlanmış model, ilişkilerin bu şekilde eşitlenmeye zorlanmadığı serbest model ile kıyaslanmıştır. Satorro-Bentler Chi-Square Farklılık Testi sonuçlarına göre serbest model eldeki veriye daha iyi uyum sağlamaktadır ($\Delta\chi^2_{(3)} = 19,96, p < .001$), yani amirin aidiyet, kontrol ve benlik değeri ihtiyaçları üzerindeki etkisi çalışma arkadaşının nezaketsiz davranışlarının bu değişkenlerle olan ilişkisinden anlamlı olarak farklıdır yani H2 doğrulanmıştır.

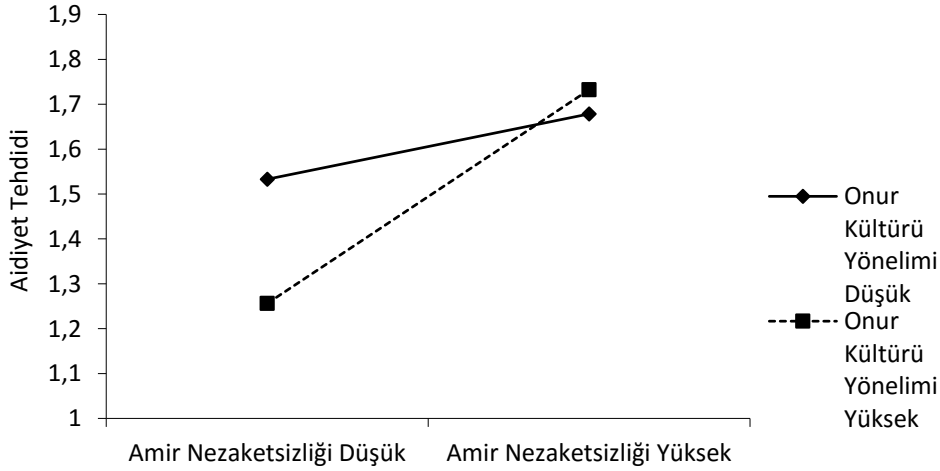
Tablo 1: Gün İçinde Yaşanan Nezaketsiz Davranışların Aidiyet, Kontrol ve Benlik Değeri İhtiyaçlarına Etkisi

	Değer	S.H.	p-değeri	95% Güven Aralığı	
				Düşük	Yüksek
Nezaketsiz Davranışlar-Aidiyet İhtiyacı Tehdidi					
Sabit	1.55	.04	.000	1.46	1.63
Amir nezaketsizliği	.21	.03	.000	.14	.28
Çalışma arkadaşı nezaketsizliği	.11	.03	.001	.05	.17
Onur kültürü yönelimi	-.09	.08	.227	-.24	.05
Amir nezaketsizliği*Onur kültürü yönelimi	.17	.07	.008	.03	.31
-1 Standart sapma altı	.10	.05	.031	.009	.20
+1 Standart sapma üstü	.32	.06	.000	.19	.43
Nezaketsiz Davranışlar-Kontrol İhtiyacı Tehdidi					
Sabit	1.94	.06	.000	1.82	2.05
Amir nezaketsizliği	.22	.03	.000	.17	.27
Çalışma arkadaşı nezaketsizliği	.05	.04	.196	-.03	.12
Onur kültürü yönelimi	.006	.10	.961	-.20	.21
Amir nezaketsizliği*Onur kültürü yönelimi	.15	.06	.006	.01	.29
-1 Standart sapma altı	.12	.04	.017	.02	.22
+1 Standart sapma üstü	.31	.05	.000	.21	.43
Çalışma arkadaşı nezaketsizliği*Onur kültürü yönelimi	.12	.06	.029	.01	.23
-1 Standart sapma altı	-.03	.04	.510	-.11	.05
+1 Standart sapma üstü	.13	.06	.036	.008	.24

Nezaketsiz Davranışlar-Benlik Değeri İhtiyacı Tehdidi					
Sabit	2.14	.05	.000	2.04	2.49
Amir nezaketsizliği	.12	.03	.000	.07	.18
Çalışma arkadaşı nezaketsizliği	.04	.03	.134	-.01	.09
Onur kültürü yönelimi	-.09	.10	.227	-.28	.11
Amir nezaketsizliği*Onur kültürü Yönelimi	.10	.04	.013	.02	.19
-1 Standart sapma altı	.06	.04	.162	-.02	.14
+1 Standart sapma üstü	.19	.03	.000	.12	.25

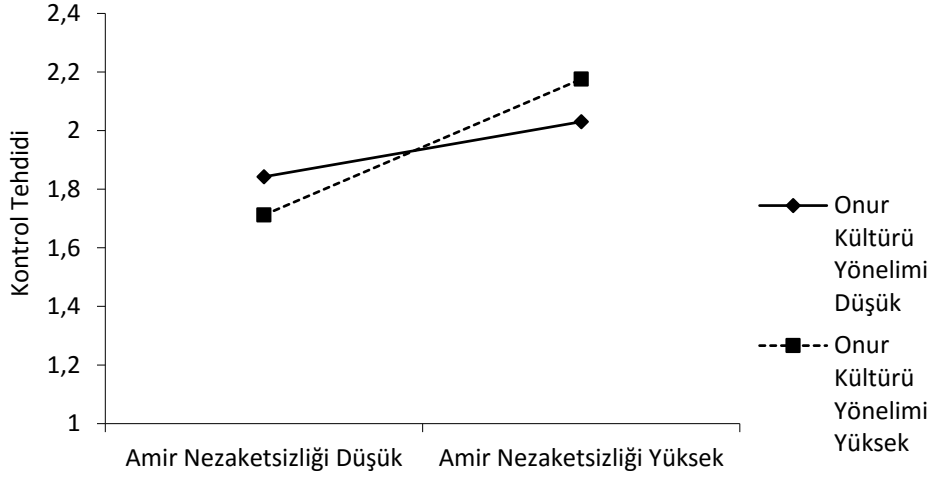
Bireysel düzeyde onur kültürü yönelimine sahip olmanın nezaketsiz davranışlar ile gün içinde hissedilen aidiyet, kontrol ve benlik değeri tehdidi arasındaki ilişkide düzenleyici değişken rolü üstlenmesi beklenmekteydi. Bu hipotezleri test etmek için onur kültürü yönelimi genel ortalama etrafında merkezileştirilerek (grand-mean centering) analize dahil edilmiştir. Sonuçlar, kişiler arası bir değişken olarak onur kültürü yöneliminin amirin nezaketsiz davranışları ile aidiyet, kontrol ve benlik değeri tehdidi arasındaki ilişkileri anlamlı yönde etkilediğini göstermektedir yani H3a doğrulanmıştır. Çalışma arkadaşı nezaketsizliği için ise etkileşim teriminin sadece kontrol tehdidi ($\gamma = .12, p < .01$) için anlamlı olduğu, ancak aidiyet ($\gamma = -.02, n.s.$) ve benlik değeri tehdidi ($\gamma = .07, n.s.$) için anlamlı olmadığı görülmektedir. Buna göre H3B kısmen doğrulanmıştır. Onur kültürü yöneliminin düzenleyici değişken rolünü daha iyi anlayabilmek için basit eğim katsayısı testleri (simple slope tests) yapılmış ve onur kültürü yöneliminin bir standart sapma altı ve bir standart sapma üstü için grafikler oluşturulmuştur (Aiken ve West, 1991; Cohen, Cohen, West ve Aiken, 2003).

Şekil 1: Aidiyet Tehdidi-Amir Nezaketsizliği İlişkisinde Onur Kültürü Yöneliminin Düzenleyici Etkisi



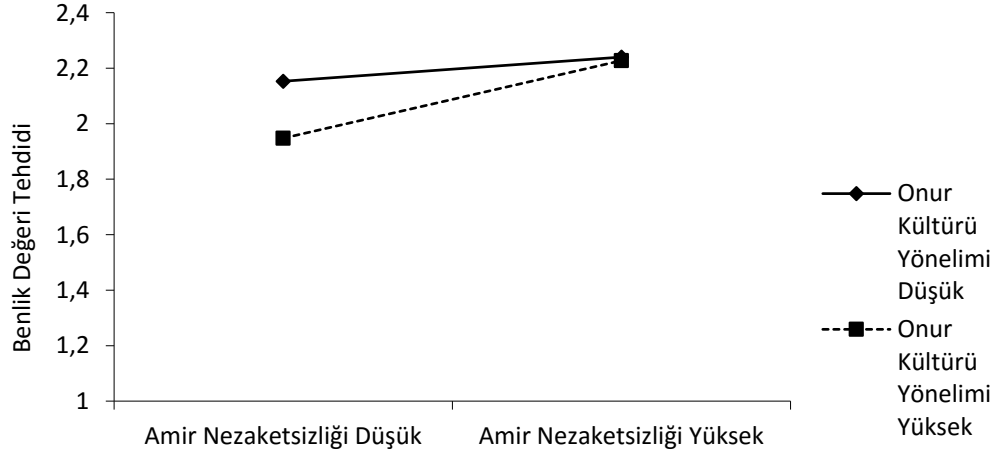
Şekil 1'de görüldüğü gibi onur kültürü yönelimi yüksek olan bireyler için ($\gamma = .32, p < .001$) amirin nezaketsiz davranışları ile aidiyet tehdidi arasındaki ilişki onur kültürü yönelimi düşük olan ($\gamma = .10, p < .05$) bireylere göre daha güçlüdür. Benzer şekilde, amir nezaketsizliğin kontrol tehdidi ile olan ilişkisi de onur kültürü yönelimi yüksek olan bireylerde ($\gamma = .31, p < .001$) onur kültürü yönelimi düşük olan ($\gamma = .12, p < .05$) bireylere kıyasla daha güçlüdür; Şekil 2'de bu farklılık görsel olarak betimlenmiştir.

Şekil 2: Kontrol Tehdidi-Amir Nezaketsizliği İlişkisinde Onur Kültürü Yöneliminin Düzenleyici Etkisi

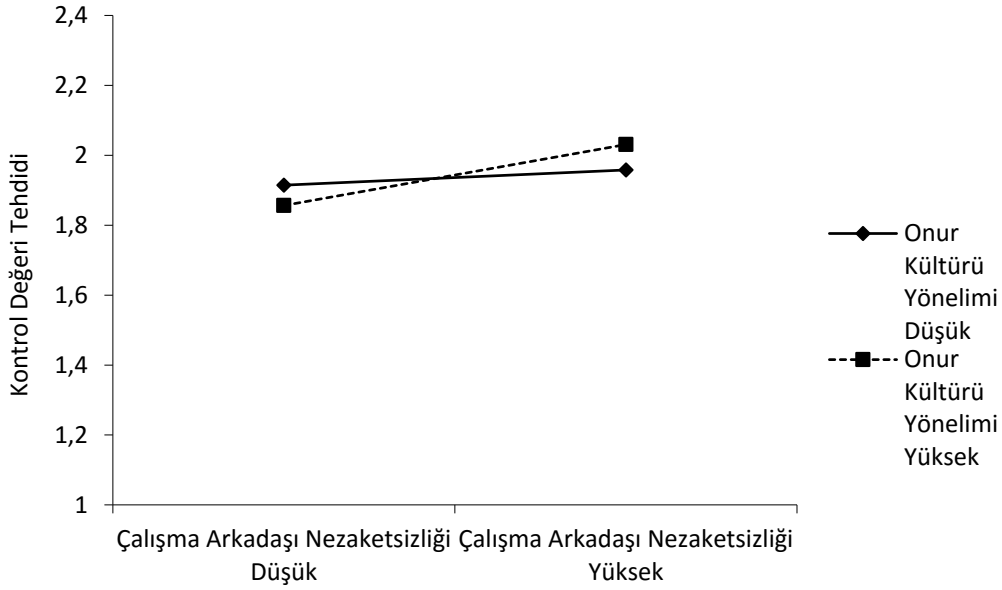


Şekil 3’de görüldüğü gibi, Amir nezaketsizliği ve benlik değeri tehdidi ilişkisinin onur kültürü yönelimi yüksek olan bireyler için ($\gamma = .19, p < .001$) anlamlı olduğu ancak bu yönelimi düşük olan bireyler için ($\gamma = .06, n.s.$) anlamlı olmadığı dikkati çekmektedir.

Şekil 3: Benlik Değeri Tehdidi-Amir Nezaketsizliği İlişkisinde Onur Kültürü Yöneliminin Düzenleyici Etkisi



Şekil 4: Kontrol Tehdidi- Çalışma Arkadaşı Nezaketsizliği İlişkisinde Onur Kültürü Yöneliminin Düzenleyici Etkisi



Çalışma arkadaşı nezaketsizliğinin kontrol tehdidi ile olan ilişkisinde onur kültürü yöneliminin düzenleyici değişken rolünü keşfetmek için yapılan basit eğim testi sonuçlarına göre çalışma arkadaşı nezaketsizliği ve kontrol değeri tehdidi arasındaki ilişki sadece onur kültürü yönelimi yüksek olan bireyler ($\gamma = .13, p < .05$) için anlamlıdır. Onur kültürü yöneliminde düşük ($\gamma = -.03, n.s.$) ya da ortalama değerlerde olan bireyler için ($\gamma = .05, n.s.$) çalışma arkadaşı nezaketsizliği ve kontrol tehdidi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

4. Tartışma

Araştırma sonuçları işyeri nezaketsizliğinin bireylerin aidiyet, kontrol ve benlik değeri ihtiyaçlarını tehdit ettiğini göstermektedir. Bu bulgular, kişinin sosyal çevresinden gördüğü kötü muamelenin temel ihtiyaçlarını karşılamasını engellediği (Williams, 1997) ve bir nevi kimlik tehdidi yarattığı iddialarını destekler niteliktedir (Ferris, Brown ve Heller, 2009, Aquino ve Douglas, 2003). İşyerinde karşılaştığı görmezden gelinme, küçümsenme, dışlanma, aşağılanma gibi nezaketsiz davranışlar çalışanlara ekibin bir parçası olmadığını hissettirmekte ve aidiyet ihtiyacını tehdit etmektedir. İşyeri nezaketsizliğinin altında yatan niyet konusundaki belirsizlik çalışmada endişe hissine neden olmakta (Ferris, Yan, Lim, Chen ve Fatima, 2015) ve kişiye çevresinde olanlar üzerinde kontrolü olmadığını düşündürmektedir. Ayrıca, nezaketsiz ve saygısız davranışlara hedef olan çalışan örgüt içinde sayılmadığını, güvenilmediğini ve bir fark yaratmadığını hissetmektedir. Kişinin benlik değerindeki bu değişimlerin motivasyona yönelik önemli sonuçlar doğurması beklenebilir, her ne kadar çalışanlar benlik değerlerini arttırma isteği duysalar da (Crocker ve Park, 2004) bu ihtiyaçlarının tehdit edilmesine sapkın davranışlar gösterme, performanslarını düşürme, örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltma gibi yıkıcı tepkiler vermeyi seçebilirler. Amirden görülen nezaketsiz davranışların aidiyet, kontrol ve benlik değeri tehdidi üzerindeki etkisinin daha fazla olduğuna yönelik bulgu Grup-Değeri Modeli çerçevesinde değerlendirilebilir. Grup-Değeri teorisine göre bireyler ait oldukları bir grup içerisinde, statülerine dair bilgi veren işaretlere karşı tetiktedirler. Eğer bir çalışan özellikle otorite sahibi birisinden saygılı bir

muamele görürse grup içerisindeki statüsü artmaktadır. Öte yandan amir gibi güç sahibi birisi tarafından saygısız davranış görmek çalışan için özellikle tehdit edici olarak anlaşılabilir çünkü bu davranış kişiye ekibin bir parçası olarak görülmediği izlenimini vermekte (Tyler ve Lind, 1992) dolayısıyla temel ihtiyaçları karşılama konusunda tehdit oluşturmaktadır.

Onur kültürü yöneliminin nezaketsiz davranışlar ile aidiyet, kontrol ve benlik değeri tehdidi arasındaki ilişkilerdeki düzenleyici rolüne dair bulgu, onur kültürlerinde kişinin sosyal değerinin nasıl belirlendiği çerçevesinde açıklanabilir. Onur kültürü içerisinde bireyler sosyal değerlerini belirlerken başkalarının kendilerine ne derece saygılı davrandığını göz önünde bulundurlar. Saygı kavramının onur kültürü içerisindeki önemi (Leung ve Cohen, 2011) göz önüne alındığında bu kültürel yönelime sahip insanların işyeri nezaketsizliğine karşı daha hassas olmaları ve bu davranışlara hedef oldukları günlerde daha fazla aidiyet, kontrol ve benlik değeri tehdidi hissetmeleri beklenen bir sonuçtur.

5. Sonuç

İşyeri nezaketsizliği düşük şiddetli sapma davranışları olarak tanımlansa da psikolojik ve duygusal açıdan çalışanlar üzerindeki negatif etkileri oldukça yüksek olabilir. Bununla paralel olarak elde edilen bulgular gün içerisinde nezaketsiz davranışlara hedef olmanın bireylerin temel ihtiyaçları üzerinde tehdit yarattığını göstermektedir. Bu çalışma deneyim örnekleme yöntemi kullanarak işyeri nezaketsizliğinin çalışanlar üzerinde kısa dönemdeki olumsuz etkilerinin anlaşılmasına önemli bir katkıda bulunmuş ve yazında bu konudaki çalışmaların arttırılmasına yönelik çağrıya yanıt vermeye çalışmıştır (Schilpzand, De Pater ve Erez, 2014). Ayrıca, onur kültürü yöneliminin düzenleyici etkisine yönelik bulgu, örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda kültürel faktörleri göz önüne almanın önemini bir kez daha göstermiştir.

6. Kaynakça

- Aiken, L. S. ve West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Andersson, L. M. ve Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace, *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Aquino, K. ve Douglas, S. (2003). Identity threat and antisocial behavior in organizations: The moderating effects of individual differences, aggressive modelling, and hierarchical status, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(1), 195-208.
- Baumeister, R. F. ve Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation, *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Bolger, N., Davis, A. ve Rafaeli, E. (2003). Diary methods: Capturing life as it is lived, *Annual Review of Psychology*, 54, 579-616.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. ve Aiken, L. S. (2003). Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences (3. baskı). Mahwah, NJ: Erlbaum
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M. ve Magley, V. J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations: evidence and impact, *Journal of Management*, 39(6), 1579-1605.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H. ve Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact, *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.

- Crocker, J., & Park, L. E. (2004). The costly pursuit of self-esteem. *Psychological Bulletin*, 130, 392-414.
- Cross, S. E; Uskul, A. K., Gerçek-Swing B., Sunbay, Z; Alözkan, C., Günsoy, C., Ataca, B. ve Karakitapoglu-Aygün Z. (2014). Cultural prototypes and dimensions of honor. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40(2), 232-49.
- Enders, C. K. ve Tofighi, D. (2007). Centering Predictor Variables in Cross-Sectional Multivel Models: A New Look at an Old Issue, *Psychological Methods*, 12 (2), 121-138.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. ve Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1348-1366.
- Ferris, D. L., Brown, D. J. ve Heller, D. (2009). Organizational supports and workplace deviance: The mediating role of organization-based self-esteem. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 279-286.
- Ferris, D. L., Yan, M., Lim, V. K. G., Chen, Y. ve Fatimah, S. (baskıda). An approach/avoidance framework of workplace aggression. *Academy of Management Journal*.
- Heine, S. J., Lehman, D. R., Markus, H. R. ve Kitayama, S. (1999). Is there a universal need for positive self-regard?, *Psychological Review*, 106(4), 766-794.
- Leung, A. K. ve Cohen, D. (2011). Within- and between-culture variation: individual differences and the cultural logics of honor, face, and dignity cultures. *J Pers Soc Psychol*, 100(3), 507-526.
- Lim, S., Cortina, L.M. ve Magley, V.J. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95-107.
- Lind, E. ve Tyler, T. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*, Plenum: New York.
- Porath, C. L. ve Erez, A. (2009). Overlooked but not untouched: How rudeness reduces onlookers' performance on routine and creative tasks, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(1), 29-44.
- Schilpzand, P., De Pater I., E. ve Erez, A. (2014). Workplace incivility: a review of the literature and agenda for future research," *Journal of Organizational Behavior*, (forthcoming).
- Tyler, T., ve Smith, H. (1998). Social justice and social movements. Gilbert, D., Fiske, S., and Lindzey, G. (Ed.), *The Handbook of Social Psychology*, 4.basım, Cilt II, New York: McGraw-Hill.
- Tyler, T. R. ve Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115-191. New York: Academic Press.
- Uskul, A. K., Cross, S. E., Sunbay, Z., Gercek-Swing, B. ve Ataca, B. (2012). Honor bound: The cultural construction of honor in Turkey and the Northern United States. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43(7): 1131-1151.
- Van Beest, I. ve Williams, K. D. (2006). When inclusion costs and ostracism pays, ostracism still hurts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 918-928.
- Williams, K. D. (1997). Social ostracism. R. M. Kowalski (Ed.), *Aversive interpersonal behaviors* (ss. 133–170). New York: Plenum Press.

İŞYERİNDE LİDERLİĞİN KARANLIK YÜZÜ

Ufuk BAŞAR

Başkent Üniversitesi
ufuk-basar@hotmail.com

Prof.Dr. Ünsal SİĞRİ

Başkent Üniversitesi
usigri@baskent.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı iş yerinde liderliğin karanlık yüzünü oluşturan davranışların, bu davranışların çalışanlar üzerinde oluşturduğu etkilerin ve çalışanların bu davranışlara verdiği tepkilerin ne olduğunu ülkemiz bağlamında açığa çıkarmaktır. Araştırma verisi mülakat, odak grup görüşmesi ve gözlem yöntemleri kullanılarak toplanmıştır. Analiz sonucunda karanlık liderliği oluşturan davranışlar bezdirici, narsistik, samimiyetsiz ve zorbaca davranış temaları ile açıklanmıştır. Karanlık liderliğin çalışanlar üzerindeki etkileri psikolojik etkiler ve fizyolojik etkiler temalarıyla açıklanmıştır. Karanlık liderliğe verilen tepkiler ise aktif tepkiler ve pasif tepkiler temalarıyla açıklanmıştır. Araştırma bulguları yönetim ve organizasyon yazınına sağlanan katkılar ile uygulamaya dönük yansımaları açısından değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Yıkıcı liderlik, Toksik liderlik, Karanlık liderlik, İstismarcı yönetim

1. Giriş

Liderlik, bireyleri belirli amaçlar doğrultusunda yönetebilme kapasitesine sahip olmayı ifade eder. Liderler organizasyonları başarıya götüren gizemli ve etkileyici kişiler olarak görülür (McShane ve Von Glinow, 2009). Bu bakımdan lider olabilmek pek çok kişi tarafından başkalarının sahip olamadığı üstün vasıf ve erdemlere sahip olmak gibi de değerlendirilebilir. Ancak bazı liderler sanılanın aksine çalışanlara hayatı ve yaptıkları işi katlanılmaz bir hale getirebilmektedir. Nitekim bu tür lider davranışları küçük tiranlık (Asforth, 1994), istismarcı yönetim (Tepper, 2000), kötü liderlik (Kellerman, 2004; Padilla & Mulvey, 2008), yıkıcı liderlik (Padilla vd., 2007), narsistik liderlik (Glad, 2002) ve zehirleyici liderlik (Whicker, 1996; Lipman-Blumen, 2005; Goldman, 2006) yaklaşımları ile açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak bahse konu çalışmalar ülkemiz dışında yürütülmüştür. Bilindiği kadarıyla günümüze dek ülkemizde liderliğin karanlık yüzünü oluşturan davranışları ortaya çıkarmaya yönelik herhangi bir araştırma yapılmamıştır. Böyle bir araştırmanın ülkemiz bağlamında bilindiği kadarıyla ilk defa yapılıyor olmasının yönetim ve organizasyon yazınına sağlanacak katkılar ve uygulamaya dönük değerlendirmeler bakımından önem arz edebileceği düşünülmektedir.

2. Kuramsal Çerçeve

Liderliğin karanlık yüzünü açıklamaya yönelik ilk girişimin Conger (1990) tarafından yapıldığını söylemek mümkündür. Conger'e (1990) göre liderleri tipik yöneticilerden ayıran

üstün vasıfların örgüt ve çalışanlar için istenmeyen, problemlili sonuçlara sebep olma ihtimali vardır. Öyle ki lider, çevrede olanların farkına varamadığında, üstün iletişim becerisi sayesinde takipçilerini de kendi vizyonuna inandırdığında ve istemeyerek de olsa belirlemiş olduğu esaslardaki ve vizyondaki hataları fark edemez hale geldiğinde çeşitli problemlerin oluşumuna fırsat vermektedir. Yapılan bu değerlendirme konuyla ilgili yazında liderliğin karanlık yüzünün varlığını açıklamaya yönelik ilk çalışma olması bakımından önemlidir. Nitekim sonrasında diğer araştırmacılar tarafından yapılan değerlendirmeler konuyla ilgili boşluğu doldurmaktadır. Bu çerçevede negatif liderlik tarzını tanımlayan ilk çalışma Asforth (1994) tarafından gerçekleştirilmiştir. Asforth bu çalışmasında gücünü ve otoritesini çalışanlar üzerinde baskı kurarak ve sindirerek kullanan yöneticileri incelemiş ve bu tip yöneticileri “küçük tiran” (Asforth, 1994) olarak adlandırmıştır. Tepper (2000) Ashforth’un çalışmasını geliştirerek istismarcı yönetim kavramını geliştirmiştir. Kellerman (2004) ise çalışanlara karşı istismarcı ve yıkıcı davranışlar sergileyen liderlik tarzını kötü liderlik olarak tanımlamıştır. Lipman-Blumen (2005), Whicker’in (1996) yaklaşımından yola çıkarak zehirli liderlik kavramını ön plana çıkarmış ve daha da geliştirmiştir. Whicker’a (1996) göre zehirli liderler uyumsuz, hoşnutsuz, kötü niyetli ve zararlıdır, genellikle kişisel yetersizliklerini gizleyip, bencilce davranarak, etrafındakileri aldatarak ve rakiplerini ezip geçerek başarıya ulaşırlar. Padilla vd. (2007) ise zehirli liderlik yaklaşımını bir adım daha ileriye taşıyarak, karanlık liderliğin etkileşimsel olarak açıklanabileceğini ileri sürmüş, bu bağlamda yıkıcı liderlik kavramını tanımlamış ve çevre, yıkıcı lider ve takipçilerden oluşan zehirli üçgen yapısı çerçevesinde konuya açıklık getirmeye çalışmıştır.

Buraya kadar tarihsel gelişim süreci içerisinde açıklanan lider davranışları ve tanımlamaları liderliğin karanlık yüzünü oluşturan bütününü tarif etmektedir. O nedenle bahsi geçen liderlik tarzlarını karanlık liderlik olarak tanımlamak mümkün görünmektedir (Takala, 2010). Yazında karanlık liderlik davranışlarını açıklamaya yönelik çalışmalar mevcuttur. Ancak ne yazık ki ülkemizde yürütülmüş olan araştırmalar liderliğin karanlık yüzünü oluşturan faktörleri belirlemekten uzak, daha çok betimleyici ya da ilişkisel çalışmalar şeklindedir. Bu nedenle bu çalışma ile aşağıdaki araştırma sorularına ülkemiz bağlamında cevap aranmıştır:

- a. İşyerlerinde liderliğin karanlık yüzünü oluşturan davranışlar nelerdir?
- b. Karanlık lider davranışları çalışanlar üzerinde nasıl bir etki bırakmaktadır?
- c. Çalışanlar karanlık liderlik davranışlarına ne tür tepkiler vermektedir?

Bu bakımdan araştırmamızın konuya ilişkin ulusal yazına ve gelecek çalışmalara ışık tutacağı değerlendirilmektedir.

3. Yöntem

Bu araştırmada karanlık liderliğe ilişkin hususların katılımcıların tecrübe ve algılarına başvurularak açığa çıkarılması hedeflenmiştir. Bu nedenle araştırma fenomenolojik (olgubilimsel) bir yaklaşımla (Holstein ve Gubrium, 1994) ele alınmıştır.

Araştırma verisi mülakat, odak grup görüşmesi ve gözlem yöntemleri kullanılarak toplanmıştır (Mack vd., 2005). Mülakat yapılan katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemine (Gürbüz ve Şahin, 2015) uygun olarak belirlenmiştir. Maksimum çeşitliliğin sağlanması için katılımcıların değişik sektörlerde (hizmet, güvenlik, eğitim, danışmanlık, turizm, inşaat, bankacılık ve madencilik) çalışmış olmasına özen gösterilmiştir. Bu kapsamda yöneticisinin olumsuz davranışlarına maruz kalmış 9 katılımcı ile Ekim-Kasım 2015 döneminde biçimlendirilmiş mülakat yapılmıştır. Bütün mülakatlar 3 haftalık bir süre içerisinde

tamamlanmıştır. Odak grup görüşmesi, benzer durumlara maruz kalmış 4 katılımcı ile Kasım 2015 döneminde yapılmıştır. Katılımcıların çalıştığı sektörler kamu, beyaz eşya, otomotiv ve eğitimidir. Tüm katılımcılar araştırmaya gönüllü olarak iştirak etmiştir ve yazarların sosyal ağı içerisinde yer almaktadır. Gözlem, bir odak grup çalışması katılımcısının daveti üzerine Kasım 2015 döneminde iş yerine gidilerek yapılmıştır. İşyerinde açık ofis yerleşimi uygulanmaktadır. Mülakat, odak grup görüşmesi ve gözlem esnasında elde edilen bilgiler araştırmacı tarafından ilgili formlara not tutularak kaydedilmiştir.

Mülakat yapılan katılımcıların çoğunluğu kadınlardan (n=5, %55,6), oluşmaktadır. Katılımcıların 4'ü (%44,4) evli, 5'i (%55,6) bekârdır, yaşları 23 ile 43 arasında değişmektedir ($\chi=31,44$, $s=6,76$), 1'i (%11,1) doktora, 3'ü lisansüstü (%33,3), 4'ü (%44,4) lisans ve 1'i, (%11,1) lise eğitim derecesine sahiptir, çalışma süresi 3 ile 328 ay arasında değişmektedir ($\chi=105,78$, $s=95,85$). Katılımcılar farklı sektörlerde iş tecrübesine sahiptir. Odak grup çalışmasına katılanların tamamı evlidir ve lisansüstü eğitim derecesine sahiptir, 3'ü erkek ve 1'i kadındır, yaşları 30 ile 35 arasında değişmektedir.

Araştırmada kullanılan mülakat formu toplam 6 açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Mülakat soruları üç ilgi alanı üzerine odaklanmıştır. Bu ilgi alanları: (1) Lider/yönetici tarafından sergilenen olumsuz davranışların kapsamının ne olduğu, (2) Olumsuz lider davranışlarının çalışanlar üzerinde nasıl bir etki bıraktığı ve son olarak (3) Çalışanların olumsuz lider davranışlarına nasıl karşılık verdiği. Mülakat "yöneticinizle yaşadığınız, sizi en çok yaraladığını düşündüğünüz olumsuz olayı kısaca anlatır mısınız?", "yöneticinizin olumsuz davranışlarının sizde nasıl bir etki bıraktığını hissediyorsunuz?" gibi sorulardan oluşmaktadır.

Odak grup çalışmasında da benzer ilgi alanları üzerinde yoğunlaşarak üç temel soruya cevap aranmaya çalışılmıştır. Bu sorular: (1) İş yerinde liderliğin karanlık yüzünü oluşturan olumsuz lider/yönetici davranışları nelerdir?, (2) Olumsuz lider/yönetici davranışları çalışanlar üzerinde nasıl bir etki bırakmaktadır?, (3) Çalışanlar bu tür olumsuz lider/yönetici davranışlarına nasıl tepki vermektedir?'den oluşmaktadır. Çalışmaya başlanmadan önce araştırma sorularını içeren bir form oluşturulmuş ve toplantı esnasında araştırmacı tarafından bu form kullanılmıştır.

Gözlem yapılırken önceden hazırlanmış olan bir gözlem formu kullanılmıştır. Gözlem formunda gözlemin yapıldığı yer ve zaman gibi bilgilere ilave olarak olumsuz lider davranışlarına ilişkin: Ne oldu?, Nasıl oldu?, Neden yapıldı?, Sonuçları ne oldu?, Çalışanlar nasıl tepki verdi? gibi sorulara yer verilmiştir. Gözlem esnasında elde edilen bilgiler ilgili sorunun altına not düşülerek kaydedilmiştir.

Araştırma verisi içerik analizi yöntemine göre (Krippendorf, 1980) analiz edilmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra "QDA Miner" yazılımına yüklenmiştir. Yazından yola çıkılarak ve veriler değerlendirilerek "kodlar" belirlenmiştir. Belirlenen kodlar anlam bütünlüğü ve birbiriyle ilişkisi açısından değerlendirilerek gruplandırılmış ve bu sayede "temalar" oluşturulmuştur. Oluşturulan temalar araştırma soruları dikkate alınarak anlam bütünlüğü ve birbiriyle ilişkisi açısından incelenerek kategorilere ayrılmıştır. Son olarak ortaya çıkan kategoriler ve temalar çerçevesinde çalışanların karanlık liderlik algısı değerlendirilmiştir.

Araştırmanın iç ve dış güvenilirliğinin sağlanması amacıyla kodlama ve tema oluşturma süreçleri açık, seçik ve belirgin bir şekilde anlatılmış, veri kaynağı olan bireylerin durumları ile araştırmanın sosyal ortamı açıklanmış, araştırmanın kuramsal çerçevesi iyice anlatılmış, veri toplama yöntemi ve analiz ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yapılmıştır.

Araştırma geçerliliğinin sağlanması için ise katılımcılar ile uzun süreli etkileşim kurulmaya çalışılmış, veri kaynakları ve toplama yöntemleri çeşitlendirilmiş, konunun uzmanı olan araştırmacıların görüşüne başvurulmuş, katılımcılardan yani veri kaynaklarından araştırma bulguları ile ilgili olarak teyit alınmış, oluşturulan temaların homojen, ayırt edici, objektif, bütünsel ve amaca uygun olmasına dikkat edilmiş, araştırmacı sürekli olarak kendisini ve araştırma sürecini eleştirel bir gözle sorgulamış ve denetlemiş, araştırma sürecinin nasıl işlediği hakkında açıklamalar okuyucuyu tatmin edecek şekilde açık ve net olarak verilmiş, temalar oluşturulurken katılımcıların örnek ifadelerine de yer verilmiş ve araştırmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

4. Bulgular

Araştırma sorularından yola çıkılarak belirlenmiş olan kategoriler şu şekildedir: (1) karanlık lider davranışları, (2) karanlık lider davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkileri ve (3) çalışanların karanlık lider davranışlarına verdiği tepkilerdir. Araştırmada elde edilen bulgular Tablo 1, 2 ve 3'te sunulmuştur. Tablolar temalar, kodlar ve sıklık değerleri gibi bulguları içermektedir. Sıklık değeri her bir kodun mülakat, odak grup görüşmesi ve gözlem yöntemleriyle toplamış olan araştırma verisi içerisindeki tekrarlanma sayısını göstermektedir. Elde edilen bulgular bu bağlamda açıklanarak yorumlanmıştır.

4.1. Karanlık Liderliği Oluşturan Davranışlar

Karanlık liderliği oluşturan davranışlar belirlenmiş olan kodlar aracılığıyla tanımlanmıştır. Karanlık liderlik davranışlarını oluşturan toplam 35 kod belirlenmiştir. Her bir kod ilgili literatürden istifade edilerek ve katılımcıların algı ve tecrübeleri değerlendirilerek tanımlanmıştır. Kodlar bünyesinde, ifade edilmek istenen davranışla ilgili olabilecek karanlık liderlik öğelerini kapsamaktadır. Temalar ise her bir kodun diğer kodlarla olan ilişkisi ile birlikte anlamca ve kapsamca yakınlığı açısından değerlendirilmesi suretiyle oluşturulmuştur. Bu çerçevede karanlık liderlik davranışları dört davranış grubu (tema) altında açıklanmıştır. Bu davranış grupları: bezdirici davranışlar, narsistik davranışlar, samimiyetsiz davranışlar ve zorbaca davranışlardır. Her bir davranış grubu sırasıyla 7, 3, 14 ve 11 davranıştan (koddan) oluşmaktadır. Tablo 1'de araştırma sonucunda elde edilen, karanlık liderlik davranışlarını oluşturan davranışlar ve sıklık değerleri sunulmuştur.

Tablo 1: Karanlık Lider Davranışları			
Temalar	Kodlar	Sıklık	%
Bezdirci	İşin yapılış şeklini beğenmemek	9	7,80
	Yapılan işi beğenmemek	3	2,60
	Çalışana fazla iş vermek	2	1,70
	İşin tamamlanması için az zaman tanımak	1	0,90
	Çalışana yapamayacağı işler vermek	1	0,90
	Hata aramak	1	0,90
	Çalışanı işten soğutmak	1	0,90
Narsistik	Kendini beğenmek	17	14,70
	Çalışanlara değer vermemek	4	3,40
	Çalışanları görmezden gelmek	4	3,40
Samimiyetsiz	Çalışanları kendi çıkar ve amaçları için kullanmak	4	3,40
	Adaletsiz davranmak	4	3,40
	Politik davranmak	3	2,60
	Başarıyı takdir etmemek	3	2,60
	İftira atmak	2	1,70
	Çalışanları bir birine düşürmek	2	1,70
	Yalan söylemek	2	1,70

	Keyfi cezalar vermek	2	1,70
	Çalışanı tuzağa düşürmek	2	1,70
	Sahte belgeler düzenlemek	1	0,90
	Karalamak	1	0,90
	Dedi kodu yapmak	1	0,90
	Başkalarını kayırmak	1	0,90
	Suçlamak	1	0,90
Zorbaca	Çalışanı aşağılamak	9	7,80
	Çalışanı azarlamak	9	7,80
	Çalışanı küçük düşürmek	7	6,00
	Çalışanla dalga geçmek	5	4,30
	Çalışanın özel hayatına müdahale etmek	4	3,40
	Çalışana kaba davranmak	4	3,40
	Çalışana hakaret etmek	2	1,70
	Çalışana sarkıntılık etmek	1	0,90
	Çalışana küfretmek	1	0,90
	Çalışanı tehdit etmek	1	0,90
	Çalışana iğneleyici sözler söylemek	1	0,90

4.2. Karanlık Liderliğin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Karanlık liderliğin çalışanlar üzerindeki etkileri ilgili literatürden istifade edilerek ve katılımcıların algı ve tecrübeleri değerlendirilerek belirlenmiş olan toplam 22 kod ile açıklanmıştır. Her bir kod çalışanlar üzerinde oluşan olumsuz etkiyi temsil etmektedir. Temalar ise analiz yöntemine uygun olarak kodların içerik ve kapsam itibarıyla birbiriyle olan ilişkisi ve bir birine olan yakınlığı gözetilerek belirlenmiştir. Bu bağlamda karanlık liderlerin çalışanlar üzerinde yarattığı etkiler psikolojik etkiler ve fizyolojik etkiler olmak üzere iki grup (tema) ile açıklanmıştır. Her bir etki grubu sırasıyla 16 ve 6 etkiden (koddan) oluşmaktadır. Araştırma sonucunda karanlık liderlik davranışlarının çalışanlar üzerinde yarattığı etkilere ilişkin elde edilen bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Karanlık Liderliğin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri			
Temalar	Kodlar	Sıklık	%
Psikolojik etkiler	Düzensiz kaygı	9	12,70
	Kızgınlık	7	9,90
	Mutsuzluk	7	9,90
	Motivasyon kaybı	6	8,50
	Stres	5	7,00
	Umutsuzluk	4	5,60
	Dikkat dağınıklığı	4	5,60
	İçe kapanıklık	3	4,20
	Yalnızlaşma	3	4,20
	Yapılan işten soğuma	2	2,80
	Yabancılaşma	2	2,80
	Özgüven kaybı	2	2,80
	Çaresizlik	2	2,80
	Korku	1	1,40
	Güvensizlik	1	1,40
	Utanma	1	1,40
Fizyolojik etkiler	Uykusuzluk	3	4,20
	Halsizlik	3	4,20
	Baş ağrısı	2	2,80
	Yorgunluk	2	2,80
	İştahsızlık	1	1,40
	Ciltte kaşıntı ve yara oluşumu	1	1,40

4.3. Çalışanların Karanlık Liderlere Verdiği Tepkiler

Bu araştırmada çalışanların karanlık liderlik davranışlarına 15 farklı şekilde tepki verdiği belirlenmiştir. Her bir tepki bir kod ile temsil edilmektedir. Kodlar katılımcıların tecrübe ve algıları değerlendirilerek ve konuyla ilgili literatür araştırılarak belirlenmiştir. Belirlenmiş olan kodlar verilen tepkilerin ne ölçüde karanlık lideri hedeflediği ve belirgin bir eyleme dönüştürüldüğü dikkate alınarak pasif tepkiler ve aktif tepkiler olmak üzere iki grup (tema) altında açıklanmıştır. Bu gruplar sırasıyla 8 ve 7 tepkiden (koddan) oluşmaktadır. Araştırma sonucunda çalışanların karanlık liderlik davranışlarına verdiği tepkilere ilişkin elde edilen bulgular Tablo 3'te sunulmuştur.

Temalar	Kodlar	Sıklık	%
Pasif tepkiler	Katlanmak	9	13,20
	İşi yavaşlatmak	5	7,40
	Aile ve arkadaşlardan destek almak	5	7,40
	Tıbbi destek almak	4	5,90
	Çıkış yolları aramak	3	4,40
	İşe gelmemek/geç gelmek	3	4,40
	Uzak durmak	3	4,40
	İşten ayrılmaya niyet etmek	1	1,50
Aktif tepkiler	Boyun eğmemek	9	13,20
	Konuşarak sorunu çözmeye çalışmak	8	11,80
	Göze girmek için çalışmak	5	7,40
	Bir üst makama şikâyet etmek	4	5,90
	İstifa etmek	4	5,90
	İşyerinde birim değiştirmek	3	4,40
	İş arkadaşlarını aleyhte örgütlemek	2	2,90

5. Tartışma

Liderlik her ne kadar çoğunlukla olumlu yönleriyle çalışılmış ve liderlerin üstün vasıflara sahip, etkileyici bireyler olduğuna inanılmış olsa da aslında liderliğin çalışanlar üzerinde istenmeyen sonuçlar oluşturan bir karanlık yüzü de vardır. Günümüze dek liderliğin karanlık yüzünü tanımlamaya yönelik çalışmalar daha önce de bahsedildiği gibi yabancı araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiştir. Yapılan ulusal literatür taramalarında liderliğin karanlık yüzünü tanımlamaya yönelik araştırmalara ne yazık ki rastlanmamıştır.

Bu çalışmada elde edilen bulgular liderliğin karanlık yüzünü tanımlamaya yönelik yürütülmüş olan araştırmalar ile karanlık liderliğin sonuçları ve çalışan tepkileri hakkında yapılmış olan çalışmaları (Asforth, 1994; Tepper, 2000; Kellerman, 2004; Padilla ve Mulvey, 2008; Padilla vd., 2007; Glad, 2002; Whicker, 1996; Lipman-Blumen, 2005; Goldman, 2006; Skinner vd., 2003; Yagil vd., 2011; Webster vd., 2014) desteklemekte ve geliştirmektedir. Öyle ki ortaya çıkan karanlık lider davranışları ile etkiler ve verilen tepkiler bahse konu çalışmaların bulguları ile kısmen örtüşmektedir. Bu nedenle kültürel farklılıkların karanlık liderlik davranışları, etkileri ve verilen tepkiler açısından dikkate alınması gereken bir faktör olduğunu söylemek mümkün görünmektedir.

Liderlik sosyal bilimler araştırmalarında kullanılan diğer pek çok değişken gibi kültürler arasında farklı şekillerde algılanmaktadır. Liderliğin karanlık yüzünü oluşturan öğeler de benzer şekilde farklı kültürlerde değişik şekillerde algılanabilir. Nitekim bir kültürde kabul gören bir davranış başka bir kültürde kabul görmeyebilir. Bu yaklaşımdan

hareketle bu araştırmada liderliğin karanlık yüzünü oluşturan öğelerin nasıl algılandığı ve tecrübe edildiği, çalışanlar üzerinde ne tür etkiler bıraktığı ve çalışanların bu tür olumsuz davranışlara nasıl tepki verdiği gibi sorulara ülkemiz bağlamında açıklık getirmek amaçlanmıştır. Böyle bir çalışmanın bilindiği kadarıyla ülkemiz bağlamında ilk kez yapılıyor olmasının ulusal yazına sağlanacak katkılardan ve uygulamaya yönelik sağlanacak olası faydadan ötürü önem arz ettiği değerlendirilmektedir.

Araştırmanın bulgularına göre karanlık liderlik davranışları dört davranış grubu altında tanımlanmaktadır. Bunlar: bezdirici davranışlar, narsistik davranışlar, samimiyetsiz davranışlar ve zorbaca davranışlardır. Bezdirici davranışlar karanlık lider tarafından çalışanları bıktırmak, hevesini kırmak, özgüvenini sarsmak, yaptığı işten soğutmak ve sindirmek amacıyla bilinçli bir Şekilde yapılan davranışları kapsamaktadır. Öyle ki yapılan mülakatlarda bir katılımcı konuya ilişkin tecrübesini Şu Şekilde paylaşmaktadır: “Ne kadar çaba harcasam da her defasında daha fazla iş verildi. Sabırla hepsini iyi Şekilde yapmak için uğraştım. Ben onları tamamladıkça artık yapamayacağım işler verilmeye başlandı. Her geçen gün daha da yorulduğumu ve enerjimin azaldığını hissediyordum. Yaptığım işler beğerlenmiyordu. Adeta yerimde sayıyordum. Sürekli eleştiriliyor ve tenkit ediliyordum.” Katılımcının paylaştığı üzere bezdirici davranışların karanlık liderliği oluşturan önemli öğelerden biri olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmada tanımlanan diğer bir karanlık liderlik davranışı ise narsistik lider davranışlarıdır. Narsistik liderlik davranışları katılımcılar tarafından çoğunlukla kibir, her Şeyi bilme, kendini beğerme, çalışanlara değer vermeme ve vlmekten hoşlanma gibi öğeler etrafında tanımlanmıştır. Bu çerçevede narsistik lider boyutu üç temel davranış (kod) ile açıklanmıştır. Mülakat yapılan katılımcılardan biri paylaştığı tecrübesinde konuya değerilmektedir: “Yaptığı toplantılarda sürekli olarak bizlerin yetersiz olduğunu vurgulardı. Ona göre o her Şeyi en iyi bilirdi. Biz ise hiçbir Şey bilmiyorduk, hiçbir Şeyi düzgün yapamıyorduk, mesleğin m’sini dahi bilmiyorduk. Adeta kendine hayrandı. Bir konu hakkında fikrimizi söylediğimizde onu hemen çürütür, kendi düşüncesini kabul ettirmeye çalışırdı. vlmekten çok hoşlanırdı. Açıkçası onun gözünde zerre kadar kıymetimizin olmadığını düşünüyorum.” Katılımcının sade bir Şekilde ifade ettiği durum aslında narsistik lider davranışı boyutunu oldukça anlaşılır bir Şekilde açıklayan güzel bir örnektir. Araştırmada ortaya çıkarılan diğer bir karanlık lider davranış grubu ise samimiyetsiz lider davranışlarıdır. Samimiyetsiz lider davranışları çalışanların lidere karşı olan güvenini sarsan, örgüt cerisindeki dayanışma ruhunu bozan, eşitsizlik algısı yaratan, birlik ve beraberliği parçalayan, çalışanların örgüt ile olan bağını oldukça zayıflatan etik olmayan davranışlardır. Bu davranışlar incelendiğinde liderin bencil yönünün ağırlılığının hissedildiği söylenebilir. Diğer taraftan bu tür davranışların çalışanların derin kaygı yaşamasına sebep olabileceğini düşünmek de mümkün görünmektedir. Çünkü tanımlanan davranışlar ve liderin gücünü kötüye kullanması karşısında çalışanlar çaresizliğe kapılabilir. Bir katılımcı paylaştığı tecrübesinde olayın önemine vurgu yapmaktadır: “Gözüne girebilmek ve aradaki soğukluğu kırabilmek için elimden geleni yapıyorum. Güzel işler ortaya koyuyorum. Bu işler diğer herkes tarafından beğerleniyor, çok güzel değerlendirmeler alıyorum. Ancak bütün yaptıklarım Şef tarafından görmezden geliniyor. Bazıları kolayca, basit işler karşılığında ödül alırken ben hiç almadım. stne üstlük keyfi cezalar da aldığım oldu”. Bu katılımcının daha çok samimiyetsiz lider davranışları boyutunun eşitsizlik yönüne vurgu yaptığı görülmektedir. Son olarak belirlenen karanlık liderlik grubu ise zorbaca davranışlar olarak tanımlanmıştır. Zorbaca davranışlar daha çok çalışan üzerinde doğrudan baskı kurmaya yönelik olarak yapılan, tehditkr, kaba, göz korkutucu ve ezici davranışlardan oluşmaktadır. Bu tür davranışlar liderin çalışana yönelik olumsuz niyetinin açık göstergeleri olarak değerlendirilebilir. Çünkü bu davranışlar karşısında çalışan doğrudan etki altında kalmaktadır. Öyle ki bir katılımcı paylaştığı tecrübesi ve düşünceleriyle konuya açıklık getirmektedir: “Durum artık öyle bir hal aldı ki işe giderken ayaklarım geri geri gidiyor. Her

gün onun azarlamasına maruz kalmaktan ve herkes içinde küçük düşmekten artık çok yoruldum.” Çalışanların açık bir şekilde maruz kaldığı bu tür davranışlar kuşkusuz onlar üzerinde olumsuz etkiler bırakmakta ve yıpranmalarına sebep olmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre karanlık lider davranışları bir çalışanın ilgili birimden ya da örgütün tamamından ayrılmasının istendiği durumlarda belirli çalışanlar üzerinde uygulanabildiği gibi liderin karakterinden kaynaklı olarak tüm çalışanlar üzerinde de uygulanabilmektedir. Ancak hangi gerekçeyle uygulanıyor olursa olsun söz konusu davranışların pek çok çalışanın yaşam kalitesini, huzurunu ve sağlığını olumsuz etkilediğini söylemek mümkündür. Nitekim araştırmada elde edilen bulgular bu yaklaşımı destekler niteliktedir.

Karanlık lider davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkileri bu araştırmada psikolojik etkiler ve fizyolojik etkiler olmak üzere iki grup altında tanımlanmıştır. Bu ayırım yapılırken oluşan etkinin çalışanın ruh sağlığını mı tahrip ettiği yoksa çalışanın fiziksel bir rahatsızlık yaşamasına mı sebep olduğu hususu dikkate alınmıştır. Elde edilen bulgulara göre çalışanların karanlık lider davranışları karşısında daha çok ruh sağlığının bozulduğunu söylemek mümkün görünmektedir. Pek çok psikolojik etkinin aynı zamanda fiziksel bir rahatsızlığa da yol açabileceği düşünüldüğünde ortaya çıkan etkilerin psikolojik yönünün daha ağır bastığı düşünülebilir. Bir katılımcının konuya ilişkin değerlendirmesi şu şekildedir: “İş yerinde yaşadıklarım hayatı benim için adeta içinden çıkılmaz bir hale getirdi. Zaman zaman nefes almakta zorlandığımı hissediyorum. Yaşadığım stresten dolayı işimle ilgili olarak kaygılanıyorum. İşsiz kalırsam ne yaparım diye düşündükçe hayat daha da zor bir hal alıyor. Uyuyamıyorum. Uyuyamadıkça dinlenemiyorum ve bu da işimde hata yapmama sebep oluyor.” Tespit edilen etkiler aslında pek çok kişinin günlük hayatında karşılaşılabileceği olgulardır. Ancak sürekli yaşanması durumunda çalışanların sağlığı ciddi şekilde bozulabilir ve yaşamı tamamen alt üst olabilir. Bu açıdan elde edilen bulguların bir bütünlük içerisinde değerlendirilmesinin daha sağlıklı olacağı düşünülmektedir. Nitekim çalışanların söz konusu davranışlar ve ortaya çıkan etkiler paralelinde verdiği tepkiler önem arz etmektedir.

Araştırmanın bulgularına göre çalışanların karanlık liderlik davranışlarına verdiği tepkiler iki grup altında açıklanmıştır. Bunlar pasif ve aktif tepkilerdir. Bu gruplar çalışanın tepki verirken yöneticisine yönelik olarak aktif bir davranış sergileyip sergilemediği dikkate alınarak belirlenmiştir. Öyle ki aktif tepkiler lidere yönelik hayata geçirilen somut eylemleri içerirken pasif tepkiler daha çok bekle ve gör şeklinde bir yaklaşımı kapsamaktadır. Bir katılımcının konuya ilişkin tecrübesi şu şekildedir: “Önceleri yaşadıklarım sessiz kaldım, sabrettim, işime odaklanmaya çalıştım. Ancak içtenli sözlerden, sürekli azarlanmaktan, aşağılanmaktan, adam kayırmasından ve oyunlarından bunaldım. Artık yaptığım işe kendimi eskisi kadar veremiyorum. İş yerindeki birimimi değiştirmeyi denedim ama olmadı.” Nitekim pasif tepkiler; bu tür davranışlara katlanmak, işi yavaşlatmak, işe hiç gelmemek ya da geç gelmek, yöneticiden uzak durmak, işten ayrılmaya niyet etmek ve tıbbi destek almak gibi ikincil hareketlerden oluşurken, aktif tepkiler; boyun eğmemek, konuşarak sorunu çözmeye çalışmak, göze girmek için çalışmak, bir üst makama şikâyet etmek, istifa etmek, işyerinde birim değiştirmek, iş arkadaşlarını aleyhte örgütlemek gibi daha somut davranışları içermektedir. İster pasif, isterse aktif olsun verilen tepkilerin hem çalışan açısından hem de örgüt açısından beklenmeyen sonuçların ortaya çıkmasına sebep olabileceği değerlendirilmektedir. Ancak birim değiştirmek ya da tıbbi destek almak gibi tepkilerin çalışan ve örgüt için fayda sağlayacak çözümler olduğu da gözden kaçırılmamalıdır.

6. Sonuç

Buraya kadar yapılan değerlendirmelerin ışığında araştırmada elde edilen bulguların dikkate değer olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte konuyla ilgili yapılan

önceki çalışmalara katkı sağladığı değerlendirilmektedir. Ancak yine de çeşitli açılardan araştırmanın kısıtlarından bahsetmek mümkündür. Mülakat yapılan katılımcı sayısının azlığı araştırmanın bir kısıtı olabilir. Eğer mülakat yapılan kişi sayısı ülke genelini kapsayacak büyüklükte olsaydı araştırma konusuyla ilgili olarak ülkemiz bağlamında yapılan değerlendirmelerin daha geçerli olması sağlanabilirdi. Bununla birlikte odak grup görüşmesine katılanların aynı merkezli görüşleri yanlı değerlendirmelerin yapılmış olabileceğini akla getirmektedir. Zaman kısalığı ve maddi kaynak yetersizliğine bağlı olarak araştırma verisinin daha fazla zenginleştirilememesi ise araştırmanın diğer bir kısıtı olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın söz konusu kısıtlarına rağmen özellikle konuyla ilgili çalışmalar yürüten araştırmacılara ışık tutabileceği ve bir başlangıç noktası olarak değerlendirilebileceği düşünülmektedir. Öyle ki gelecekte araştırmacılar bu çalışmayı tekrarlamak suretiyle bulguların güvenilirliğini test edebilir ya da elde edilen bulgular çerçevesinde bir karanlık liderlik ölçeği geliştirerek ulusal yazına kazandırabilir. Ayrıca burada elde edilen bulgular uygulayıcılar tarafından dikkate alındığı takdirde hali hazırda pek çok işletmede ya da diğer organizasyonlarda yaşanan çalışan tükenmişliği, beklenmeyen istifalar ya da verimsizlik gibi sorunların çözümüne katkı sağlanabileceği değerlendirilmektedir.

7. Kaynakça

- Asforth, B. E. (1994), "Petty Tyranny in Organizations", *Human Relations*, 47, 755-778.
- Conger, J. A. (1990), "The Dark Side of Leadership", *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55
- Holstein J. A. ve Gubrium J. F. (1994), "Phenomenology, Ethnomethodology, and Interpretive Practice". N. K. Denzin ve Y. S. Lincoln (der.), *Handbook of Qualitative Research* içinde, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, pp. 262-272.
- Glad, B. (2002), "Why Tyrants Go Too Far: Malignant Narcissism and Absolute Power", *Political Psychology*, 23(1), 1-37.
- Goldman, A. (2006), "High Toxicity Leadership Borderline Personality Disorder and The Dysfunctional Organization", *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733-746.
- Gürbüz S. ve Şahin F. (2015), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri*, Seçkin, Ankara.
- Kellerman, B. (2004), *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Krippendorff, K. (1980), *Content analysis: An Introduction to Its Methodology*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Lipman-Blumen, J. (2005), "Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions", *Leader to Leader*, 36, 29-36.
- Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K. M., Guest, G. ve Namey, E. (2005), *Qualitative Research Methods: A Data Collectors' Field Guide*, Family Health International, North Carolina.
- McShane, S. L. ve Glinow, M. A. (2009), *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, Boston.
- Padilla, A. ve Mulvey, P. (2008), "Leadership Toxicity: Sources and Remedies", *Organisations and People*, 15(3), 27-37.

- Padilla, A., Hogan, R. ve Kaiser, R. B. (2007), "The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments", *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- Skinner, E. A., Edge, K., Altman, J., ve Sherwood, H. (2003), "Searching for The Structure of Coping: A Review and Critique of Category Systems for Classifying Ways of Coping", *Psychological Bulletin*, 129(2), 216–269.
- Takala, T. (2010), "Dark Leadership, Charisma and Trust", *Psychology*, 1, 59-63.
- Tepper, B. J. (2000), "Consequences of Abusive Supervision", *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Webster, V., Brough, P. ve Daly, K. (2014), "Fight, Flight or Freeze: Common Responses for Follower Coping With Toxic Leadership", *Stress And Health: Journal of The International Society for The Investigation of Stress*. DOI: 10.1002/smi.2626.
- Whicker, M. L. (1996), *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*. Quorum Books, Westport, VA.
- Yagil, D., Ben-Zur, H., ve Tamir, I. (2011), "Do Employees Cope Effectively With Abusive Supervision at Work? An Exploratory Study", *International Journal of Stress Management*, 18(1), 5–23.

KADIN ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK SERMAYELERİ VE CAM TAVAN SENDROMUNU AŞMA STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

Hale ALAN

Başkent Üniversitesi
haletpe@gmail.com

Mehmet KAHYA

Kara Harp Okulu
mkahya@kho.edu.tr

Uğur BERK

Kara Harp Okulu
uberk@kho.edu.tr

Bülent KUZU

Kara Harp Okulu
bkuzu@kho.edu.tr

ÖZET

Kadınlar çalışma yaşamında daha işe giriş sürecinden başlayarak cinsiyet ayrımcılığına ve toplumun cinsiyetlere yüklediği rol ve sorumluluklardan dolayı çeşitli tutum, davranış ve önyargılara maruz kalmaktadırlar. Yöneticilik görevinin işletmeler için çok önemli görevler olması kadınların bazı engellerden dolayı bu görevlere ulaşmasının önünü kesmektedir. Çalışma hayatının çok başında kadınların kariyer ilerlemelerinin çoğu zaman mümkün olmadığı ve yıllarca aynı görevde çalışmaya devam ettikleri, üst yönetici aday adaylığına bile alınmadıkları, üst yönetime ulaşma imkânlarının engellendiği görülmektedir. Cam tavan sendromu “örgütsel önyargılar ve kalıplar tarafından yaratılan, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen görünmez, yapay engeller” olarak tanımlanmıştır (Wirth, 2001: 1). Kadınlar karşılıklarına çıkan cam tavan engelini bazen aşmak için çeşitli stratejilere başvururken, bazen de bu durumu kabullenmek zorunda kalmaktadır. Seligman (1998)’e göre klasik psikolojinin göz ardı ettiği insan yaşamını iyileştirmeyi ve üstün yeteneklerini geliştirmeyi gündeme getiren pozitif psikoloji kavramı, bireylerin sorunlarından çok olumlu yönlerine odaklanması gerektiğini vurgulamaktadır. Psikolojik yönden rahatsızlığı olmayan bireylerin, sağlık ve iyi olma durumunu araştıran, psikolojik rahatsızlıklara yol açan nedenleri ortaya çıkararak, hastalık durumunu tedavi etmeyi amaçlayan klasik psikolojiden farklı bir yol çizen pozitif psikoloji içinde incelenen psikolojik sermaye son yıllarda araştırmalara konu olmaya başlamış ve örgütsel davranış alanına farklı bir bakış açısı getirmiştir (Çetin ve Basım, 2012). Luthans ve meslektaşları (2010)’nın yapmış oldukları çalışmalar sonucunda belirli bir eğitim sürecinden sonra psikolojik sermayenin geliştiği ispatlanmıştır. Psikolojik sermaye kavramı öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık olmak üzere dört boyutlu bir yapıya sahiptir (Nelson ve Cooper, 2007: 13). Kadın çalışanların cam tavan engellerini aşma başarılarını etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Kadın yöneticilerin erkeklere göre daha az yetenekli oldukları, yönetici olmak için yeterli donanımına sahip olmadıkları gibi düşüncelere dayalı önyargılar, eğitim seminerleri verileceği, yurtdışı seyahatleri yapılacağı durumlarda erkeklerin tercih edilmesi yani kadına yatırım yapılmaması cam tavan algısına neden olan unsurlar arasındadır. Sosyalleşme ise, bir rolün

gerektirdiği işlevleri öğrenme sürecidir (Parsons, 1951:207). Örgütsel sosyalleşme süreci, örgüt ile çalışanlar arasındaki etkileşimi kapsamaktadır. Örgütsel sosyalleşmenin temel amacı, çalışanları örgütün etkin bir üyesi durumuna getirmektir. Van Maanen ve Schein (1979:37)'e göre altı adet örgütsel sosyalleşme taktiği bulunmaktadır. Bu taktiklerle örgütler, yeni çalışanların yeni rollerine adapte olmaları ve aynı zamanda yeni çalışanların işlerinde uzmanlaşmalarını da etkilemeye çalışmaktadırlar (Cooper-Thomas ve Anderson, 2002:424).

Anahtar Sözcükler: Psikolojik Sermaye, Cam Tavan Sendromu, Sosyalleşme Taktikleri

1. Giriş

Kadın çalışanların iş rollerinin gereklerini yerine getiremeyecekleri inancı, özgüven eksikliği, kararsızlık, gelecek için amaçlarının olmaması, kendini geliştirmek istememek, şartlarını değiştirme isteği, inancı veya imkânına sahip olmamak, kariyerde yükselmenin zorluklarını ve gerekliliklerini yerine getiremeyeceği inancı nedeniyle kariyerde yükselmeyi istememek gibi unsurlar cam tavana neden olan bireysel unsurlardır. Kadınların psikolojik sermayelerinin geliştirilmesi bireysel cam tavan engellerini aşmalarını doğrudan etkileyecektir. Psikolojik sermayenin temelini oluşturan dört boyutun hepsi birlikte kadın çalışanların daha gayretli olmasını, problemlerin çözümünde farklı yollar üretmelerini, yüksek bir motivasyon düzeyine erişerek olumlu bir bakış açısı geliştirmelerini sağlamakta ve önlerine çıkan engellerle başa çıkabilme yeteneği kazandırarak örgütsel performansı artırmaktadır. Bireyin kendisine olumlu bakması, kendisini olumlu değerlendirmesi, psikolojik sermayelerinin güçlendirilmesi anlamına gelmektedir (Basım ve Çetin, 2011). Ayrıca, psikolojik sermayesi yüksek olan bireyler, olumlu duygularını daha iyi anlayarak bu bilgiyi olumsuz durumlarda esnek bir şekilde uyarılma becerisi (Tugade, Fredrickson ve Barrett, 2004: 1183), iyi iletişim ve sorun çözme becerisi ile diğer çalışanlara ve yöneticilere bağlılık göstermekte ve sorunların çözümünde kendilerinde olumlu güç görmektedirler (Werner, 1995:83). Psikolojik sermaye düzeyinin artması, zor hayat şartlarına karşı direnç kazanıp bireyin kendisini güçlendirerek her zorluğun üstesinden gelme yeteneği kazanmasıdır (Wagnild ve Young, 1993). Kadınların cam tavan sendromuyla mücadelesinde psikolojik yönden güçlenmeleri çalışma ilişkilerinin kontrolünde gerekli olmaktadır (Spreitzer, 1995).

Başarılı sosyalleşme sonucu kadın çalışanlar işlerinden tatmin duymakta, rollerini net olarak benimsemekte, yüksek iş motivasyonu ve yüksek örgütsel bağlılık göstererek örgüt için elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmaktadır. Örgütteki her iş için gerekli olan ve yeni işe başlayan her bireyin, uyumsuzluk ve çatışma gibi sıkıntılarını azaltmak amacı ile sosyalleşme sürecinin psikolojik sermayenin güçlendirilmesi ve cam tavan sendromunun aşılması arasında düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır. Örgütsel sosyalleşme çalışmaları çalışanlarda yüksek iş tatminine, düşük strese yol açar ve örgütte kalma isteği artar (Nelson ve Quick, 1997). Sosyalleşme, çalışanların örgüte bağlılığını sağladığı gibi, örgütsel değerlere, kurallara, normlara, yöntemlere ve sosyal ilişkilere uyumunu da kolaylaştırır (Hellriegel ve diğ., 1998).

Yukarıdaki tartışmalar doğrultusunda, özellikle yerli yazında ihmal edilmiş olan bu çalışmanın amacı, kadınların psikolojik sermaye düzeylerinin güçlenmesi ve cam tavan etkilerini aşmaları arasındaki ilişkide sosyalleşme taktiklerinin düzenleyici rolünü ortaya çıkarmaktır. Araştırmada psikolojik sermaye bağımsız değişken, cam tavan aşma stratejileri

bağımlı değişken ve sosyalleşme taktikleri de düzenleyici değişken olarak incelenmiştir. Çalışmanın hipotezleri şu şekildedir;

H₁: Kadın çalışanların psikolojik sermayeleri (öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık) ile cam tavan aşma stratejileri (eğitim ve mesleki eğitim, sosyal ilişki geliştirme, kariyer ilerletme programları, mentordan yardım alma ve yüksek performans gösterme) arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Kadın çalışanların psikolojik sermayeleri güçlendiğinde (öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık) cam tavan aşma stratejileri (eğitim ve mesleki eğitim, sosyal ilişki geliştirme, kariyer ilerletme programları, mentordan yardım alma ve yüksek performans gösterme) yüksek olması beklenir.

H₃: Kadın çalışanların psikolojik sermayeleri (öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık) ile cam tavan aşma stratejileri (eğitim ve mesleki eğitim, sosyal ilişki geliştirme, kariyer ilerletme programları, mentordan yardım alma ve yüksek performans gösterme) arasındaki ilişkide örgütsel sosyalleşme taktiklerinin (örgüt tarihi, örgüt dili, örgüt politikaları, örgütsel amaç ve değerler, örgütteki insanlar ve örgütsel performans) düzenleyici rolü vardır.

2. Araştırmanın Kapsam ve Yöntemi:

Bu araştırmanın örneklemini merkezi Ankara'da bulunan bir kamu kurumu bünyesinde görev yapan 350 kadın çalışan oluşturmaktadır. Araştırma için gerekli izinler alınmış ve anket tüm kadın çalışanlara ulaştırılmıştır. Geri dönen anket sayısı 225 olup bunlardan 202'si geçerli sayılarak araştırmada kullanılmıştır.

Araştırmanın amaç ve kapsamı göz önünde bulundurularak, nicel araştırma yöntemi araştırma için uygun görülmüştür. Yapılan kapsamlı literatür taraması sonucunda araştırmanın teorik çerçevesi oluşturulmuş, yapılan araştırmalar dikkate alınarak araştırmanın temel değişkenleri belirlenmiştir. Belirlenen bu değişkenler doğrultusunda veriler anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Psikolojik Sermaye Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Çetin ve Basım (2012) tarafından uyarlanan Psikolojik Sermaye Ölçeği, 'iyimserlik', 'psikolojik dayanıklılık', 'umut' ve 'öz yeterlilik' alt boyutlarını içermektedir. Ölçekte, toplam 24 madde yer almaktadır. Cam tavanı aşma stratejileri ölçeği olarak Li-Yu Chen (2005) tarafından geliştirilen, daha önce Johnson ve Christensen (2000) tarafından tavsiye edilen prosedürler dikkate alınarak oluşturulan her biri üçer maddeden oluşan beş kariyer ilerletme stratejisinden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin boyutları eğitim ve mesleki eğitim, sosyal ilişki geliştirme, kariyer ilerletme programları, mentordan yardım alma ve yüksek performans göstermedir. Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein ve Gardner' in (1994) geliştirdiği örgütsel sosyalleşme ölçeği kullanılmıştır. Sosyalleşme ölçeği, örgüt tarihi, örgüt dili, örgüt politikaları, örgütsel amaç ve değerler, örgütteki insanlar ve örgütsel performans olmak üzere altı boyut ve otuz dört maddeden oluşmaktadır.

3. Araştırmanın Bulguları ve Sonuçları

Bu araştırma Ankarada bir kamu kurumunda görev yapan kolayda örnekleme (convenience sampling) yöntemine göre seçilmiş toplam 202 kadın çalışandan elde edilen veriler kullanılarak yürütülmüştür. Verilerin analizinde SPSS 22.00 istatistik paket programı kullanılmıştır. İlişki testleri için ise regresyon ve korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Anketlerin güvenilirlik ve geçerlikleri yüksek bulunmuştur. Uygulanan anketlerin güvenilirlikleri psikolojik sermaye 0.972, cam tavan stratejilerini aşma taktikleri 0,896, sosyalleşme 0.876'dır. Katılımcıların yaşları 21 ile 60 arasında değişmekte olup en fazla veri toplanan yaş aralığı 31-40 yaş aralığıdır (%62,1). Meslek grupları %85 memur, programcı, bilgisayar işletmeni, operatör, %15 müdür, müdür yardımcısı ve şef mensuplarıdır. Katılımcıların %56'sı bekâr, %44'ü evlidir. Bununla birlikte katılımcıların eğitim seviyeleri lise ve lisans seviyesi arasında değişmekte olup, en fazla veri toplanan eğitim seviyesi lisans derecesine sahip katılımcılardır (%89,3). Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik korelasyon analizi sonucunda; kadın çalışanların psikolojik sermayelerinin güçlendirilmesi ile cam tavan stratejilerini aşma taktikleri arasında pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur ($p=0,774$). Psikolojik sermaye ile cam tavan aşma stratejileri ilişkisinde sosyalleşme taktiklerinin düzenleyici etkisine ilişkin hiyerarşik regresyon analizine göre bağımsız değişkenden başlayarak, sırası ile düzenleyici değişkenin regresyon analizine dahil edildiğinde, her aşamada R^2 'deki değişimler ve kısmi F değerleri incelendiğinde sosyalleşme taktiklerinin modele dahil edilmesinde R^2 'de (.019) değişim görülmekte F değeri ($F=6,102$ $p=.002$) değişimin istatistiksel olarak anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Bulgular, sosyalleşme taktiklerinin kadın çalışanların cam tavan aşma algıları üzerinde hem bağımsız bir değişken, hem de psikolojik sermaye ile cam tavan aşma stratejileri arasındaki ilişkide düzenleyici bir değişken olarak etki ettiğini göstermektedir. Çalışmanın hipotezleri kabul edilmiştir.

4. Kaynakça

- Basım, H. N. ve Çetin, F. (2011). Yetişkinler için psikolojik dayanıklılık ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22(2), 104-114
- Chao, G.T., O'leary-Kelley, A.M., Wolf, S., Klein, H.J. ve Gardner, P.D. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences, *Journal of Applied Psychology*, 79: 730-43.
- Chen, L. I. (2005). A Study of The Glass Ceiling and Strategies for Women's Career Advancement, *Doktora Tezi*, Lynn Üniversitesi
- Cooper-Thomas, Helena - Anderson, Neil, (2002). Newcomer Adjustment: The Relationship Between Organizational Socialization Tactics, Information Acquisition and Attitudes, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 75, s. 423-437.
- Çetin, F. ve Basım, H.N. (2012). Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması, *Amme İdaresi Dergisi*, (45)1:121-137.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W. ve Woodman, R.W. (1998). *Organizational Behavior*, 8th ed. South Western College, OH
- Johnson, J.C.ve Christensen, L. (2000). *Educational Research: Quantitative and Qualitative Approaches*, Pearson Education Publisher, Aktarılan Kaynak: Chen, L. (2005) "A Study of The Glass Ceiling and Strategies for Women's Career Advancement", *Doktora Tezi*, Lynn Üniversitesi, Amerika).
- Luthans, F., Youssef, C. M., ve Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 2, pp. 143-160

Nelson, D.L. ve Quick, J.C. (1997), *Organizational Behaviour – Foundations, Realities and Challenges*. U.S.A. : West Publishing.

Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: Women in management*, International Labour Office, Geneva.

Luthans, Fred; James B. Avey ve Suzanne J. Peterson. (2010). "The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital" *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.

Parsons, T. (1951), *The social system*. London: Routledge & Kegan Paul.

Seligman, M. E. P. (1998). Positive social science. *APA Monitor*, 29(4), 2, 5.

Spreitzer, G.M., (1995). Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement And Validation, *Academy of Management Journal*, 38, pp.1442-1465

Tugade, M. M., Fredrickson, B. L. ve Barrett, L. F. (2004). Psychological Resilience and Positive Emotional Granularity: Examining the Benefits of Positive Emotions on Coping and Health, *Journal of Personality*, 72 (6), 1161-1190

Wagnild, G. M., ve Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1, 165-178.

Van Maanen, John ve Schein, Edgar H. (1979). *Towards A Theory of Organizational Socialization*, MIT Sloan working paper, s. 1-89.

KADIN VE ERKEK LİDERLERİN ASTLARIN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ FARKLI MIDIR?

Özgür AYHAN

Kara Harp Okulu
oayhan@kho.edu.tr

Faruk ŞAHİN

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
faruksahin@mu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; dönüşümcü liderliğin görev performansı üzerindeki etkisinde, lidere duyulan güvenin aracılık (mediation), liderin cinsiyetinin ise düzenleyicilik (moderation) rolü olup olmadığını test etmektir. Ayrıca aracılı modelin liderin cinsiyeti tarafından düzenlenip düzenlenmediğinin cevabı aranmaktadır. Araştırmanın hipotezleri, güvenlik sektöründen 301 çalışan ve bunların üstü olan 59 yöneticiden elde edilen çok kaynaklı verinin yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik-görev performansı ilişkisinde lidere duyulan güvenin aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, liderin cinsiyetinin dönüşümcü liderlik-görev performansı ilişkisinde düzenleyici etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu her ne kadar şaşırtıcı gibi görünse daha önce yapılan saha çalışmaları ile tutarlılık göstermektedir. Liderin cinsiyetinin durumsal aracılık etkisine dair kurulan hipotez de kabul edilmemiştir.

Anahtar Kelimeler: dönüşümcü liderlik, görev performansı, lidere duyulan güven, cinsiyet

1. Giriş

Son yıllarda toplumda kadının rolü konusunda yaşanan değişimler cinsiyet ve liderlik ilişkisi konusuna ilgiyi arttırmıştır (Eagly, 2007). Kadın liderlerin yönetsel olarak daha yetenekli olduğu iddia edilmektedir (Merritt, 1969). Ancak bu iddianın test edilmesi için öncelikle "kadın liderler erkek liderlerden farklı mı davranırlar?" ve "kadın liderlerin astları üzerindeki etkisi erkek liderlerin astları üzerindeki etkisinden farklı mıdır?" sorularının cevaplandırılması gerekmektedir (Osborn ve Vicars, 1976). Paustian-Underdahl, Walker ve Woehr (2014) kadınların lider olarak etkinliğinin eksik değerlendirildiğini ve bu sebeple elit liderlik pozisyonlarında iş gücüne katılımları ile orantılı olarak yer alamadıklarını iddia etmektedir. Cinsiyet ve lider etkinliğine yönelik yapılmış olan ilk çalışmalarda kadın ve erkek liderlerin davranışlarının astların performansı (Day ve Stogdill, 1972) ve tatmini (Bartol, 1974) üzerindeki etkisinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Ancak yapılan deneysel çalışmalarda kadın liderlerin erkek liderlerden farklı davranışlar sergiledikleri ve astları üzerinde farklı etkilere sebep oldukları bulgulanmıştır (Bartol ve Butterfield, 1974; Rosen ve Jerdee, 1973). Diğer taraftan yakın zamanda Paustian-Underdahl ve arkadaşları (2014) tarafından yapılan meta analiz çalışmasında kadın liderlerin erkek liderlerden daha farklı davrandıkları ve astları üzerinde daha farklı etkilere sahip olduklarını belirlemiştir. Kadın ve

erkek liderlerin astları üzerindeki etkisinin doğru şekilde ortaya konulabilmesi için daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır (Wang, Chiang, Tsai, Lin ve Cheng, 2013).

Eagly, Karau ve Makhijani (1995) katılımcı, cesaretlendirici, insan odaklı ve anlayışlı liderlik özelliklerinin kadın liderlik tarzına ait olduğunu; doğrudan kontrol, görev odaklılık ve etkinlik (agentic) gibi lider özelliklerinin ise erkek liderlik tarzına ait özellikler olduğunu iddia etmektedir (Eagly ve Karau, 2002). Dolayısıyla erkek liderlerin etkileşimci, kadın liderlerin ise dönüşümcü liderlik tarzı sergilemeleri beklenmektedir (Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001). Söz konusu rol beklentilerinin dışına çıktığı zaman, liderlerin davranışı astları tarafından olumsuz olarak değerlendirilmekte, astların performansları ve lidere duydukları güven zedelenmektedir (Eagly ve Karau, 2002). Eagly ve Karau'nun (2002) Sosyal Rol Teorisi'nden yola çıkarak ortaya koyduğu Rol Uyum Teorisi (Role Congruity Theory) (RUT) kadın liderlerin etkin (agentic) davranış sergilediklerinde neden önyargıya maruz kaldığını açıklamaya çalışmaktadır. Bu kapsamda yapılan çalışmada cinsiyet ve liderlik rolü beklentisine dair uyumsuzluklar, söz konusu önyargının kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Eagly ve Karau, 2002).

Bass (1997) liderlik tarzlarının ve etkilerinin kültüre ve bağlama göre değişebileceğini ancak dönüşümcü liderliğin evrensel olduğunu iddia etmektedir. Ancak her ne kadar dönüşümcü liderlik evrensel de olsa astlar üzerindeki etkisi bağlama ve çeşitli faktörlere bağlı değişebilmektedir (Casimir, G., Waldman, D.A., Bartram, T., ve Yang, S. 2006). Dolayısıyla dönüşümcü liderliğin astların işe yönelik tutumu ve davranışları üzerindeki etkisinde cinsiyetin oynadığı rolün ortaya konulmaya ihtiyaç vardır. Bu noktadan hareketle bu çalışmanın amacı; dönüşümcü liderliğin astların performansına etkisinde liderin cinsiyetinin oynadığı rolün ortaya konulmasıdır. Ayrıca Wang ve arkadaşlarının (2013) teorik olarak modelinde yer verdiği ancak ampirik olarak test etmedikleri lidere duyulan güven değişkeninin erkek ve kadın liderlerin sergiledikleri liderlik tarzlarının astların performansına etkisindeki aracılık rolünün olup olmadığını belirlemektir. Bu kapsamda; çalışmada, dönüşümcü liderlik ile astların performansı (görev-bağlamsal performans) arasındaki ilişkide lidere güvenin aracılık rolü var mıdır? (b) dönüşümcü liderlik tarzı ile astların performansı (görev-bağlamsal performans) arasındaki ilişkide lidere güvenin aracılık rolü kadın liderler için erkek liderlerden daha kuvvetli midir? sorularının cevabı aranmaktadır.

Çalışmanın beklenen katkıları sıralanacak olursa; liderlik tarzı, cinsiyet, güven ve performans ilişkisine yönelik yapılmış çalışmalara bakıldığında istisnalar olmakla birlikte (örn., Wang ve ark., 2013) genel olarak güç mesafesinin düşük ve cinsiyet eşitliğinin yüksek düzeyde olduğu ülkelerde yapılmış olan çalışmalar olduğu görülmektedir (örn., Boyce ve Herd, 2003; Osborn ve Vicars, 1976). Paris, Howell, Dorfman ve Hanges (2009) yüksek cinsiyet eşitliğinin bulunduğu ülkelerde kadın ve erkek liderlere yönelik cinsiyet temelli stereotiplerin arasındaki farkların azaldığını, cinsiyet eşitliğinin düşük olduğu ülkelerde ise söz konusu farklılıkların arttığını iddia etmektedir. Dolayısıyla cinsiyet eşitliğinin düşük düzeyde kaldığı Türkiye gibi ülkelerde cinsiyetin liderlik tarzı üzerindeki etkisinin ortaya konulması önem taşımaktadır. Bu çalışmayla RUT'un iddiaları test edilerek cinsiyetin liderlik tarzı ve astlar üzerindeki etkisine dair ortaya konulan bulguların genellemesine katkı yapılacaktır.

Casimir ve arkadaşları (2006) performans ve lidere duyulan güveninin başarılı liderlik için hayati öneme sahip olduğunu belirtmektedirler. Bununla birlikte liderlik tarzının iş çıktılarına etkisinde güven gibi çeşitli değişkenlerin potansiyel rollerinin derinlemesine araştırılmasına ve batı bağlamı dışında da incelenmesine ihtiyaç vardır (House, 1995; Shamir 1991). Casimir ve arkadaşları (2006) hem doğu bağlamında hem de batı bağlamında liderlik

tarzının performans üzerindeki etkisinde güvenin rolüne dair yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderliğin performansa etkisinde güvenin aracılık rolünün batı bağlamında anlamlı çıktığını ancak doğu bağlamında söz konusu ilişkinin anlamlı olmadığını bulgulamışlardır. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik-performans ilişkisinde güvenin rolünün özellikle doğu bağlamı içerisinde yer alan örneklem üzerinde test edilmesi önem taşımaktadır. Bununla birlikte cinsiyetin dönüşümcü liderlik ile performans ilişkisindeki düzenleyicilik rolünde güvenin aracılık rolünün olabileceği iddia edilmesine rağmen (Wang vd., 2013) bu iddianın daha önce test edilmediği görülmektedir. Ancak liderlik çalışmalarında güvenin anahtar rolü olduğu (Dirks ve Ferrin, 2002) iddia edilmektedir. Bu çalışmada güvenin; dönüşümcü liderlik, performans ve cinsiyet ilişkisindeki aracılık rolü durumsal aracılık modeli ile test edilerek alan yazına önemli bir katkı yapılacaktır.

Erkek egemen örgüt kültürlerinde cinsiyet ve liderlik ile ilgili çalışmalarda işgörenler üzerine sınırlı sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir (örn., Boyce ve Herd, 2003; Morgon, 2004). Cinsiyet, dönüşümcü liderlik, güven ve performans arasındaki ilişkilerin erkek egemen örgüt kültüründe çalışan işgörenler arasında ampirik olarak ele alınması önem arz etmektedir. Alan yazında eril örgütlerde başarılı liderliğin daha eril liderlik tarzlarından geçtiği iddia edilmektedir (örn., Boyce ve Herd, 2003; Paris ve ark., 2009). Ancak dönüşümcü liderliğin günümüz dünyasında da olumlu iş çıktılarını etkilediği ileri sürülmektedir (Bradley ve Charbonneau, 2004). Dolayısıyla dönüşümcü liderliğin eril örgütlerde etkisinin doğru şekilde ortaya konulmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

2. Kuramsal Çerçeve ve Araştırmanın Hipotezleri

2.1. Dönüşümcü Liderlik

Burns tarafından 1978 yılında ortaya atılan dönüşümcü liderlik astlarının potansiyellerini geliştirmek için onlara yol gösteren liderlerin sergiledikleri liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir (Bass ve Avolio, 1990). Robbins ve Coulter (2007) dönüşümcü lideri bir özne olarak değerlendirerek dönüşümcü liderlerin astlarına ilham vererek onların sıra dışı çıktılar üretmesini sağlayan kişi olarak tanımlamaktadır. Bir diğer ifadeyle dönüşümcü liderlik örgütün çıkarlarını astlarına benimseterek bu doğrultuda hareket ettirebilmektir (Yukl, 1999).

Dönüşümcü liderlik dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar karizma ve ideal etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgidir (Bass ve Avolio, 1990). Yazarlar karizma ve ideal etkiyi astların liderlerine güvenmesi ve onlara hayranlık duyması olarak açıklamaktadır (1990). İlham verici motivasyon ise liderin astları tarafından da kabul gören ve güven duyulan bir vizyon oluşturması ve astları ile kurduğu doğru iletişimi ifade etmektedir. Entelektüel teşvik ise astların sorun çözme de farklı yöntem ve yaklaşımlar geliştirmeleri teşvik etmeyi ifade etmektedir. Son olarak bireysel ilgi boyutu liderlerin astlarının kişisel ihtiyaçlarına arşı duyarlı oluşu olarak tanımlanmaktadır (Bass ve Avolio, 1990).

2.2. Dönüşümcü liderlik-Lidere Duyulan Güven-Görev Performansı İlişkisi

Duygusal güven lider ile ast arasındaki duygusal bağa bağlı olarak oluşmaktadır ve ilişki temellidir (McAllister, 1995). Bir diğer ifadeye göre duygusal güven kalpten duyulan güven olarak tanımlanmaktadır (Chua, Ingram ve Morris, 2008). Duygusal güvenin oluşabilmesi için öncelikle taraflar arasında duygusal bir bağ oluşması gerekmektedir (McAllister, 1995). Duygusal güvenin kaynağı lider ve astları arasında zaman içerisinde oluşan sosyal mübadele ilişkisi ile oluşmaktadır (McAllister, 1995).

Dönüşümcü liderliğin astların performansından ziyade tatmini arttırmada daha üstün olduğu iddia edilmektedir (Bass, 1999). Ancak bu iddia dönüşümcü liderliğin performans üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı anlamına gelememektedir. Dönüşümcü liderliğin tanımında yer alan ifadeler dahi dönüşümcü liderin performansa üzerindeki etkisine işaret etmektedir. Şöyle ki, dönüşümcü liderler, astlarını beklenenden fazlasını yapmaya motive eden (Yukl, 1989), beklentilerin ötesinde performansa güdüleyen (Bass, 1985) ve normal insanları beklenenden daha üst seviyelere çıkaran (Boal ve Bryson, 1988) liderler olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla dönüşümcü liderlerin performans üzerinde hatırı sayılır düzeyde etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

Sosyal mübadele kuramına (Blau, 1964) göre bireyler girdileri ile orantılı olarak çıktı beklemektedir. Dönüşümcü liderler astlarına önem vererek, onlarla bireysel olarak ilgilenerek ve onlara ilham olarak onlarla sosyal bir mübadele ilişkisi içine girerler. Dönüşümcü liderlerin astlarını dönüştürme çabasına astlarının da yüksek performans sergileyerek cevap vermesi beklenmektedir.

Temelinde takipçi ile lider arasındaki ikili ilişki bulunan lidere duyulan güven, liderlik tarzının iş çıktılarına etkisinde önemli bir aracı olarak değerlendirilmektedir (örn.,Chiang ve Wang, 2012; Casimir ve ark., 2006). Kültürel farklılıkların lidere duyulan güven seviyesi üzerinde etkiye sahip olduğu gibi, güvenin de liderlik tarzı performans ilişkisinde rolünün olması beklenmektedir (Triandis Carnevale, Gelfand, Robert, Wasti, ve ark., 2001). Nitekim doğu kültürünün kadim temsilcilerinden biri olan Çin ülkesinde yapılan çalışmalarda güvenin, dönüşümcü liderliğin performans üzerindeki etkisinde aracılık rolü tespit edilememişken, batı kültürünün bir parçası olan Avustralya ülkesinde dönüşümcü liderliğin performansa etkisinde güvenin aracılık rolü bulgulanmıştır (Casimir ve ark., 2006).

Dönüşümcü liderliğin astların iş çıktıları üzerindeki etkisini inceleyen araştırmaların büyük çoğunluğunda dönüşümcü liderliği olumlu iş çıktıları -özellikle işgörenlerin tatmini, performans ve lidere duyulan güven üzerindeki etkisinin diğer liderlik tarzlarından daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam, 1996; Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990). Podsakoff ve arkadaşları (1990) dönüşümcü liderlik etkinliğinin en önemli aracısının lidere duyulan güven olduğunu iddia etmektedir. Onlara göre ÖVD dönüşümcü liderlikten doğrudan değil dolaylı olarak güven üzerinden etkilenmektedir (1990). Pillai, Schriesheim ve Williams (1999) da bu iddiayı destekleyerek güvenin dönüşümcü liderlik-performans ilişkisinde aracılık rolü olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca Casimir ve arkadaşları (2006) da yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderliğin performans ve güveni olumlu yönde etkilediğini ve güvenin dönüşümcü liderlik tarzı ile performans arasındaki ilişkide aracılık rolünün olduğunu raporlamışlardır.

Gerek sosyal mübadele teorisi ve gerekse de beklenti ve eşitlik teorilerinden yola çıkarak, alan yazında değişkenler arasındaki ilişkiye dair yapılmış çalışmalarda göz önüne alınarak oluşturulan hipotezler şu şekildedir;

H₁: Dönüşümcü liderliğin astların görev performansına etkisinde lidere duyulan güvenin aracılık rolü vardır.

Eagly ve Karau'ya (2002) göre kadın ve erkek liderlerin etkinliği ve astları üzerindeki etkisi toplumda hakim olan cinsiyet stereotipleri ile liderlerin sergileyecekleri liderlik rollerin uyumuna göre şekillenmektedir. RUT'a göre kadın liderlerin daha çok ilişki odaklı, demokratik ve dönüşümcü, erkek liderlerin ise görev odaklı, otokratik ve etkileşimli olması beklenmektedir (Eagly ve Karau, 2002; Wang vd., 2013). Eagly, Machijani ve Kolonsky (1992) kadın liderlerin erkek egemen iş çevresinde eril cinsiyet klişeleri ile uyumlu

davranışlar sergilemesinin takipçileri tarafından olumsuz olarak algılandığını iddia etmektedir.

Erkek egemen iş kollarında kadın liderlerin erkeklerden daha az başarılı olduğu iddia edilmektedir (Boyce ve Herd, 2003). Bu iddianın altında kadın yöneticilerin başarının anahtarı olarak eril cinsiyet stereotiplerine uygun davranışlar sergilemeleri (Schein, 1975) olduğu değerlendirilmektedir. RUT'a göre kadın liderlerin daha çok dönüşümcü liderlik sergilemeleri gerekmektedir (Eagly, Karau ve Makhijani, 1995)

Erkek liderlerin dönüşümcü liderlik davranışlarının astları üzerindeki etkisini açıklamada RUT yetersiz kalmaktadır (Wang vd., 2013). RUT'a göre dönüşümcü liderlik sergileyen erkek liderler cinsiyet klişeleri ile liderlik rolleri arasında uyumsuzluğa sebep olduğu için astlar tarafından olumsuz olarak algılanmaktadır (Eagly ve Karau, 2002). Eagly ve Johannesen-Schmidt (2001) göre erkek liderlerin astları üzerinde etkili olabilmeleri için etkileşimci liderlik davranışı sergilemeleri gerekmektedir. Dönüşümcü liderlik davranışları ancak kadın liderlerden beklendiği için astlar üzerinde etkili olabilmektedir (Eagly ve Karau, 2002). Ancak bazı akademisyenler günümüz dünyasında başarılı olunabilmesi için liderlerin daha fazla katılımcı, daha çok insan odaklı ve iletişime açık liderlik tarzlarını benimsenmesi gerektiğini savunmaktadır (örn., Hitt, Keats ve DeMarie, 1998; Volberda, 1998).

RUT'un erkek liderlerin insan odaklı davranışını açıklamada yetersiz kaldığı yerde Kelly'nin (1972) artırım prensibinin (augmentation principle) astların tepkilerini açıklamada faydalı olacağı değerlendirilmektedir (Wang vd., 2013). Alan yazın incelendiğinde katılımcıların hatırı sayılır miktarı erkeklerden oluşan çalışmalarda dönüşümcü liderliğin astların iş çıktıları üzerinde olumlu etkilerinin olduğu bulgulanmıştır (örn., Kilburg, 2007). Görev odaklı örgütlerde, ilişki odaklı liderliğin de iş çıktılarını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir (Johns ve Saks, 2005). Kelley'in (1972) artırım ilkesine göre astlar liderlerinde karşılaştıkları durumları çevresel sebeplere ve cinsiyet klişelerine atfetmek yerine, doğrudan liderin kişisel eğilimine atfetmektedir. Bu durumda liderin cinsiyet rol beklentilerinin dışına çıkması olumlu karşılanmakta ve astların lidere duydukları güveni ve astların performansını olumlu yönde etkilenmektedir (Wang vd., 2013).

Rol uyum teorisi, yüklenme teorisi ve yapılmış olan çalışmalardan hareketle cinsiyet, dönüşümcü liderlik, güven ve performans arasındaki ilişkiye yönelik hipotez şu şekildedir;

H₂: Dönüşümcü liderliğin astlarının görev performansına etkisinde liderin cinsiyetinin düzenleyicilik rolü vardır.

H₃: Dönüşümcü liderliğin astlarının görev performansına etkisinde lidere duydukları güvenin aracılık rolü cinsiyete göre farklılaşır. Şöyle ki, bu etki erkek liderler için kadın liderlerden daha güçlüdür.

3. Yöntem

3.1. Örneklem ve Veri Toplama Araçları:

Araştırmanın örneklemini, güvenlik sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kurumunun Ankara biriminde çalışan kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş 301 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmaya dâhil edilen işgörenlerin; % 81.4'ü (n=245) erkek, %18.6'sı (n=56) kadındır. Katılımcıların büyük çoğunluğu lisans mezunu (%52, 159 kişi) olmakla birlikte, %10.6'sı (n=32) lise, %10'u (n=30) ön lisans, %25. 6'sı (n=80) lisansüstü mezunudur. Ortalama iş tecrübeleri 11.22 yıldır. İşgörenlerin aynı yönetici çalışma sürelerinin ortalaması 1.80 yıldır.

Kadın lider ile çalışanların sayısı 122 (n=40.5), erkek lider ile çalışanların sayısı ise 179 (%59.5) dur.

Ankette yer alan ölçekler 5'li Likert şeklinde hazırlanmıştır

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği: Dönüşümcü liderlik algısını ölçmek için katılımcılardan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği: Kısa Form 'un (Bass ve Avolio, 1990) dönüşümcü liderliği ölçen 20 maddesi kullanılmıştır. Ölçek dört faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin ikinci düzey tek faktörlü yapısı verile doğrulanmıştır (χ^2 [163, N = 301] = 413.48; $p < .05$; $\chi^2/sd = 2.53$; RMSEA = .07; CFI = .92; GFI = .87). Söz konusu ölçeğin içsel tutarlılığı .942 olarak hesaplanmıştır .

Görev Performansı Ölçeği: İşgörenlerin görev performansını ölçmek için Gürbüz, Habiboğlu ve Bingöl'ün (2016)yazında kullanılan ölçekler ve performans değerlendirme formlarından faydalanarak geliştirdikleri 10 soruluk ölçek kullanılmıştır. Görev performansı ölçeği ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenirlik etkilerinden kaçınmak için birinci amirler tarafından her bir ast için doldurulmuştur. Ölçeğin tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır (χ^2 [32, N = 301] = 90.95; $p > .05$; $\chi^2/sd = 2.84$; RMSEA = .07; CFI = .97; GFI = .94). Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = .93$ olarak bulunmuştur.

Duygu Temelli Güven Ölçeği: İşgörenlerin lidere duydukları güveni ölçmek için McAllister'in (1995) duygu temelli güven ölçeği (affect-based trust scale) kullanılmıştır. Beş madde den oluşan ölçeğin tek faktörlü yapısı doğrulanmış (χ^2 [4, N =301] = 7.31; $p > .05$; $\chi^2/sd = 1.83$; RMSEA=.05; CFI= .99; GFI= .99) içsel tutarlılığı .80 olarak hesaplanmıştır.

3.2. İşlem: Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerini test ettikten sonra hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modellemesinde üç farklı model oluşturulmuştur. Birinci ve ikinci modelde örtük değişkenler üzerinden aracılık etkisi test edilmiş, üçüncü model de ise gözlenen değişkenler üzerinden düzenleyici etki analizi yapılmıştır. Lidere duyulan güvenin aracılığının anlamlılığını test etmek için χ^2 farklılık testi (Anderson and Gerbing 1988; Hui, Law ve Chen. 1999) yapılmıştır. Durumsal aracılık testi, Preacher, Rucker ve Hayes'in (2007) önerileri doğrultusunda yapılmıştır.

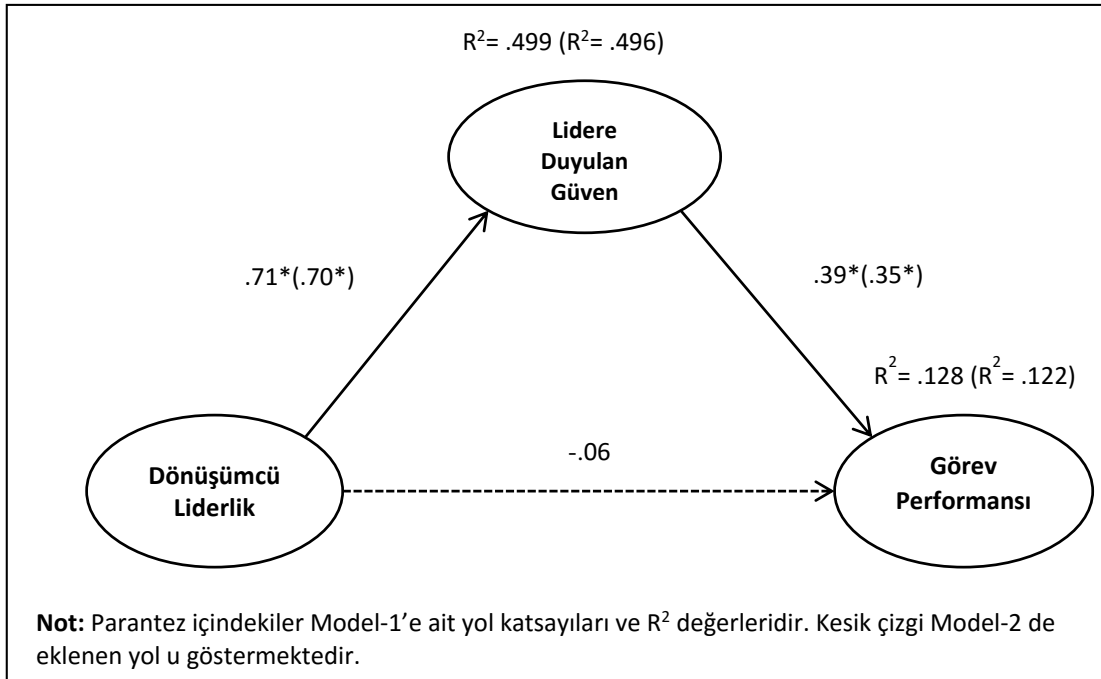
4. Bulgular

Çalışmanın birinci hipotezini test etmek yapısal eşitlik modelinde (YEM) iki ayrı model oluşturulmuştur. Birinci modelde bağımsız değişken olan dönüşümcü liderliğin, aracı değişken olan lidere duyulan güven üzerindeki etkisine, lidere duyulan güvenin de bağımlı değişken olan görev performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Birinci modelden elde edilen uyum iyiliği değerleri (Tablo-1) modelin iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir ($\chi^2(554, N=301)= 1119.996$; $\chi^2/df=2.022$, RMSEA= .058, CFI= .90). Dönüşümcü liderliğin lidere duyulan güven üzerindeki etkisi .70 ($p < .01$) olarak raporlanmıştır. Açıklanan varyans .496 olarak hesaplanmıştır. Lidere duyulan güvenin görev performansı üzerindeki etkisi ise .35, açıkladığı varyans .122 olarak tespit edilmiştir.

Tablo-1: Yapısal Modellerin Karşılaştırması

Model ve Yapı	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	χ^2/df	RMSEA	CFI
Model-1: Dönüşümcü Liderlik → Lidere Duyulan Güven → Görev Performansı	1119.996	554	-	2.022	.058	.90
Model-2: Dönüşümcü Liderlik → Lidere Duyulan Güven → Görev Performansı; Dönüşümcü Liderlik →Görev Performansı	1119.633	553	.363	2.025	.058	.90

Aracılığı test etmek için birinci modele ilave bir yol eklenerek ikinci model oluşturulmuştur. İkinci model de birinci modeldeki ilişkilere ilave olarak bağımsız değişken olan dönüşümcü liderliğin bağımlı değişken olan görev performansına etkisine bakılmıştır. İki modelin uyum iyiliği değerlerinin karşılaştırması Tablo-1 de verilmiştir. Analiz neticesinde dönüşümcü liderliğin ve lidere duyulan güvenin görev performansı üzerindeki etkisi sırasıyla $-.06$ ($p > .05$) ve $.39$ ($p < .01$) olarak tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin lidere duyulan güven üzerindeki etkisi de $.71$ ($p < .01$) olarak bulunmuştur. Aracılık etkisinden söz edilebilmesi için yeni modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamsız olması ve iki modelin χ^2 farklılık testi, sonuçlarının anlamsız olması gerekir (Anderson and Gerbing 1988; Hui ve ark.,1999). Model -1 ve Model -2'ye χ^2 farklılık testi uygulanmış ve anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($\Delta\chi^2 = .363$, $df = 1$, $p = 0.546$). χ^2 farklılık testinin anlamlı çıkmaması lidere duyulan güveni, dönüşümcü liderlik görev performansı ilişkisinde tama aracı etkiye sahip olduğunu göstermektedir. İkinci modelin de uyum iyiliği değerlerinin ($\chi^2(553, N=301)= 1119.633$; $\chi^2/df=2.025$, $RMSEA= .058$, $CFI= .90$) birinci modelle aynı olduğu görülmüştür. İki modelin karşılaştırıldığı durumlarda, modellerin uyum iyiliği değerleri aynı ise, en tutarlı modelin araştırma modeli olarak kabul edilir (Kelloway, 1998). Dolayısıyla bu çalışmada ikinci model kabul edilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Model 1 ve Model 2'nin yol katsayıları ve açıkladıkları varyanslar Şekil-1 de gösterilmiştir.



Şekil-1: Yapısal Model ve Yol Katsayıları

Çalışmanın ikinci hipotezini test etmek için yapısal eşitlik modelinde gözlenen değişkenler üzerinden liderin cinsiyetinin dönüşümcü liderlik-görev performansı ilişkisinde düzenleyicilik rolünün olup olmadığı test edilmiştir. Düzenleyici etkiyi test etmek için dönüşümcü liderlik ve liderin cinsiyeti merkezleştirilmiş ve söz konusu değişkenlerin çarpımıyla etkileşimsel terim oluşturulmuştur. Düzenleyici etkiye dair kurulan üçüncü modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmadığı ($\chi^2(3, N=301)= 1200.366$; $\chi^2/df=400.122$, $RMSEA= .1.153$, $CFI= .02$) ve liderin cinsiyeti ve dönüşümcü liderliğin etkileşimsel etkisinin anlamlı olmadığı ($B = -.005$, $p=.581$) tespit edilmiştir. Bu bulgu H_2 hipotezinin reddedildiğini göstermektedir.

Son olarak liderin cinsiyetinin durumsal aracılığına dair ortaya konulan H₃ hipotezi test edilememiştir. Durumsal aracılığın olması bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisinin liderin cinsiyeti tarafından düzenlenmesine bağlıdır (Preacher, Rucker ve Hayes, 2007). Liderin cinsiyetinin anlamlı bir düzenleyici etkiye sahip olmaması H₃ hipotezinin kabul edilmediği işaret etmektedir.

Analiz sonuçlarına göre H₁ hipotezi kabul edilmiş, H₂ ve H₃ hipotezleri reddedilmiştir.

5. Tartışma ve Sonuç

Elde edilen bulgular neticesinde lidere duyulan güvenin dönüşümcü liderlik görev performansı ilişkisinde aracı etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bu bulgu alan yazında dönüşümcü liderliğin görev performansı ve lidere duyulan güven üzerinde etkiye sahip olduğuna dair bulgularla örtüşmektedir. Bununla birlikte lidere duyulan güvenin dönüşümcü liderlik-görev performansı ilişkisinde aracılık rolü yazında örnekleri verilen beklentilerle uyumaktadır.

Liderin cinsiyetinin değişkenler arasındaki ilişkide herhangi bir düzenleyici etkiye sahip olmaması şaşırtıcı bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Bu sonucun ortaya çıkmasında katılımcıların büyük çoğunluğunun erkek olması, liderler ile astların en az bir yıldan uzun süredir beraber çalışıyor olmaları ve verilerin lider ile astları arasındaki ilişkinin kanunlarla belirlendiği bir kamu kurumundan toplanmış olması düşünülmektedir.

Araştırmanın alan yazına katkılarına değinilecek olursa, bu çalışmada alan yazına dört temel katkıda bulunulmuştur. Birincisi çalışmanın değişkenler arasındaki ilişkiler batı bağlamı dışında ilk defa test edilerek, söz konusu ilişkilerin daha iyi anlaşılması sağlanmıştır. İkincisi, rol uyum teorisinin ileri sürdüğü iddialar test edilerek farklı bağlamlarda da geçerliliğe sahip olup olmadığına bakılmıştır. Üçüncüsü, Wang ve arkadaşlarının (2013) liderin cinsiyetinin liderlik tarzının performans etkisinde düzenleyici rolünün farklı örgüt kültürlerinde test edilmesinin alan yazın da önemli bir boşluğu dolduracağı iddiasından hareketle, hipotezler güvenlik sektöründen bir kamu kurumunda test edilerek alan yazına katkı yapılmıştır. Son olarak, çok kaynaktan veri toplanarak ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenirlik etkileri asgariye indirilmiştir.

Elde edilen bulgular yöneticiler için de önemli öneriler getirmektedir. İlk olarak işverenlerin lider pozisyonlarında istihdam edeceği kişilerin seçiminde, cinsiyetin bir kriter olamayacağının ortaya konulması, işverenin lider havuzunu genişleterek daha iyi tercih yapmasına olanak sağlayacaktır. İkincisi, astlarının performansını arttırmak isteyen liderlerin astları ile güven ilişkisi kurmaları gerekmektedir. Üçüncüsü kadın liderlerle çalışacak olan astların, liderin cinsiyetine dair basmakalıp düşüncelerden sıyrılarak hareket etmeleri daha iyi performans sergilemelerini sağlayacaktır.

Araştırmanın zayıf yanlarına değinilecek olunursa, ilk olarak araştırmaya katılan işgörenlerin büyük çoğunluğunun erkeklerden oluşması önemli bir kısıt olarak görülmektedir. İkinci kısıt ise araştırmanın verileri kesitsel olarak toplanmıştır. Boylamsal bir araştırma tasarımı dönüşümcü liderlik ve performans arasındaki ilişkiyi ve liderin cinsiyetinin bu ilişkiye etkisini anlamada daha doğru sonuçlar verecektir.

6. Kaynakça

Anderson, J. C. ve Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended tow-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411–423.

- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bartol, K.M. (1974). Male versus female leaders: The effect of leader need for dominance on follower satisfaction. *Academy of Management Journal*, 17, 225-233.
- Bartol, K.M. ve Butterfield, D.A. (1974). *Sex effects in evaluating leaders*. Academy of Management Annual Meeting, Seattle, Washington.
- Bass B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6, 463-478
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional–transformational paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 22, 130–142.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Bass, B.M., ve Avolio B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231–272.
- Blau, M.P. (1964). *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.
- Boal, K.B. ve Bryson, J.M. (1988). Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach. İçinde J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler, ve C.A. Schriesheim (Ed.), *Emerging leadership vistas* (s.s. 11-28). Lexington, MA: Lexington Books.
- Boldry, J., Wood, W. ve Kashy, D.A. (2001). Gender stereotypes and the evaluation of men and women in military training. *Journal of Social Issues*, 57(4), 689-705.
- Boyce L.A, Herd A.M. (2003). The relationship between gender role stereotypes and requisite military leadership characteristics. *Sex Roles*, 49, 365–378.
- Bradley, J.P. ve Charbonneau, D. (2004). Measuring professional attitudes in Canada's Army. *Canadian Journal of Police and Security Services*, 2, 159-170.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Casimir, G., Waldman, D.A., Bartram, T., ve Yang, S. (2006). Trust and the relationship between leadership and follower performance: Opening the black box in Australia and China. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12, 68-84.
- Chiang, C.F. ve Wang, Y.Y. (2012). The effects of transactional and transformational leadership on organizational commitment in hotels: The mediating effect of trust. *Journal of Hotel and Business Management*, 1(1), 1-11.
- Chua, R.Y.J., Ingram, P. ve Morris, M.W. (2008). From the head and the heart: Locating cognition and affect-based trust in managers' professional networks. *Academy of Management Journal*, 51(3), 436-452.

- Day D.R. ve Stogdill, R.M. (1972). Leader behavior of male and female supervisors: A comparative study. *Personnel Psychology*, 25(2), 353–360.
- Dirks, K.T. ve Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for organizational research. *Journal of Applied Psychology*, 87,611-628.
- Eagly, A.H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31, 1–12.
- Eagly, A.H., ve Karau, S.J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Eagly, A.H., Karau, S.J. ve Makhijani, M.G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychology Bulletin*, 117, 125–145.
- Eagly, A.H. ve Johannesen-Schmidt, M.C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57, 781–797.
- Eagly, A.H., Makhijani, M.G. ve Klonsky, B.G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.
- Gürbüz, S. Habiboğlu, O. S. ve Bingöl, D. (2016). Who is being judged promotable: Good actors, high performers, highly committed or birds of a feather? *International Journal of Selection and Assessment*, 24(2) (Dizgide).
- House, R. (1995). Leadership in the twenty-first century: A speculative inquiry. A. Howard (Ed.), *The changing nature of work* (s.s. 411-450). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hui, C., Law, K. S. ve Chen, Z. X. (1999). A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77, 3–21.
- Kelley, H. (1972). Causal schemata and the attribution process. İçinde E.E. Jones, D.E. Kanouse, H.H. Kelley, R.E., Nisbett, S. Valins, ve B. Weiner (Ed.), *Attribution: Perceiving the causes of behavior* (s.s. 151-174). Morristown, NJ: General Learning Press.
- Kelloway, E. K. (1998). *Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide*. Thousand Oaks: Sage.
- Kilburn, B.R. (2007). *The Effects of Leader Behavior on Follower Attitudes and Intentions Toward The Provision of Voluntary Upward Feedback*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Memphis, Memphis.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., ve Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- McAllister, D.J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Merritt, D.H. (1969). Discrimination and the women executive. *Business Horizon*, 12(6), 15-22.
- Morgan, M.J. (2004). Women in a man's world: Gender differences in leadership at the military academy. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(12), 2482-2502.

- Osborn, R.N., ve Vicars, W.M. (1976). Sex stereotypes: An artifact in leader behavior and subordinate satisfaction analysis?. *Academy of Management Journal*, 19, 439–449.
- Paris, L.D., Howell, J.P., Dorfman, P.W., ve Hanges, P.J. (2009). Preferred leadership prototypes of male and female leaders in 27 countries. *Journal of International Business*, 40, 1396–1405.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A. ve Williams, E.S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study”, *Journal of Management*, 25, 6, 1999, 897-933.
- Paustian-Underdahl, S., Walker, L.S. VE Woehr, D.J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129 –1145.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. ve Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D. ve Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42, 185–227.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2007). *Management* (9. Baskı.)". London: Prentice- Hall.
- Rosen, B. ve Jerdee, T. (1973). The influence of sex role stereotypes on evaluations of male and female supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 57, 44-48
- Rotundo, M., ve Sackett, P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66–80.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Addison : Wesley.
- Shamir, B. (1991). The charismatic relationship: Alternative explanations and predictions. *The Leadership Quarterly*, 2, 81-104.
- Triandis H.C, Carnevale, P., Gelfand, M.J, Robert C, Wasti S.A, vd. (2001). Culture and deception in business negotiations: A multilevel analysis. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 1, 73–90.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10, 285-305.
- Wang, A.C., Chiang, J.T.J., Tsai, C.Y., Lin, T.T VE Cheng, B.S. (2013). Gender makes the difference: The moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122, 101–113.

KADIN YÖNETİCİYLE ÇALIŞMAK KADIN LİDERLİĞİNE KARŞI ÖRTÜK ÖNYARGILARI DEĞİŞTİRİR Mİ? İLÇE BELEDİYELERİNDE BOYLAMSAL SAHA ÇALIŞMASI

Uzay Dural

Sabancı Üniversitesi
uzaydural@sabanciuniv.edu

Mahmut Bayazit

Sabancı Üniversitesi
mbayazit@sabanciuniv.edu

ÖZET

“Kadın lider ile çalışmak çalışanların önyargılarını düşürebilir mi?” sorusu hem teorik hem de pratik açıdan oldukça önemlidir. Buna rağmen kadın liderliğiyle ilgili örtük önyargıların değişimi özel olarak örgüt yazınında hiç çalışılmamıştır. Biz yazındaki bu boşluğu doldurmak için araştırmamızda çalışanların kadın liderliğine karşı örtük önyargılı tutumlarının değişebilirliğini yordayıcı etmenleri inceliyoruz. Hipotezlerimizi test etmek için ilçe belediyelerde boylamsal bir saha çalışması yaptık. Türkiye’deki Mart 2014 yerel seçimlerinde ilk defa seçilen kadın belediye başkanları (n = 5) ile erkek belediye başkanlarının (n = 6) çalışanlarını çalışmaya dahil ettik. Çalışmaya toplam 410 belediye memuru katıldı. Hipotezleri çoklu göstergeli Latent Büyüme Eğrisi Modelleme yöntemi kullanarak ile test ettik. Lider ile yaşanan ilişkinin kalitesinin moderasyonunu ve çalışan cinsiyeti gibi bireysel özelliklerin etkisini ise koşullu olarak test ettik. Bulgularımız kadın lider ile çalışmanın zaman içinde kadın liderliğine dair örtük önyargıları düşürmediğini göstermektedir ve örtük tutumların genel olarak değişmezliğine dair teorileri desteklemektedir. Kadınlara göre erkek çalışanların örtük önyargıların daha fazla düşmektedir. Geri tepme etkisi açıklamalarının Lider ile ilişkinin kalitesinin yüksekliği ve algılanan etkileşimsel adaletin olması ise kadın belediye başkanı ile çalışmakla etkileşerek örtük önyargıyı düşürmektedir. Bulgular teorik karşılaştırmalar ve kadın liderliğine dair önyargılar üzerine örgüt ortamındaki uygulamalara yansımaları ve çalışma kısıtlılıkları etrafında tartışılmaktadır.

Anahtar kelimeler: Belediye, boylamsal tasarım, kadın liderliği, örtük liderlik teorileri, rol uyum kuramı.

1. Giriş

Kadınların lider olmasını ve lider olarak algılanmasını engelleyen en önemli sosyo-psikolojik etmenlerden biri kadınların liderliğine karşı olan önyargılı tutumlardır (Eagly, 2003; Eagly & Diekman, 2005; Eagly & Karau, 2002; Heilman & Eagly, 2008; Kabasakal vd., 2004; Rudman & Glick, 2001; Schein, 2001; Sümer, 2005). Rol uyumu kuramına (Eagly & Karau, 2002) göre insanlar kadın rolleri ile lider rollerini uyumsuz algırlar. Bundan dolayı kalıplaşmış olarak kadınları lider olarak görmeme ve kadın lidere karşı olumsuz tepki verme, yani önyargılı olma, eğilimindedirler. Kadın liderliğine karşı bu olumsuz tutumların değişebilirliği son yıllarda sıklıkla sorgulansa da (Paluck & Green, 2009), bu tutumların özellikle bilinç dışında otomatik olarak işleyen örtük biçimleri değişebilir mi ve hangi

durumda değişir sorularına teorik ve görgül cevaplar pek bilinmemektedir. Bunun bilinmesi önemlidir çünkü örtük liderlik teorilerine göre örtük düzeyde işleyen değerlendirmeler çalışanların kimi lider olarak göreceklarını, belirli yöneticiyi ne kadar başarılı olarak algılayacaklarını ve lider ile etkileşimini belirler (Epitropaki & Martin, 2005; Lord vd., 2001). İş dünyasında kadın lider ve yönetici sayısının arttırılmasına yönelik tartışmaların yaşandığı günümüzde (Davidson & Burke, 2004; World Economic Forum, 2014), “kadın lider ile çalışmak çalışanların önyargılarını düşürebilir mi?” sorusu hem teorik hem de pratik açıdan oldukça önemlidir. Buna rağmen kadın liderliğiyle ilgili örtük önyargıların değişimi özel olarak örgüt yazınında hiç çalışılmamıştır. Biz yazındaki bu boşluğu doldurmak için araştırmamızda çalışanların kadın liderliğine karşı örtük önyargılı tutumlarının değişebilirliğini yordayıcı etmenleri inceliyoruz.

Genel olarak tutumların örtük biçimleri, otomatik olarak aktive olan, bireyin bilinci ve istemi dışında işleyen değerlendirmeleri içerir (Greenwald vd., 1995). Kadın liderliği bağlamında örtük önyargılar ise zihinde kadın lider imgesi ile olumsuz/negatif fikirlerin eşleştirilmesidir (Rudman, 2005). Örgüt, sosyal ve bilişsel yazınları bağlamında kadın liderliğine dair örtük önyargıların değişebilirliğine dair üç öngörü vardır. Birincisi, çağrışımsal ve önermesel değerlendirme modeli (Gawronski & Bodenhausen, 2006; 2011) ve örtük biliş alanındaki görgül bulgular (örneğin, Gregg vd., 2006; Lenton vd., 2009) otomatik ve bilinç dışında işleyen çağrışımsal değerlendirmelerin dışsal etmenlerden kolayca etkilenmediğini ve değişime kapalı olduğunu göstermektedir. Buna göre kadın lider ile çalışmak kadın liderliğine dair örtük tutumları değiştirmeyecektir. İkincisi, Allport’un (1954; Pettigrew, 1998) sosyal psikolojideki klasik gruplararası temas kuramını temel alan açıklamalara göre ise önyargı duyulan grupları tanımak kadın ve lider rolleri arası uyumsuzluğu azaltarak onlarla ilgili kaygıları ve onlara duyulan önyargıları düşürür (örneğin, Beamen vd., 2009; Dasgupta & Asgari, 2004). Tüm bu öngörülerin aksine, üçüncü olarak geri tepme etkisine (Rudman & Glick, 2001; Rudman, 2005) göre kadın lider ile çalışmak kadın ve lider rolleri uyumsuzluğunu arttırarak çalışanların önyargılarını artırır.

Bu çalışmada birbiri ile çelişen bu üç ana teorik yaklaşımları ve görgül bulguları düşündüğümüzde, ilk olarak, kadın lider ile iş ortamında çalışmanın örtük önyargıyı değiştirip değiştirmeyeceğini sorguluyoruz. Kadın lider ile çalışmanın orta vadede kadın liderliğine dair örtük önyargıları değiştireceğini hipotezliyoruz. Ayrıca çalışmamızda kadın lideri kişisel olarak tanımanın ve onunla duygusal ilişki kurmanın kadın liderliği imgelerini daha olumlu yapacağını ve böylece önyargılar düşüreceğini öngörüyoruz. Kadın lider ile kurulan yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin (Graen & Uhl-Bien, 1995) ve liderin algılanan etkileşimsel adaletin (Bies & Shapiro, 1987) olumlu imgelemi arttıracadığını ve kadın lider ile çalışmanın örtük önyargıyı düşürme etkisini arttıracadığını düşünüyoruz.

2. Yöntem

Öngörülerimizi test etmek için ilçe belediyelerde boylamsal bir saha çalışması yaptık. Türkiye’deki Mart 2014 yerel seçimlerinde ilk defa seçilen kadın belediye başkanları (n = 5) ile erkek belediye başkanlarının (n = 6) çalışanlarını çalışmaya dahil ettik. Belediyeler iktidar ve iki muhalefet partisinin Ankara, Denizli, İstanbul ve İzmir illerinden kolayca örnekleme ile seçilmiştir. Başkan adaylarının çalışan veya belediyelerin kendisi tarafından değil de daha çok siyasi partilerin merkezi yönetimlerinin belirlemesi (Bayraktar, 2007), ilk defa kadın başkan seçilen belediyelere odaklanılması, tüm seçilen başkanların aynı ay içinde mazbatalarını almaları ve göreve başlamaları nedeniyle ilçe belediyelerdeki değişimi araştırabileceğimiz doğal bir deney ortamı sağlamaktadır.

Bir yıllık süre içinde çalışanların kadın liderliğine karşı örtük önyargılarını ve belediye başkanları ile ilişki kalitelerini ölçümledik. Onbir belediyede ilk veri toplama (Faz 1) seçimden 6 ay ile 9 ay sonra gerçekleşti. Faz 2 verilerini seçimden 9 ila 12 ay sonra ve Faz 3 verilerini ise seçimden 12 ila 15 ay sonra topladık.

2.1. Katılımcı örnekleme

Çalışmaya toplam 307 belediye memuru (%47.9 kadın) katıldı. Katılımcıların 147'si (%46.3 kadın) kadın belediye başkanı grubunda ve 160'ı (%56.2 kadın) erkek belediye başkanı grubundadır. Kadın belediye başkanı grupları ile erkek belediye başkanı grupları arası eşleştirmenin derecesini ölçmek amacıyla katılımcı özellikleri için Ki-Kare testi yapıldı. Katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu veya kıdem durumu açısından gruplar arası anlamlı düzeyde fark görülmedi. Bu da katılımcı özellikleri açısından iki grubun eşleştirildiğini desteklemektedir. Çalışmanın üç aşamasına ise 208 memur katıldı. Çalışmadan ayrılanın gruplar arası rastgele olup olmadığını kontrol etmek için (Shadish, Cook & Campell, 2002) katılımcıların sosyo-demografik özellikleri, belediye özellikleri ve katılımcıların ilk aşama ölçümleri üzerinden gruplar arası karşılaştırmalar yaptık. Gruplar arası farklılıklar çıkmaması ise rastgele çalışmadan ayrılmalari desteklemektedir (Shadish vd., 2002).

2.2. Değişkenler ve Ölçüm Araçları

2.2.1. Kadın Lidere Önyargı Örtük Çağrışım Testi (Önyargı-ÖÇT)

Örtük önyargıları Kadın Liderlik Önyargısı Örtük Çağrışım Testi ile ölçtük. Örtük Çağrışım Testleri (Implicit association test, IAT) bilinç dışında işleyen otomatik bilişsel çağrışimleri ölçmek için en sık kullanılan bir testtir (Greenwald vd., 2009; Nosek vd., 2007). Test, bilgisayar üzerinde cevaplayıcının çok hızlı ve doğru şekilde ikili kategori gruplarını eşleştirmesini gerektirir. Bu test kadın lidere karşı örtük önyargıları ortaya koymak için Inquisit 4.0.6 (2014) programı ile projenin ön çalışmasında geliştirildi. Test bilgisayar ortamında uygulanan zamana karşı yapılan eşleştirme testidir. Kadın liderle olumsuz uyarıların otomatik olarak ne düzeyde eşleştirildiğini vermektedir. Testin uyarılarını 5 kadın lider resmi, 5 erkek lider resmi, 5 olumlu sıfat (iyilik, harika, eğlence, sağlık, sevilen) ve 5 olumsuz sıfat (nefret, berbat, kasvet, zarar, itici) ifadesi oluşturmaktadır. Kadın-lider örtük çağrışım testinde olduğu gibi uygulama toplam 7 bloktan ve standart prosedürü takip eder. Testte elde edilen tepki hızları ve doğru eşleştirme oranları Greenwald ve arkadaşlarının (2009) önerdiği en son algoritma ile puanlanır. Puanlama sonucunda her bir katılımcı için bir D puanı elde edilir. Kadın lidere önyargı örtük liderlik testinden yüksek D puanı bu testte kadın lidere daha yüksek düzeyde örtük önyargı ile baktığını gösterir.

2.2.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği

Belediye memurlarının belediye başkanları ile algıladıkları duygusal ve etkileşimlerinin kalitesini Lider-Üye Etkileşim ile değerlendirdik. Bunu ölçmek için Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin (Leader-Member Exchange Multi Dimensional Measure, Liden & Maslyn, 1998; Erdoğan vd., 2004) duygusal etkileşim (3 ifade, $\alpha = .93$) ve profesyonel saygı (3 ifade, $\alpha = .95$) alt ölçeklerini kullandık. İfadeler 5'li Likert ölçekleme ile değerlendirilir. Yüksek puanlar algılanan ilişki kalitesinin yüksek olduğunu gösterir.

2.2.3. Algılanan Etkileşimsel Adalet Ölçeği

Belediye memurlarının belediye başkanlarıyla ilgili algıladıkları etkileşimsel adaleti Niehoff ve Moorman'ın (1993) etkileşimsel adalet ifadeleri ile ölçtük. Ölçekte beş ifade var ($\alpha = .96$) ve her ifade 5'li Likert tipi ölçekleme ile değerlendirilir. Yüksek puanlar algılanan etkileşimsel adaletin yüksek olduğunu gösterir.

2.3. İşlem

Örtük çağrışım testleri (Greenwald vd., 1998; Nosek vd., 2007) ile çalışanların kadın liderliğiyle ilgili örtük tutumlarını ve iş yerindeki kadın liderle ilgili değerlendirmelerini üç ay aralıklarla üç kez değerlendirdik (toplam 621 gözlem). Katılımcı gizliliği sağlanması için isim vb. gibi kimliği belli edici bilgi toplamadık. Bilgilendirilmiş onam formunun işaretlenmesi ardından ilk önce katılımcıların kadın liderliğine karşı örtük önyargılarını Önyargı Örtük Çağrışım Testi ile bilgisayarda ölçtük. Her test uygulaması kişi başına ortalama 20 dakika sürdü. Ardından kendilerinin dolduracakları anket formlarını katılımcılara verdik. Katılımcıların iş yoğunluklarını düşünerek anket formlarını bilgisayarlı örtük testlerin uygulanmasından bir gün sonra topladık. Veri toplama arından tüm verileri excel dosyasında birleştirdik. Tüm çok değişkenli analizleri ise Mplus 7.1 (Muthen & Muthen, 2002) ile yaptık.

3. Bulgular & Tartışma

Tekrarlanan örtük önyargı ölçümlerini öncelikle boylamsal ve çok gruplu ölçüm değişmezliği (measurement invariance, Vandenberg, 2002) ile test ettik. Tablo 1'de görüldüğü gibi ölçüm değişmezliği ve yapısal değişmezlik modelleri arası farklar anlamlı değildir. Önyargı ÖÇT'nin ölçüm modeli zamana ve gruplara bağlı olarak değişmemektedir. Bu da ortalama düzeylerinin zamana bağlı olarak karşılaştırılmasının geçerli olduğunu desteklemektedir.

Tablo 1. Önyargı ÖÇT'nin Boylamsal ve Çok Gruplu Ölçüm Değişmezliği Testleri

Ölçüm değişmezliği	χ^2	df	p	$\Delta\chi^2$	Δdf	CFI	TLI	RMSEA (90% CI)
Konfigural	130.397	89	.003	-	-	.97	.96	.07 (.05-.09)
Metrik	149.610	105	.003	19.213	16	.97	.97	.07 (.04-.09)
Skalar	172.492	120	.001	22.882	15	.97	.97	.06 (.04-.09)
Rezidual	189.362	140	.004	16.870	20	.97	.97	.06 (.03-.08)
Yapısal değişmezlik								
Faktör varyansı	193.656	144	.004	4.294	4	.97	.97	.06 (.03-.08)
Faktör kovaryansı	197.497	149	.005	3.841	5	.97	.97	.06 (.03-.08)
Faktör ortalamaları	197.963	150	.005	.466	1	.97	.97	.06 (.03 - .08)

Böylece öngörülerimizi test etmeye geçtik. Bunun için çoklu göstergeli Latent Büyüme Eğrisi Modelleme (Multiple Indicator Latent Growth Modeling, MLGM; Chan, 1998) yöntemi kullanarak öngörülerimizi test ettik. Lider ile yaşanan ilişkinin kalitesinin düzenleyici etkisini ve çalışan cinsiyeti gibi bireysel özelliklerin etkisini ise koşullu MLGM ile test ettik. Tablo 2’de görüldüğü gibi önce kontrol grubu (Model 1) ve kadın belediye başkanı grubu (Model 2) için örtük önyargı büyüme eğrilerine ayrı ayrı baktık. Ardından iki gruplu büyüme eğrisi modellemesi yaptık (Model 3).

Tablo 2. Kadın Belediye Başkanı ile Çalışmanın Örtük Önyargılarındaki Büyüme Parametreleri Üzerindeki Etkisi

Büyüme parametreleri	Model 1	Model 2	Model 3: Çoklu grup	
	Kontrol grubu	Kadın belediye başkanı grubu	Kontrol grubu	Kadın belediye başkanı grubu
Sabit ortalaması	.000 (.000)	.000 (.000)	.000 (.000)	-.134* (.057)
Sabit varyansı	.152*** (.038)	.092* (.042)	.152*** (.038)	.078* (.039)
Eğim ortalaması	-.073** (.021)	-.081** (.027)	-.073** (.021)	-.020 (.037)
Eğim varyansı	.013 (.012)	.004 (.017)	.013 (.012)	.002 (.016)
Eğim-sabit arası kovaryans	-.039* (.019)	-.015 (.027)	-.039* (.019)	-.010 (.021)

Analiz bulguları her iki grupta kadın liderliğine karşı örtük önyargılarda düşüş eğilimi göstermektedir. İki gruplu analiz ise iki grup arasında anlamlı fark vermemektedir. Kadın belediye başkanı ile çalışıyor olmak genel olarak örtük önyargıları diğerlerine göre anlamlı düzeyde düşürmemektedir. Bu da örtük bilişlerin zamana ve çevresel müdahalelere karşı dayanıklı olabileceği teorik yaklaşımlarını desteklemektedir (Gawronski & Bodenhausen, 2006; 2011). Yine de her iki grupta anlamlı düzeyde düşüş olması ise kafa karıştırıcıdır ve bu çalışmada kontrol edilmeyen kadın liderliğine maruz kalmanın başka yollarını akla getirmektedir.

Kadın belediye başkanı ile yaşanan olumlu deneyimlerin düzenleyici etkisine ise lider-üye etkileşim puanlarını (duygu - Model 4 & profesyonel saygı – Model 5) ve algılanan adalet (Model 6) puanlarını MLGM modeline yordayıcı değişken olarak koyarak baktık. Sonuçları Tablo 3’de görebilirsiniz. Buna göre kadın belediye başkanı ile duygusal ve profesyonel etkileşim kadın liderliğine dair genel örtük önyargıları düşürmektedir. Kadın liderlin etkileşimsel adaleti de anlamlı etki bıraksa bu kontrol grubu ile anlamlı düzeyde farklı bulunmamıştır.

Tablo 3. Kadın Belediye Başkanı ile Olumlu Lider-Üye Etkileşimi ve Etkileşimsel Adaletin Memurların Örtük Önyargılarındaki Değişim Üzerindeki Etkisi

Bağımlı değişken:	Model 4		Model 5		Model 6	
Eğim	Kadın başkan	Kontrol	Kadın başkan	Kontrol	Kadın başkan	Kontrol
Sabit	.212 (.142)	-.115 [†] (.062)	.181 (.115)	-.114 (.065)	.262 (.152)	-.104 (.060)
Katılımcı cinsiyeti	-.007 (.065)	-.039 (.089)	.050 (.086)	-.011 (.069)	-.034 (.080)	.045 (.062)
Lider-üye etkileşimi: duygu	-.090* (.042)	.042 (.024)	-	-	-	-
Lider-üye etkileşimi: profesyonel saygı	-	-	-.093** (.036)	.040 (.026)	-	-
Etkileşim adaleti	-	-	-	-	-.100* (.043)	.022 (.022)

Kısaca, kadın belediye başkanlığına karşı bu örtük kalıp düşüncelerin iki belediye türü arasında farklı olmaması ise Gawronski ve Bodenhausen'in (2011) bağlamsal düzeyde örtük tutumların değişimini desteklemektedir. Örtük tutumlar kadın liderliğine maruz kalınca ne artış göstermiş (geri tepme olmamış; Rudman & Glick, 2001) veya azalmamıştır (maruz kalma etkisi yeterli olmamıştır; Pettigrew & Troop, 2006). Yalnız, alternatif bir açıklama da 1 yıl kadın belediye başkanı altında çalışmanın yeterli olmayabileceğidir. Belediye çalışanlarının örtük tutumları bir yıl gibi biraz daha uzun bir süreçte incelendiğinde ise şimdiki bulguların geçerliği test edilmiş olacaktır. Kadın lider ile olumlu etkileşim ise gruplar arası temas kuramını desteklemektedir. Olumlu bir kadın lider imajı ve kadın liderle ilgili olumlu birikimler bir yıl içinde katılımcıların bilinç dışı işleyen örtük önyargılarının düşmesine vesile olmaktadır.

Bu boylamsal çalışmanın Türkiye'deki yerel yönetimlerde kadın liderliğine bakış ve daha önce hiç çalışılmayan kadın liderliğine karşı çalışanların örtük tutumları bağlamlarına katkı sağladığı düşünülmektedir. Kuramsal olarak ise projenin araştırması ve araştırma tasarımı örgüt ve liderlik yazınına kadın liderliğiyle ilgili örtük algılar konusunda ışık tutmaktadır. Örtük kadın liderlik algılamalarının anlaşılması, kadın liderin daha iyi performans göstermesine ve hatta kalıplaşmış davranışın ötesine geçmesine vesile olabilir.

4. Kaynakça

Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Cambridge, MA: Perseus Books.

Bayraktar, U. (2007). Turkish municipalities: Reconsidering local democracy beyond administrative autonomy. *European Journal of Turkish Studies*, Articles, URL: <http://www.ejts.org/document1103.html>

Beaman, L., Chattopadhyay, R., Duflo, E., Pande, R., ve Topalova, P. (2009). Powerful women: does exposure reduce bias? *The Quarterly Journal of Economics*, 124(4), 1497-1540.

Chan, D. (1998). The conceptualization and analysis of change over time: An integrative approach incorporating longitudinal mean and covariance structures analysis (LMACS) and

multiple indicator latent growth modeling (MLGM). *Organizational Research Methods*, 1, 421-483.

Dasgupta, N. ve Asgari, S. (2004). Seeing is believing: Exposure to counter-stereotypic women leaders and its effect on the malleability of automatic gender stereotyping. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 642–658.

Davidson, M.J. ve Burke, R.J. (2004). *Women in management worldwide: Facts, figures and analysis*. Adlershot: Ashgate Publishing.

Eagly A. H. ve Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598.

Eagly, A. H. (2003). Few women at the top: How role incongruity produces prejudice and the glass ceiling. In *Leadership and power: Identity processes in groups and organizations*, edited by Daan Van Knippenberg, Michael A Hogg, 79-93.

Eagly, A. H., ve Diekmann, A. B. (2005). What is the problem? Prejudice as an attitude-in-context. In J. F. Dovidio, P. Glick, ve L. A. Rudman (Eds.), *On the nature of prejudice: Fifty Years After Allport* (p. 19-35). Malden, MA: Blackwell.

Epitropaki, O., ve Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of implicit leadership theories, leader–member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 659–676.

Gawronski, B., ve Bodenhausen, G. V. (2006). Associative and propositional processes in evaluation: An integrative review of implicit and explicit attitude change. *Psychological Bulletin*, 132(5), 692–731.

Gawronski, B., ve Bodenhausen, G. V. (2011). The associative-propositional evaluation model: Theory, evidence, and open questions. *Advances in Experimental Social Psychology*, 44, 59-127.

Graen, G.B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leadership-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.

Greenwald, A. G., ve Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review*, 102, 4-27.

Greenwald, A. G., McGhee, D. E., ve Schwartz, J. K. L. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: The Implicit Association Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1464-1480.

Gregg, A. P., Seibt, B., ve Banaji, M. R. (2006). Easier done than undone: asymmetry in the malleability of implicit preferences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 1-20.

Heilman, M. E., ve Eagly, A. H. (2008). Gender stereotypes are alive, well, and busy producing workplace discrimination. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, 393-398.

Kabasakal, H., Aycan, Z. ve Karakas, F. (2004). Women in management in Turkey. In M. J. Davidson ve R. J. Burke (Eds.), *Women in management worldwide: Facts, figures and analysis* (pp. 273-293). Adlershot: Ashgate Publishing.

- Lenton, A. P., Bruder, M., ve Sedikides, C. (2009). A meta-analysis on the malleability of automatic gender stereotypes. *Psychology of Women Quarterly*, 33(2), 183-196.
- Lord, R. G., Brown, D.J., Harvey, J.L. ve Hall, R.J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *Leadership Quarterly*, 12: 311–38.
- Nosek, B. A., Smyth, F. L., Hansen, J. J., Devos, T., Lindner, N. M., Ranganath, K. A., Smith, C.T., Olson, K.R., Chugh, D., Greenwald, A.G. ve Banaji, M. R. (2007). Pervasiveness and correlates of implicit attitudes and stereotypes. *European Review of Social Psychology*, 18(1), 36-88.
- Pettigrew, T. F. (1998). Intergroup contact theory. *Annual Review of Psychology*, 49(1), 65-85.
- Rudman, L. A. ve Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, 57(4), 743-762.
- Rudman, L. A. (2005). Rejection of women? Beyond prejudice as antipathy. In J. F. Dovidio, P. Glick, ve L. A. Rudman (Eds.), *On the nature of prejudice: Fifty years after Allport* (pp. 106-120). Malden, MA: Blackwell.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675–688.
- Sümer, H. C. (2006). Women in management: Still waiting to be full members of the club. *Sex roles*, 55(1-2), 63-72.
- Vandenberg, R. J. (2002). Toward a further understanding of and improvement in measurement invariance methods and procedures. *Organizational Research Methods*, 5(2), 139-158.
- World Economic Forum (2014). Global gender gap report. Retrieved in 20th of May, 2014, from http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2013.pdf

KARIYERİZM İLE ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN MODERATOR ETKİSİ

Bora Yıldız

İstanbul Üniversitesi

borayildiz@istanbul.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada kariyerizm eğiliminin zorunlu vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi ve işten ayrılma niyetinin bu ilişki üzerindeki moderator etkisi incelenmiştir. Araştırmanın temel motivasyonunu literatürdeki yeri oldukça yeni olan zorunlu vatandaşlık davranışlarının birey düzeyindeki öncüllerini belirlemek oluşturmaktadır. Araştırma 2015 yılı Eylül-Aralık ayları arasında İstanbul'da görev yapan 330 özel banka çalışanı üzerinde uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler açıklayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizleri ile test edilmiştir. Araştırma bulguları göstermektedir ki, kariyerizm eğilimi zorunlu vatandaşlık davranışlarının istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir yordayıcısıdır. Dahası, işten ayrılma niyetinin bu ilişki üzerindeki moderator etkisi istatistiksel açıdan anlamlıdır. Buna göre işten ayrılma niyetinin düşük olduğu durumda kariyerizm ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki güçlenmektedir. Ayrıca araştırma sonuçları ışığında araştırmacılar ve uygulayıcılar için çeşitli teorik ve pratik öneriler sunulmuştur.

1. Giriş

Bu araştırmanın amacı örgütsel davranış alanında 10 yıllık bir geçmişe sahip olan ve gerek ulusal gerekse uluslararası literatürde son zamanlarda gittikçe önem kazanan zorunlu vatandaşlık davranışlarının (ZVD) (*compulsory citizenship behaviors*) kariyerizm ve işten ayrılma niyeti gibi birey düzeyindeki öncüllerini Sosyal Bilişsel Teori (*Social Cognitive Theory*) kapsamında belirlemektir. ZVD ile ilgili alanyazındaki çalışmalar incelendiğinde ZVD'nin örgütler için yıkıcı sonuçları olan, görünürde örgütsel vatandaşlık davranışymış gibi gözükken ama özünde belirli baskılar sonucu ortaya çıkan gönülsüz ve isteksiz rol-dışı işyeri davranışları olduğu söylenebilir. Bu anlamda ilgili alanyazın incelendiğinde şimdiki kadar yapılan çalışmaların çoğunlukla örgütsel politikalar (Vigoda-Gadot, 2007), performans baskısı (Alkan ve Turgut, 2015) ve özerk çalışma ortamının olmaması (Vigoda-Gadot, 2007) gibi örgüt düzeyindeki öncüllere odaklandığı gözlenmektedir. Ancak, alanyazında bu davranışların birey düzeyindeki öncülleri ile ilgili çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu açıklamalar ışığında bu çalışmada hangi çalışanların (kariyerizm eğilimine sahip) ne tür durumlarda (işten ayrılma niyetinin moderator etkisi) ZVD sergilemeye daha yatkın oldukları belirlenerek alanyazındaki boşluğun doldurması hedeflenmektedir.

2. Zorunlu Vatandaşlık Davranışları

Alanyazında, ZVD geleneksel örgütsel vatandaşlık davranışlarının (ÖVD) (çalışanın kendi iradesi ile yapılan) aksine çeşitli baskılar sonucunda ortaya çıkan ve ÖVD'nin karanlık ve yıkıcı yönü olarak tanımlanmaktadır (Vigoda-Gadot, 2006; 2007). ÖVD çalışanların kendi iradelerinin bir sonucudur. Bu nedenle bu davranışların örgütlere sağladığı faydalar düşünüldüğünde, geçen otuz yıllık zamanda bu davranışlar ile ilgili bir çok araştırma

yapılmıştır (Organ, 1988, 1990, 1997; Smith vd., 1983; Organ ve Ryan, 1995; Lepine vd., 2002; Podsakoff vd., 1990, 2009; Dalal, 2005; Walumbwa vd., 2010; Ziegler vd., 2012). Ancak rol ötesi davranışlar her zaman gönüllü ve isteyerek yapılmamaktadır. Bu davranışlar görünürde olumlu gibi görünse de çeşitli baskı ve dayatmalar sonucunda da ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan rol ötesi davranışların olumsuz yönlerinin fark edilmesi dikkatleri ZVD'ye çekmiştir (Bolino vd., 2004; 2010; Makishi, 2008; Peng ve Zhao, 2011; Vigoda-Gadot, 2006; 2007; Zhang vd., 2011). Özellikle uluslararası yazında ilgi çekmeye başlayan bu konu ile ilgili ulusal ve uluslararası yazındaki çalışmaların oldukça sınırlı olması, bu konuya olan ilgiyi daha da arttırmaktadır. Alanyazındaki çalışmalardan anlaşılacağı üzere ZVD ile ilgili bir takım algı, tutum ve davranışlar arasındaki ilişkiler son zamanlarda bazı araştırmacılarca incelenmiştir (Alkan ve Turgut, 2015; Bolino vd., 2010; Zhao vd., 2014; Peng ve Zhao, 2014; Vigoda-Gadot, 2007; Alkan, 2015; Vigoda-Gadot, 2006; Makishi, 2008). Ancak bu davranışlar ile ilgili teorik ve ampirik araştırmalar hala sınırlı düzeydedir.

3. Kariyerizm

Kariyerizm (*careerism*), çalışanların kariyer ilerlemelerini legal yöntemlerden uzak metot ve usullerle sürdürme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Feldman ve Weitz, 1991). Bu anlamda bu eğilime sahip çalışanların kariyer ilerlemeleri için gerekli performansı sağlamaktan ziyade başarılıymış gibi görünme, gerek iş arkadaşları gerekse yöneticileri ile iyi ilişkiler kurmayı kariyer ilerlemeleri için bir araç olarak görme ve gerektiğinde örgüt ya da üyelerine zarar vermeyi kariyer ilerlemesi için mubah saymaları gibi olumsuz eğilimlerde oldukları söylenebilir (Feldman ve Weitz, 1991). Yıldız ve Alpkın (2015) ile Yıldız vd. (2015)'in yapmış olduğu çalışmalar bu görüşü destekler niteliktedir. Bu çalışmalara göre kariyerizm eğilimine sahip çalışanlar gerek örgüte gerekse örgüt üyelerine karşı üretkenlik karşıtı işyeri davranışları sergilemektedirler. Benzer şekilde alanyazındaki çalışmalar kariyerizm ile örgütsel vatandaşlık davranışları (Adams, 2011) ve örgütsel güven (Aryee ve Chen, 2004) arasında negatif , işten ayrılma niyeti ile pozitif (Adams, 2011) bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır.

4. Kariyerizm ile Zorunlu Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki

Sosyal bilişsel teori (Bandura,1986; Bandura vd., 1996; 1999) bireylerin düşünce ve davranışları üzerinde kontrol gücüne sahip olduklarını vurgulamaktadır. Buna göre bireylerin zihinlerinde iki mekanizma vardır bunlardan biri öz düzenleyici (self regulatory) sistem diğeri ise kendini kınama (self condemnation) sistemidir. Öz düzenleyici sistem kişinin doğuştan itibaren edinmiş olduğu ahlaki ilke ve standartların oluşturmuş olduğu bir veri tabanı gibidir. Bu anlamda birey belirli bir davranışa geçmeden önce ilgili eylem bu mekanizmanın değerlendirmesinden geçmelidir. Diğer yandan kendini kınama sistemi ise öz düzenleyici sistemden geçmesi uygun olmayan davranış ve eylemleri engelleyici (frenleyici) mekanizmadır. Bu anlamda eğer birey öz düzenleyici mekanizmayı devreye sokmazsa dolaylı olarak kendini kınama sistemini de devre dışı bırakmış olmaktadır. Başka bir söylemle eğer kişi uygun olmayan eylemleri kendi çıkarı doğrultusunda öz düzenleyici mekanizmayı çalıştırmayarak kendince haklı çıkarırsa, dolayısıyla kendini kınama sistemini de devre dışı bırakacak ve yapmış olduğu olumsuz eylemlerden herhangi bir rahatsızlık duymayacaktır. Yukarıdaki teorik açıklamalar ışığında bu çalışmada kariyerizm eğilimine sahip çalışanların kariyer ilerlemelerini sürdürmek için öz düzenleyici ve kendini kınama sistemlerini devre dışı bırakma potansiyeline sahip oldukları düşünülmektedir. Dahası, bu kişilerin kariyer hedeflerine ulaşmadaki yolda gerek yöneticiler gerekse de çalışanların gözünde gönüllü olmasalar dahi yardımsever ve örgütün yararına davranın bir kişiymiş gibi görünme başka

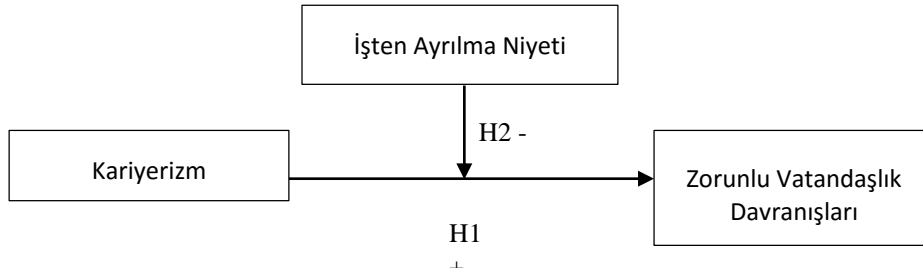
bir söylemle zorunlu vatandaşlık davranışlarını sergileyebilme potansiyeline sahip oldukları düşünülmektedir. Buna göre;

H1: Kariyerizm' in zorunlu vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

4. Kariyerizm ile Zorunlu Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkide İşten Ayrılma Niyetinin Moderator Etkisi

Tett ve Meyer (1993) işten ayrılma niyetini bireyin kasıtlı ve bilinçli olarak örgütte kalmak istememesi olarak tanımlamaktadır. İşten ayrılma niyeti örgütlerin çalışanlarından görmeyi istemedikleri eğilimlerden biridir. İlgili alan yazında bu görüşü destekleyen bir çok çalışmaya rastlamak mümkündür. Bu çalışmalara örnek olarak Egan vd. (2004) işten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık ve öğrenen örgüt kültürü arasında negatif ilişkiler bulgulamıştır. Schwepker (2001) örgütsel bağlılık, etik iklim, ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı ilişkiler bulgulamıştır. Chen vd. (1998) işten ayrılma niyeti ile örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, iş tatmini arasında negatif ilişkiler bulgulamıştır. Benzer şekilde Meyer vd. (2002) örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişkiler olduğunu bulgulamıştır. Bu çalışmalara ek olarak alanyazındaki bir çok çalışma davranışsal eğilimlerin işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasında önemli öncüller olduğunu vurgulamaktadır (Lee ve Mowday, 1987; Abrams vd., 1998). Ancak kariyerizm eğiliminin diğer eğilimlerden farklı olarak içinde bulunulan örgütteki kariyer yolunda ilerleme gerektirdiği düşünüldüğünde ya da çalışanın mevcut durumundan memnun olmasa bile memnun olacağı pozisyona geçene kadar işinden memnun bir tutuma sahipmiş gibi davranması beklenmektedir. Bu bağlamda kariyerizm ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki olmayacağı düşünülmektedir. Başka bir söylemle kişi kariyerizm eğilimine sahip oldukça işten ayrılma niyetinin azalacağı düşünülmektedir. Bu açıklamalar ışığında kariyerizm ile zorunlu vatandaşlık arasındaki bu pozitif ilişkinin işten ayrılma niyeti düşük olan çalışanlarda daha güçlü olacağı (moderator) hipotez edilmiştir.

H2: Kariyerizm ile işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif ilişki işten ayrılma niyeti düşük olan çalışanlarda daha güçlüdür.



Şekil 1. Kavramsal Model

5. Yöntem

5.1 Örneklem

Kolayda örnekleme yöntemi ile özel sektördeki 330 (191 erkek, 139 kadın) banka çalışanından anket tekniğiyle veri toplanmıştır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu erkek (%57.9), 25-30 yaş aralığında (%46.4), medeni durumu evli (%67.3) lisans mezunu (%71.2) ve 5-10 yıl aralığında (%53.9) mesleki deneyime sahip banka çalışanlarından oluşmaktadır.

5.2. Ölçekler

Kariyerizm eğilimini ölçmek için Feldman ve Weitz (1991) tarafından geliştirilen 7 ifadeden oluşan kariyerizm ölçeği kullanılmıştır. Zorunlu vatandaşlık davranışlarını ölçmek için Vigoda-Gadot (2007) tarafından geliştirilen ve 5 ifadeden oluşan zorunlu vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Son olarak işten ayrılma niyetini ölçmek için Irving vd. (1997) tarafından geliştirilen 3 ifadeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Araştırma kapsamındaki tüm ölçeklerdeki ifadeler, beşli Likert ölçeği ile ölçülmüştür. (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği için değişkenler açıklayıcı faktör analizi ile test edilmiş, tüm boyutların varyansın %58.39'luk kısmını açıkladığı gözlenmiştir (KMO=.790; $\chi^2=1179.435$; $df=91$; $p<0.001$). Ölçeklerin Cronbach's (1951) Alpha değerleri sırasıyla $\alpha=.92$, $\alpha=.77$, $\alpha=.68$ 'dir.

5.3. Bulgular ve Değerlendirme

Toplanan data SPSS 21.0 programında açıklayıcı faktör analizi ile test edilmiş, tüm değişkenlerin varyansın %58.39'luk (işten ayrılma niyeti %23.52, zorunlu vatandaşlık davranışı %18.71, kariyerizm %16.16) kısmını açıkladığı gözlenmiştir. Pearson korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki birlikte değişim ilişkileri test edilmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve içsel tutarlılık düzeyleri

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	1	2	3
Kariyerizm	3.31	.741	(0, 67)		
İşten ayrılma niyeti	2.80	1.126	-.036	(0,8 9)	
ZVD	1.56	.679	.179**	- .099	(0,75)

*Korelasyon $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlıdır; ** Korelasyon $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde anlamlıdır; içsel tutarlılık düzeyleri (Cronbach's Alpha) parantez içinde sunulmuştur. ZVD: Zorunlu vatandaşlık davranışları,

Kariyerimin ZVD üzerindeki nedensel etkisi ve işten ayrılma niyetinin bu ilişkideki moderator etkisi Hayes'in (2012; 2013) SPSS programı için geliştirmiş olduğu PROCESS makrosu kullanılarak analiz edilmiştir. Kurulan regresyon modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır ($R=.230$; $R^2=.053$; $F=6.1109$; $p<001$). Analiz sonuçları olumsuz bir çalışan eğilimi olan kariyerizmin zorunlu vatandaşlık davranışlarının istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir ($\beta=.153$; $t= 3.090$; $p<0.01$). Dahası işten ayrılma niyetinin kariyerizm ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasındaki moderator etkisi istatistiksel açıdan anlamlıdır ($\beta=-.090$; $t= -2.084$; $p<0.05$). Kreft vd. (1995) basit modellerde ortalama odaklılık (mean centering) yaklaşımının uygun olabileceğini önermektedir. Benzer şekilde Cohen vd. (2013) sürekli değişkenlerin hiyerarşik regresyona dahil edilmelerinden ortalama odaklılık yaklaşımının tercih edilmesinin çoklu doğrusallık (multicollinearity) problemini engelleyeceğini öne sürmektedir. Bu doğrultuda işten ayrılma niyeti ve bağımsız değişken olan kariyerim merkezileştirilmiştir. Buna göre işten ayrılma niyeti orta ($\beta=.153$; $t= 3.090$; $p<0.01$) ve düşük ($\beta=.254$; $t= 3.816$; $p<0.001$) düzeyde olan çalışanlarda bu ilişki daha güçlüdür. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde bulguların *Sosyal Bilişsel Teori* (Bandura,1986; Bandura vd., 1996; 1999) ile tutarlılık gösterdiği söylenebilir.

6. Sonuç

Araştırma kapsamında incelenen direkt (kariyerim→zorunlu vatandaşlık davranışları) ve etkileşimsel (kariyeriz x işten ayrılma niyeti → zorunlu vatandaşlık davranışı) ilişkilerin ilgili değişkenlere ilişkin literatür ve araştırmalara yön vereceği düşünülmektedir. Özellikle zorunlu vatandaşlık davranışları ve kariyerizm ile ilgili literatürün oldukça sınırlı olduğu düşünüldüğünde bu katkının daha fazla olacağı düşünülmektedir. Çalışmanın örgütler, insan kaynakları yöneticileri ve uygulayıcılar açısından önemi ise şöyledir: Örgütlerin kariyerist eğilime sahip ve zorunlu vatandaşlık davranışlar sergileyen çalışanlardan kaynaklanan maliyetleri minimuma indirmesi bir anlamda verimlilik, etkinlik gibi kavramları daha istenen seviyelere taşıyacaktır. Diğer yandan İKY yöneticileri işe alma, seçme ve yerleştirme faaliyetlerinde rutin olarak uygulamış oldukları kişilik testlerinde kariyerizm eğilimini de göz önünü almaları bu faaliyetlerin minimum sapmayla gerçekleşmesini sağlayacaktır. Son olarak işten ayrılma niyeti düşük olan çalışanların işletmede kalmaları için ki gerekli örgütsel bağlılık, psikolojik sahiplik, işe adanmışlık gibi tutumların oluşması sağlanmalı ve bu kişilerin zorunlu vatandaşlık davranışlarından ziyade örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeye teşvik edecek bir örgütsel iklim tesis edilmelidir.

Kaynaklar

- Abrams, D., Ando, K., & Hinkle, S. (1998). Psychological attachment to the group: Cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(10), 1027-1039.
- Adams, J. W. (2011). Examination of inter-relationships between psychological contract, careerist orientation, and organizational citizenship behaviour. Doctoral dissertation. City University. London.
- Alkan, S. E. (2015). A Research About The Relationship Of Psychological Safety and Organizational Politics Perception With Compulsory Citizenship Behavior. Unpublished Master Thesis, Marmara University.
- Alkan, S. E., & Turgut, T. (2015). A Research about the Relationship of Psychological Safety and Organizational Politics Perception with Compulsory Citizenship Behavior and the Pressures Behind Compulsory Citizenship Behavior. *Research Journal of Business and Management*, 2(2), 185-203.
- Aryee, S., & Chen, Z. X. (2004). Countering the trend towards careerist orientation in the age of downsizing: test of a social exchange model. *Journal of Business Research*, 57(4), 321-328.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V., & Pastorelli, C. (1996). Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 364-374.
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193-209.

- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Niehoff, B. P. (2004). The Other Side of the Story: Reexamining Prevailing Assumptions about Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management Review*, 14(2), 229-246.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do? *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 835-855.
- Chen, X. P., Hui, C., & Segó, D. J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 922.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2013). Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences. Routledge.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Dalal, R. S. (2005). A Meta-Analysis of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.
- Feldman, D. C., & Weitz, B. A. (1991). From the invisible hand to the gladhand: Understanding a careerist orientation to work. *Human Resource Management*, 30(2), 237-257.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling (White paper)(2012).
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford Press.
- Irving, P. G., Coleman, D. F., & Cooper, C. L. (1997). Further assessments of a three-component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 444.
- Kreft, I. G., De Leeuw, J., & Aiken, L. S. (1995). The effect of different forms of centering in hierarchical linear models. *Multivariate Behavioral Research*, 30(1), 1-21.
- Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30(4), 721-743.
- 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.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

- Makishi, N. (2008). Same Behavior, Different Consequences: Reactions To Men's and Women's Compulsory Citizenship Behaviors. Unpublished Master Thesis. Utica College of Syracuse University.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Canada: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12(1), 43-72.
- Organ, D. W. (1994). Personality and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 20(2), 465-478.
- Organ, D. W. (1997), *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time*, *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W. and Konovsky, M. A. (1989), Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 74(1). 157-64.
- Organ, D. W. and Ryan, K. (1995), A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior, *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Organ, D. W. (1990), The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. In Staw, B. M. and Cummings, L. L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12 (p. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press.
- Peng, Z. L., & Zhao, H. D. (2012). Does Organization Citizenship Behavior Really Benefit the Organization? Study on the Compulsory Citizenship Behavior in China. *Nankai Business Review International*, 3(1), 75-92.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122.
- Schwepker, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52.
- Smith, C. A., Organ, D. W. and Near, J. P. (1983), *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents*, *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Vigoda-Gadot, E. R. A. N. (2006). Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36(1), 77-93.

- Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the Boundaries of OCB? An Empirical Examination of Compulsory Extra-Role Behavior in the Workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 377-405.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517.
- Zhang, Y., Liao, J., & Zhao, J. (2011). Research on the Organizational Citizenship Behavior Continuum and Its Consequences. *Frontiers of Business Research in China*, 5(3), 364-379.
- Zhao, H., Peng, Z., Han, Y., Sheard, G., & Hudson, A. (2013). Psychological Mechanism Linking Abusive Supervision and Compulsory Citizenship Behavior: A Moderated Mediation Study. *The Journal of Psychology*, 147(2), 177-195.
- Zhao, H., Peng, Z., & Chen, H. K. (2014). Compulsory Citizenship Behavior and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Identification and Perceived Interactional Justice. *The Journal of psychology*, 148(2), 177-196.
- Ziegler, R., Schlett, C., Casel, K., & Diehl, M. (2012). The Role of Job Satisfaction, Job Ambivalence, and Emotions At Work in Predicting Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Personnel Psychology*. 11 (4), 176-190.
- Yıldız, B. ve Alpkan, L. (2015). A Theoretical Model on the Proposed Predictors of Destructive Deviant Workplace Behaviors and the Mediator Role of Alienation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 330-338.
- Yıldız, B., Yıldız, H. ve Alpkan, L. (2015). Olağandışı İşyeri Davranışlarının Bir Öncülü Olarak Kariyerizm. 3. Örgütsel Davranış Kongresi, 6-7 Kasım, Tokat.

KİŞİSEL AĞLARDA YERLEŞİKLİK VE KURUMA BAĞLILIK:

Zeynep Akşehirli

Özyeğin Üniversitesi

zeynep.aksehirli@ozyegin.edu.tr

Özet:

Bu çalışmada bireylerin çalışma yerlerinde oluşturdukları kişisel ağların kuruma bağlılıklarına etkiler sorgulanmaktadır. Hem sosyal ağ yapısından kaynaklanan hem de ilişkilerin derinliğine dayanan yerleşiklik incelenmiştir. Bu kavramların üzerine geliştirilen beş hipotez, 167 kişiyle yapılan detaylı araştırmada etüt edilmiştir. Sonuç olarak yapısal yerleşikliğin kuruma bağlılığı pozitif yönde etkilediği gözlenmiştir. İlişkisel yerleşikliğin ise özellikle örgütsel güveni arttırmak suretiyle kuruma bağlılığı olumlu yönde etkilediği saptanmıştır.

Anahtar kelimeler: Örgütsel bağlılık, Örgütsel yerleşiklik, Yapısal yerleşiklik, İlişkisel yerleşiklik.

1. Giriş:

Örgütsel sosyal ağlarımızın kalite ve özelliklerinin kişisel sonuçlara derin etkisi olduğu yazında yer almaktadır. Çalışanların performansı dışında, örgüte olan bağlılıkları da önemli çıktılardandır. Bu çalışmanın amacı çalışanların kurum içindeki sosyal yerleşikliklerinin temel örgütsel sonuç değişkenlerinden biri olan kuruma bağlılık ve kurumsal güvene etkilerini incelemektir.

Sosyal ağlarda yerleşiklik en geniş şekliyle kişinin sosyal ilişkileri dolayısıyla ağ yapısına entegrasyon derinliği olarak tanımlanmaktadır (Portes, Sensebrenner, 1998). Bu çalışma bünyesinde yerleşikliğin iki boyutuna da eğilinecektir. Bu boyutlar ilişkisel yerleşiklik ve yapısal yerleşiklikdir. İlişkisel yerleşiklik, kişinin yakın bağlantıda olduğu insanlarla olan ilişkisinin nitelik ve derinlik bakımından değerlendirilmesiyle ilgilenen bir boyuttur (Vasudera vd, 2013). Yapısal yerleşiklik ise, kişinin yakın bağlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin yoğunluğu ile ilgilidir (Uzzi, 1998).

2. Kuramsal Temel:

Kuramsal çerçeve olarak Coleman'ın "Sosyal Kapalılık Kuramı" temel alınmıştır (Coleman, 1990). Sosyal ağların kapalılığı, yani gözetilen ağdaki bağlantıların içe dönük ve yoğun olması, söz konusu ağdaki güven ilişkilerini ve aktif işbirliğini arttırmaktadır (Buskens, 1998). Kapalılığın ve yoğunluğun yüksek olduğu ağlarda bilgi paylaşımının arttığı (Chow, Chen, 2008) ve risk algısının azaldığı da gözlenmiştir(Lin, 2001).

Granovetter'in (1995) Sosyal Yerleşiklik Kuramına göre, ağlardaki yerleşiklik bireylerin birbirleriyle ilişkilerinde güven duygusunun yükselmesine, karşılıklılık (reciprocity) normlarının sağlanmasına ve sosyal sermayenin artmasına destek olmaktadır (Jennex, 2010 : 238). Kişinin çalıştığı kurumdaki sosyal ağları gözetildiğinde, bahsedilen kapalılık,

kişinin kuruma entegrasyonu ve örgütsel yerleşikliği şeklinde vucut bulmaktadır (Moody, White, 2003).

Örgütsel bağlılık ise kişinin çalıştığı işletmeye karşı hissettikleri ve bunun sonucu olarak kurumda kalmaya devam etmek istemesi olarak tanımlanabilir (Allen, Meyer, 1990). Örgütsel bağlılığın yüksekliği örgüt amaç ve değerlerine inanma, örgüt yararına olağanüstü çaba sarfetme ve örgütte kalmak için güçlü bir istek duyma şeklinde izhar etmektedir (Ceylan vd., 2005). Yazında örgütsel bağlılığın üç alt çeşidi olduğu belirlenmiştir (Meyer vd., 2001). “Duygusal bağlılık”, kişinin istediği ve sevdiği için kuruma bağlı olmasıdır (Aşan ve Özyer, 2008: 133). “Devamsal bağlılık” kişinin kurumun verdiği ve başka yerde bulunamayacak avantajlar yüzünden ya da başka kuruma geçmek çok zahmetli ve maliyetli olacağı için kuruma bağlı olmasıdır (Demir ve Türkmen, 2014: 50). “Normatif bağlılık” ise kişinin kuruma karşı sorumluluk ve borçluluk hisleri beslemesinden doğan bağlılıktır (Durna ve Eren, 2005:212).

3. Araştırmanın Amacı ve Hipotezler:

Ağlardaki yerleşikliğin etkilerine şirket seviyesinde yapılan incelemelerde geniş yer verilmiştir (Döğnerlioğlu, 2005). Fakat, kişisel ağlardaki yerleşikliğin etkileri yazında daha az yer alan bir konu olarak kalmıştır. Özellikle her iki boyutu da göz önüne alan çalışmaya rastlanmamaktadır. Yazındaki bu zayıflığı kısmen gidermek ve sosyal ağ pozisyonlarıyla işe bağlılık arasındaki ilişkiye ışık tutmak bu çalışmanın temel amacıdır.

Sosyal yerleşiklik ve yoğun ağ yapısı algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkilemektedir (Zagenczyk vd., 2010). Örgütsel destek algısının da örgütsel bağlılığı arttırmadaki etkileri yazında yer almıştır (Özdevecioğlu, 2003). Dolayısıyla hem yapısal yerleşikliğin, hem de ilişkisel yerleşikliğin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemesi beklenir:

Hipotez 1A: Yapısal yerleşiklik ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 1B: İlişkisel yerleşiklik ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

Örgütsel bağlılık, altında yatan mekanizmalara göre uç boyuta ayrılmaktadır: duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamsal bağlılık. Duygusal bağlılık kişinin örgütle özdeşleşmesi, yakınlık hissetmesi ve kendi isteğiyle örgütle ilintisini sürdürmesidir (Allen, Meyer, 1990). Morrison (2002), duygusal bağlılık ile çalışanın arkadaşlık ilişkilerinin arasında pozitif bir etki olduğunu göstermektedir. Buna dayanarak, ilişkisel yerleşikliğin bu boyutu etkileyeceği öngörülmüştür:

Hipotez 2: İlişkisel yerleşiklik ve duygusal bağlılık boyutu arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

Normatif bağlılık, çalışana yapılan yardım ve yatırımlar sonucu çalışanın kuruma karşı yükümlülük ve borçluluk hislerinin gelişmesidir (Allen, Meyer, 1990). Çalışanın kurum içi ilişkilerindeki derinlik ve ilişkide olduğu insan sayısı arttıkça karşılıklılığın güçlenmesi beklenir. Buna bağlı olarak da kişilere karşı sorumluluk hissini artacağı düşünülür. Dolayısıyla:

Hipotez 3A: Yapısal yerleşiklik ve normatif bağlılık boyutu arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

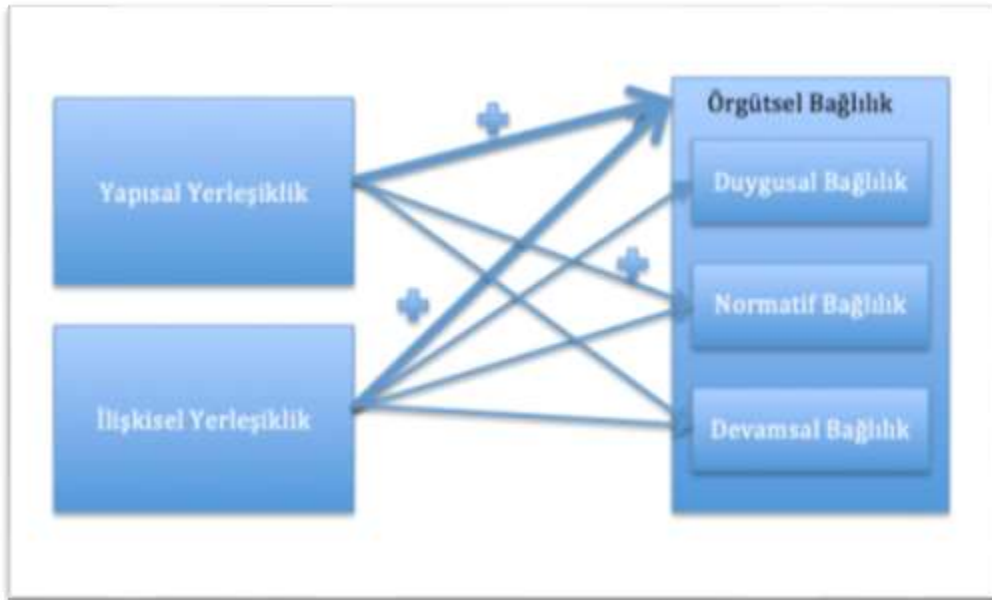
Hipotez 3B: İlişkisel yerleşiklik ve normatif bağlılık boyutu arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

Devamsal bağlılık kurumdan ayrılmanın vereceği maliyetler veya kayıplar göz önüne alınarak verilen örgütte kalma kararıdır (Özutku, 2008). Bu boyutta kurumdan ayrılınması durumunda başka kuruma geçmekte yaşanabilecek maddi veya manevi sorunlar etkin rol oynamaktadır. Yerleşikliği yüksek bir bireyin, kurumdaki sosyal ağını bırakıp yeni bir ağ oluşumu için çalışması yük getireceğinden, yerleşikliğin devamsal bağlılığı arttırdığı düşünülebilir:

Hipotez 4A: Yapısal yerleşiklik ve devamsal bağlılık boyutu arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 4B: İlişkisel yerleşiklik ve devamsal bağlılık boyutu arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

Grafik.1: Araştırma Modeli



Yazında örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği kaydedilmiştir (Fard ve Karimi, 2015 : 220). Çalışanlar arasındaki uyum ve kaynaşma ise örgütsel güveni arttıran öncül etmenlerden biri olduğu da gösterilmiştir (Tang, 1998: 323). Bu uyum ve kaynaşmanın ilişkisel yerleşiklikle birlikte artacağı söylenebilir. Bu ilişkiler dizisi de örgütsel güvenin, ilişkisel yerleşikliği örgütsel bağlılıkla birleştiren aracı bileşen olduğunu düşündürmektedir.

Hipotez 5: Örgütsel güven, çalışanların ilişkisel yerleşikliği ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

4. Yöntem ve Analiz:

Araştırma, kartopu ve erişilebilirlik örneklem metodları kullanılarak (Budak, 2005), 22 yaş üzerinde, iş hayatında halen aktif görev alan yetişkinlerden veri toplamıştır. Katılımcılara, elektronik anket yöntemi ile, demografik bilgi derleme ölçeği, işe bağlılık

anketi (Weisberg, 1994; Yüceler, 2009) ve kurum içi sosyal ağ derinlik ölçeği doldurtulmuştur. Yüz atmış yedi katılımcının verileri toplanmıştır. Bunlardan %55 i kadın, %45 i erkek olup, yaş ortalaması 35'tir (yaşların dağılımı %18 22-25 arası; %42 30-35 arası; %20 36-40 arası; %9 41-45 arası; %11 45-55 arası).

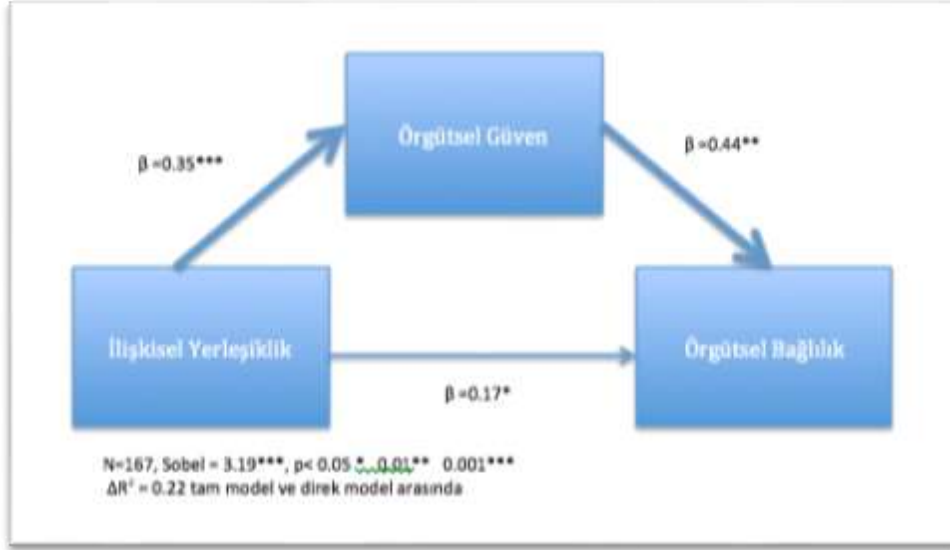
İşe bağlılığın ölçümünde Weisberg (1994) tarafından geliştirilen ve Yüceler (2009) tarafından Türkçe çevirisi ve güvenilirlik testleri yapılan bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte "Kendimi kuruluşumda ailenin bir parçası gibi hissediyorum (duygusal bağlılık)", "Kuruluşuma çok şey borçluyum (normatif bağlılık)" ve "Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur (devamsal bağlılık)" gibi cümlelere yer verilmiştir (Cronbach alpha=0.82; F=6.82, p<0.001). Örgütsel güven endeksinin hesaplanmasında da "Çalıştığım işyerine her zaman güvenirim" ve benzeri cümleler (Cronbach alpha=0.94; F=10.48, p<0.001), ilişkisel yerleşiklik algısını ölçmek içinse "Çalışma arkadaşlarım birbirini çok iyi tanır" ve benzeri cümleler (Cronbach alpha=0.78; F=37.63, p<0.001) derecelendirilmiştir. .

Buna ek olarak, profesyonel sosyal medya ağları taranarak, kişinin yapısal yerleşikliği ölçütü oluşturulmuştur ($\mu=0.29$; $\sigma=0.26$). Analizde cinsiyet, yaş, görev pozisyonu ve kişinin maddi durumu kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. Özet yazımı sırasında 167 katılımcının verileri tamamlanmış olup, analizler SPSS programı kullanılarak bu grup üzerinden yapılmıştır.

Anlık bulgular Hipotez 1, 2, 3A ve 3B'yi desteklemektedir. Dördüncü hipotez istatistiksel olarak desteklenmemiştir. Beşinci hipotez ise desteklenmiştir ve detayları aşağıda tartışılacaktır. Beklendiği gibi, yapısal yerleşiklik (H1A, p<0.01, $\beta=0.80$) genel örgüt bağlılığını olumlu etkilemiştir ($R^2=0.20$, Sig.<0.01). İlişkisel yerleşikliğin etkisi de beklenen yönde ve anlamlı seviyededir (H1B, p<0.1, $\beta=0.16$, $R^2=0.12$, Sig.<0.08).

Örgüt bağlılığının boyutları ayrı ayrı ele alındığında ise ilişkisel yerleşikliğin (H2, p<0.05, $\beta=0.26$) duygusal bağlılığı olumlu etkilediği görülür (F=3.52, p<0.05, $R^2=0.19$). Hipotez 3'ün önerdiği şekilde hem yapısal bağlılık(H3A, p<0.05, $\beta=0.73$), hem de ilişkisel bağlılık (H3B, p<0.02, $\beta=0.28$) normatif bağlılığı olumlu etkilemektedir (H3: F=3.2, $R^2=0.21$, p<0.005). Son olarak, devamlılık bağlılığının yerleşiklik türleriyle olan ilgisi desteklenmemiştir (H4). Bunun sebebi, devamlılık bağlılığının, iş alternatifleri ve kişisel sermaye gibi kurumsal sosyal ağlara bağlı olmayan faktörler tarafından kuvvetle etkilenmesi olabilir (Özutku, 2008). Bunun yanı sıra, verinin toplumsal değerleri daha yüksek bir coğrafyada toplanmasından dolayı ulaşılan katılımcılar toplumcu (allocentric) bireyler olabilirler. Bu durumun devamlılık bağlılığının etkisini aza indirdiği düşünülebilir (Wasti, 2003: 305).

Grafik.2. Aracılık Modeli



Örgüte güvenin aracılık rolü üstlenmesini test etmek üzere bir seri regresyon analizi yapılmıştır. Kenny ve Baron (1986:1176) tarafından detaylandırıldığı şekilde standardize edilmiş verilerle yapılan regresyon analizi sonucunda, ilişkisel yerleşiklik ile örgütsel bağlılık arasında ($\beta = .17$, $p < .05$), ilişkisel yerleşiklik ile örgütsel güven arasında ($\beta = 0.35$, $p < .005$), örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında ($\beta = .44$, $p < .01$) anlamlı düzeyde ilişki saptanmıştır. Hem örgütsel güvenin hem ilişkisel yerleşikliğin kullanıldığı regresyon analizi sonucunda ilişkisel yerleşikliğin katsayısı $\beta = .03$ düzeyine gerilemiş, istatistiksel anlamlılığını da kaybetmiştir. Bu aracılığı belirginleştirmek amacıyla sobel testi (Sobel, 1982) (dolaylı etki testi) yapılmıştır. Sobel testi örgütsel güvenin aracı statüsünü destekler nitelikte ve anlamlı düzeydedir (Sobel=3.19, $p < 0.001$). Örgütsel güvenin modele aracı olarak eklenmesi aynı zamanda R^2 değerlerini de önemli ölçüde olumlu etkilemiştir ($\Delta R^2 = 0.22$).

5. Tartışma ve Sonuçlar:

Bu çalışma bireyin işyerindeki sosyal yerleşikliğinin örgütsel bağlılığa etkilerini irdelemiştir. Hem yapısal yerleşikliğin hem de ilişkisel yerleşikliğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde eklediği saptanmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılığın alt bileşenlerinin yerleşiklikten nasıl etkilendiği de tartışılmıştır. Örgütsel güvenin ilişkisel yerleşikliğin örgütsel bağlılığı etkilemesinde ana mekanizma olduğu da ortaya konmuştur. Araştırma sonuçları, kişisel ağlardaki yerleşikliğin işe bağlılığa etkileri konularını birleştirme ve yazındaki zayıflıkları giderme yönünde atılan bir adım olacaktır.

Katılımcıların şirketleri ve meslekleri hakkında bilgi toplanmadığı için bu değişkenler kontrol için kullanılamamıştır. Bu bilgilerinde toplanarak örneklemin genişletilmesi çalışmanın sınırlamalarını azaltacaktır. Akademik katkılarının yanısıra, araştırmanın sonuçları yönetici ve diğer liderlik pozisyonundaki kişilerce çalışanlarına yönelik ağ bazlı destek sağlamada rehber teşkil edebilecektir.

6. Kaynakça:

- Allen, N. J., Meyer, John P. (1990) "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Aşan, Öznur ve Kubilay Özyer, "Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini ve İş tamininin alt boyutları arasındaki ilişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik bir Çalışma", Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences Y.2008, Vol.13, No.3 pp.129-151.
- Babbie, Earl. (2012) *The practice of social research*. CengageBrain.
- Budak, Selçuk, (2005), Psikoloji Sözlüğü, Bilim ve Sanat Yayınları.
- Burt, R. (2000) "The network structure of social capital," Research in Organizational Behavior, Cilt 22, derl. Robert I. Sutton, Barry M. Staw.
- Buskens, V. (1998). The social structure of trust. *Social networks*, 20(3), 265-289.
- Capital Dergisi, (2003) "Zorunlu Sadakat", <http://www.capital.com.tr/zorunlu-sadakat-haberler/15791.aspx>, erişim: Ocak 2014.
- Ceylan, A., Çöl, G., & Gül, H. (2005). İşin anlamlılığını belirleyen sosyal-yapısal özelliklerin güçlendirmeye olan etkileri ve sonuçları üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 35-51.
- Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*, 45(7), 458-465.
- Coleman, James. (1990). Foundations of social theory. England: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), 450-467.
- Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi . 6(2) . 47-59
- Döğlerlioğlu, Ö, (2005)"Sosyal Ağlar Ve Örgütsel Başarı: Yerleşiklik Teorisi," İktisat İşletme ve Finans, Bilgesel Yayıncılık, sayı. 20(235), sayfa 36-41.
- Durna, U., & Veysel, E. (2011). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Fard, P. G., & Karimi, F. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. *International Education Studies*, 8(11), 219.
- Granovetter, M. (1995). *Getting a job: A study of contacts and careers*. University of Chicago Press.
- Jennex, M. E. (Ed.). (2010). *Ubiquitous Developments in Knowledge Management: Integrations and Trends: Integrations and Trends*. IGI Global.
- Lin, Nan. (2001). Social capital : A theory of social structure and action. USA:Cambridge University Press.

- Meyer, J. P., L. Herscovitch, (2001) "Commitment in the Workplace: Toward a General Model", *Human Resource Management Review*, 11, pp. 299 – 326.
- Moody, J., White, D. R. (2003) Structural Cohesion and Embeddedness: A Hierarchical Concept of Social Groups. *American Sociological Review*, 68(1), 103-127.
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of management Journal*, 45(6), 1149-1160.
- Özdevecioğlu, Mahmut. (2003) Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi* 18 (2), ss:113 -130.
- Özutku, Hatice. (2008) "Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Portes, A. Sensebrenner, J., (1998) Embeddedness and Immigration, *American Journal of Sociology*, sayı 98, cilt 6, sayfa 1320-1350.
- DEMİR, R., & TÜRKMEN, E. (2015). "ÇALIŞANLARIN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGILARININ DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ.", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(3), pp. 242-263.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative science quarterly*, 35-67.
- Vasudeva, G, Akbar Zaheer, and Exequiel Hernandez (2013) " The Embeddedness of Networks: Institutions, Structural Holes, and Innovativeness in the Fuel Cell Industry", *Organization Science*, sayı: 24, sayfa 645-663.
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 303-321.
- Weisberg, J (1994) "Measuring Workers' Burnout and Intention to Leave", *International Journal of Manpower*, Sayı 15, sayfa 4 - 14
- Yüceler, A. (2009) "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı 22.
- Zagenczyk, Thomas J., . "Social influence and perceived organizational support: A social networks analysis." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 111.2 (2010): 127-138.

KURUMSAL MANTIK DEĞİŞİMİNDE BİREYSEL AKTÖR EYLEMLİLİĞİ: LİDERLİK DAVRANIŞLARININ DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

Meral Kızrak
Başkent Üniversitesi
meralkizrak@gmail.com

ÖZET

Sosyal bir yapıda yeni bir kurumsal mantığın ortaya çıkması, ilgili inanç ve çerçeveler henüz meşruiyet kazanmadığı için kurumsal yapıdaki aktörlerce şüpheyile ve eleştirilerle karşılanabilir (Henisz ve Zelner, 2005). Statükonun savunucuları olan ve mevcut sosyal yapıdan beslenen bu aktörler, ilgili referans noktalarını ve kaynakları kullanarak, ortaya çıkan yeni kurumsal mantığı zayıflatmak için uğraş verebilirler (Fiss ve Zajac, 2006). Değişimi başlatmak ve değişim fikirlerini örgüt içinde benimsetmek için gereken liderlik davranışları bu açıdan önemli görülmektedir. Liderlik unsurunun, kurumsal değişim için ortak anlamlandırma süreçlerinin başarıya ulaşmasında, ortak bir kimlik tanımının oluşturulmasında, yeni rutin, uygulama ve ritüellerin örgüt içinde meşruiyet kazanmasında etkili olabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada, liderin astlarıyla etkileşim ilişkisinde toplumsal anlam ve eylemin yapılandırarak kurumsal mantık değişimine neden olabileceği, belli liderlik davranışlarının da bu nedensellik ilişkisinde düzenleyici etkisi olabileceği ileri sürülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal mantıklar, bireysel aktör eylemliliği, liderlik, liderlik davranışları

1. Giriş

Toplumsal bir kuruma ait simgesel unsurları kapsayan kurumsal mantıklar (Friedland ve Alford, 1991) sosyal aktörlerin değerlerini, norm ve beklentilerini, gerçekliğe ilişkin algılarını etkileyen kültürel çerçeveler ve inanç sistemleri olarak tanımlanmaktadır (McPherson ve Sauder, 2013; Scott, 1995). Kurumsal mantıklar aynı zamanda aktörlerin eylem çıktılarından etkilenen, örtük simgesel anlamlar ve kurallar seti olarak da görülmektedir (Friedland ve Alford, 1991). Kurumsal mantıkların “yapılandırılması, yayılması ve kullanımı, kendine özgü çıkarları ve inançları ve tercihleri olan insanlara bağlıdır” (McPherson ve Sauder, 2013:165). Ayrıca, kurumsal mantık değişimi, kurumsallaşmış uygulamaların, yapıların, hedeflerin terk edilmesi veya bunların çelişkili olmaları durumunda uyumlandırılması kapsamaktadır (Kraatz ve Moore, 2002). Bu değişim de ancak bireylerin anlamlandırmaları ve eylemleri yoluyla gerçekleşmektedir (Barlett vd., 2009). Bireyler sosyal etkileşimleri yoluyla ve bağlamsal olarak, toplumsal anlamlandırmaları ve toplumsal eylemleri tekrar tekrar yapılandırmaktadır (Bryant ve Stensaker, 2011; Dionysiou ve Tsuridimoskas, 2013; Gray vd., 2015; Thornton vd., 2012). Diğer taraftan kurumsal bir alanda yer alan anlamlar sistemi ve eylem örüntüleri iç içe girmiş birbirini besleyen ve şekillendiren unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Smets vd., 2012; Dacin ve Tracey, 2010).

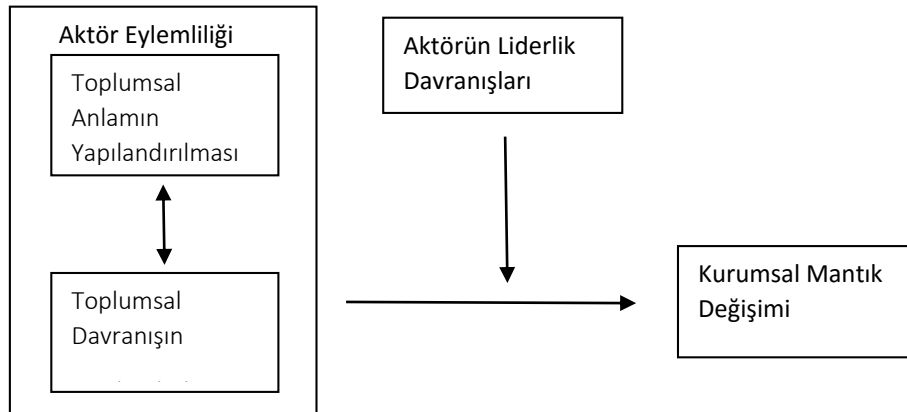
Kurumsal mantık değişimi ve sosyal aktör eylemliliği ilişkisi ilgili yazında makro ve mikro bakış açılarıyla çeşitli araştırmalarda da tartışılmıştır (Battilana vd., 2009; Beckert,

1999; Clement ve Cook, 1999; Delbridge ve Edwards, 2008; Greenwood vd., 2002; Rao ve Giorgi, 2006). Baskın kurumsal mantığın değişiminde liderin önemine ve rolüne dikkat çeken az sayıda çalışmaya da rastlamak mümkündür (Chung ve Luo, 2008; Kraatz ve Moore, 2002; Mazaheri vd., 2013). Mevcut çalışmada ise liderin diğer aktörlerle (astlarıyla) etkileşimine ve onları ortak anlamlandırma ve davranışlara sevk etme işlevine vurgu yapılacaktır. Çünkü lider, belli bir toplumsal sistemde resmi ya da resmi olmayan yetkilere sahip, diğerlerini tanımlı sınırlar içinde yönetebilen sosyal bir aktör olarak tanımlanmaktadır (Mazaheri vd., 2013). Ayrıca lider gibi özel aktörlerin bilişsel çerçeveselendirme süreçlerini kullanarak toplumsal anlamlandırmaların yeniden yapılandırılmasına neden olabilecekleri de belirtilmektedir (Creed vd., 2002). Bu bağlamda liderin astlarıyla deneyimlediği sosyal etkileşim sürecinde bağlama ilişkin sembolik ve bilişsel dinamikleri harekete geçirip astlarını kolektif bir algı bütünlüğüne ve anlamlandırma sürecine yönlendirebileceği ve böylece toplumsal anlam ve toplumsal davranışı tekrar yapılandırarak örgütsel düzeyde kurumsal bir mantık değişimine neden olabileceği bu çalışmanın temel tezini oluşturmaktadır.

Diğer taraftan sosyal aktörlerin baskın bir kurumsal mantığı değiştirme girişimlerinin her zaman başarıyla sonuçlanmadığı da yine ilgili yazında belirtilmektedir (DiMaggio, 1988). Bu açıdan bakıldığında örgütte yeni beceri ve davranış örüntülerinin kazandırılmasında ve astların ortak anlamlar çerçevesinde değişimi kabullenmesinde belli bazı liderlik davranışlarının rol oynayabileceği ileri sürülebilir. Bir başka deyişle, aktör eylemliliğinin kurumsal mantık değişimine neden olabileceği ve aktörün liderlik davranışlarının da bu nedensellik ilişkisi üzerinde önemli bir düzenleyici etkisi olduğu; liderliğe atfedilen belli davranışların bu nedensellik ilişkisini kuvvetlendirirken, diğerlerinin ise zayıflatabileceği öngörülmektedir. Liderlik davranışlarına yönelik Derue ve arkadaşlarının (2011) meta-analiz çalışması, güncel ve kapsamlı bir taksonomi önermektedir. Bu kavramsal modele göre liderlik davranışları görev yönelimlilik, ilişki yönelimlilik, değişim yönelimlilik ve pasif liderlik kategorilerinden oluşmaktadır. Mevcut çalışmanın liderlik olgusuna ilişkin kavramsal yapısı da Derue ve diğerlerinin (2011) modeli temel alınarak çerçeveselendirilmiştir. İlgili kavramsal model, gruplamaların daha açıklayıcı olması ve alt boyutlara ilişkin kavramların hedef dilde daha iyi anlaşılabilmesi için Yukl, Gordon ve Taber (2002), Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam (2003), Rowold ve Schlotz (2009), McCleskey (2014) ve Sargut 'un (2015) çalışmalarından da faydalanılmıştır.

Çalışmada yürütülen tartışmalar sonucunda kuramsal bir model önerilmiş (Şekil 1), elde edilen çıkarımlar sonucu da bir takım önermelere ulaşılmıştır.

Şekil 1: Çalışmanın Kuramsal Modeli



2. Kurumsal Değişim: Anlam ve Eylemin Yapılandırılması

Kurumsal mantıkların yapılandırılması, sosyal ilişki içindeki aktörlerin düzenli olarak müzakere ettikleri anlamlar sisteminden etkilenmektedir (Gray vd., 2015: 116). Aktörlerin güç ve statü algılarına dayanan bu müzakereler aracılığıyla da, anlam ve eylem bağlamsal olarak şekillenmektedir (Thornton vd., 2012: 94). Diğer bir deyişle, aktörlerin sosyal etkileşimleri yoluyla toplumsal anlam ve davranış örüntülerinin şekillendirilmesi baskın kurumsal mantığın değişimine neden olmaktadır. Toplumsal anlam, aktörlerin kendi benlik tanımları için etkileşimin önem kazanmasıyla içselleştirilir (Dionysiou ve Tsouridimoskas, 2013: 186). Etkileşimde bulunulan diğerleriyle ortaklaşa yapılandırılan anlamın içselleştirilmesi, belli davranış örüntülerinin ortaya çıkmasına, aktörlerin birbirlerinin davranışlarını öngörebilmesine, eylemlerini diğerleriyle uyumlandırmasına, doğru durumda doğru uygulamalar ortaya çıkarmasına (Blumer, 1969: 82) neden olur. Öngörü ve rol üstlenme süreçlerinin etkisiyle, ortak anlamlandırmaların ve benzer algısal temellerin meydana gelmesi de kolektif davranış ve kimlik normlarının oluşmasına yol açabilir. Bu açıdan bakıldığında kolektif davranış değişikliği için ortak kimlik algısının da başkalaşıma uğratılması beklenebilir. Çünkü, bir kurumsal alanda kabul görmüş simgesel unsurların değişimi öncelikle o alandaki aktörlerin grup kimliklerinde değişiklik yaratmakla mümkündür (Msangyi vd., 2008: 758). Grup kimliğini değiştirmek de aktörlerin ortak anlam referanslarının ve topluluk kimliklerinin, aktörlerin çıkarlarına hizmet edecek şekilde yapılandırılmasıyla (Fligstein, 1997: 398) ve davranışa yön verecek yeni rol tanımlarıyla ve bilişsel şemalarla mümkündür (Golden-Biddle ve Rao, 1997). Lider gibi özel aktörler, ortak kimliği, çerçevelendirme süreçlerini kullanarak yapılandırır ve bu süreçte ortak anlamlar seti ve meşruiyet elde edilir (Creed vd., 2002: 479).

Aktörlerin hem kendileri ve hem de etkileşimde bulunduğu diğerleri için tanımladıkları kimliklerin, bağlamın tanımlanmasında ve anlamın yapılandırılmasında önemli bir rolü vardır (Cast, 2003: 186). Ancak bireyler, belli bir durumda ortaya çıkan kimliğini ve kimliğin gerektirdiği rolünü hemen hemen her zaman doğrulama ihtiyacı duyar ve bu doğrulama da kimliğin içerdiği anlam ile durumun ortaya koyduğu anlam ile uyum sağladığında gerçekleşebilir (Stryker ve Burke, 2000: 288). Bu doğrulamayı yapabilmek için de aktörlerin, hem kendi hem de diğer aktörlerle ilgili oluşturduğu benlik kavramı algısını destekleyecek şekilde bağlamsal anlamları denetim altına almasını gerekli kılar (Burke, 1991: 240; Stryker ve Burke, 2000: 2008). Bu açıklamalar ışığında, aktör-liderin bu bağlam tanımını denetim altına alarak, yeni kurumsal mantığa dayanan kimlik algısını diğerlerine kabul ettirebileceği söylenebilir. Diğer taraftan etkileşimdeki diğer aktörlerin de bu süreçte kendi rol ve benlik tanımlarını kabul ettirmeye çalışabilecekleri görülmektedir. Dolayısıyla, bu süreçte rol-müzakeresinin de önemi dikkat çekmektedir. Bu bağlamda mevcut duruma ilişkin ortak bir anlamın gelişmesinde, aktörler arasındaki güç ilişkileri de önemli bir değişken olabilir. Çünkü, sosyal yapı ve uygulamalara atfedilen anlamları işaret eden yorumlama eylemi, kurumsal güç mücadeleleri ve politik ilişkileri içinde barındırmaktadır (Zilber, 2002: 236). Genel olarak eşit güç ve statü düzeyine sahip aktörler arasında geçen etkileşimde, ortak anlamlar seti karşılıklı olarak anlaşma ve konsensüse dayalı olarak gelişir (Stolte vd., 2001: 395). Diğer taraftan güçlü aktörler, belli bir durumu kendi yorumladıkları şekilde tanımlama, yapılandırma ve diğerlerinin algı ve anlamlandırma sürecini de bu yönde etkileme eğilimi sergiler (Cast, 2003: 188). Bu açıdan aktör-lider, durumsal anlamın yapılandırılmasında konumu gereği daha avantajlı durumda olabilir ve baskın kurumsal mantığı değiştirme sürecinde bu avantajını kullanma seçeneğini değerlendirebilir.

Daha önce de ifade edildiği gibi, aktör-lider yeni kurumsal mantıkla ilgili meşruiyet kazanma, ortak anlamlar seti oluşturma ve ortak bir topluluk kimliği yaratabilmek için çerçevelendirme süreçlerine yönelebilir (Creed vd., 2002: 479). Kurumsal mantıklar

çatışmaları çözümlmek, çözümleri pratik problemler çerçevesinde ele almak ve eylemi meşrulaştırmak için aktörlerin kullanımına sunulan stratejik araçlar olarak değerlendirilmektedir (McPherson ve Sauder, 2013: 186). O nedenle, aktörlere yorumlama ve ilişkilendirme şemaları sağlamaktadır (Meyer ve Hammerschmid, 2006: 1005). Çerçvelendirme yöntemleriyle aktör-lider, kabul ettirmek istediği kurumsal mantıkla ilgili meşruiyet zemini oluşturmaya çalışır (Misangyi vd., 2008: 758).

Ortak anlamlar sisteminin gerçekleşmesiyle yeni rutinlerin ortaya çıkması ve tekrarlanarak kurumsallaşması söz konusu olabilir (Dionysiou ve Tsouridimoskas, 2013: 182). Kolektif eylem örüntüleri olarak kavramsallaştırılan rutinler (Feldman ve Pentland, 2003: 94), aktörlerin davranışlarına yön verir, neyi neden yaptıklarının gerekçelerini açıklar ve uygulamadaki yapısal unsurlarının sürdürülmesi ya da değiştirilmesinde önemli bir rol oynar (Feldman ve Pentland, 2003: 107). Bu açıdan aktör-lider, ortak davranış örüntülerinin oluşturulması için örgütsel ve kurumsal alana yeni rutinler, ritüeller ve uygulamalar kazandırabilir.

Örgütlerde günlük faaliyetler içinde ortaya çıkan iş uygulamalarının zamanla ussallaştırılarak ve meşruiyet kazanarak kurumsal bir alanda mantık değişimine neden olduğu bildirilmektedir (Smets vd., 2012: 877). Ancak, diğer taraftan bir kurumsal alana ilişkin anlamlar sistemi, ritüeller yoluyla da pekiştirilmektedir. Ritüeller, mevcut duruma ilişkin aktörlerin ortak bir tanımlama çerçevesi yaratmasına neden olmakta (Kunda, 2006: 93), toplumsal rolleri çevreleyen sınırları netleştirerek hiyerarşik yapının korunmasını sağlamaktadırlar (Dacin ve Tracey, 2010: 1406). Diğer bir deyişle, kurumsal bir alanda yer alan anlamlar sistemi ve ortak eylem örüntüleri iç içe girmiş, birbirini besleyen ve şekillendiren unsurlardır. Dolayısıyla, aktör-liderin örgüt içinde hedeflediği kurumsal değişimi gerçekleştirebilmesi için, kimlik, şema, çerçeve, rol tanımı ve bağlamsal anlam denetimi gibi bileşenlerin oluşturduğu ortak anlamlar sistemini değiştirmeye çalışacağı öngörülebilir. Ayrıca, liderin kurumsal değişim hedefini başarabilmesi için, ritüeller, uygulamalar ve rutinler gibi ortak davranış örüntülerini tekrar tasarlama eğilimi sergileyebileceği iddia edilebilir.

3. Kurumsal Değişim İlişkisinde Liderlik

Liderlik konusunda farklı kuramlar farklı açıklamalar öne sürmektedir. Derue ve diğerleri (2011) ise meta-analiz çalışmaları sonucunda, güncel ve kapsamlı bir taksonomi önermektedir (Tablo 1). Mevcut çalışmanın liderlik olgusuna ilişkin kavramsal yapısı da Derue ve diğerlerinin (2011) modeli temel alınarak çerçvelendirilmiştir.

Tablo 1: Liderlik Davranışlarına İlişkin Taksonomi*

Liderlik Davranışları			
Görev Yönelimli	İlişki Yönelimli	Değişim Yönelimli	Pasif liderlik
<ul style="list-style-type: none"> • Etkileşimci liderlik <ul style="list-style-type: none"> ❖ Koşullara bağlı ödül ❖ Ayrı tutarak yönetim-aktif • Sınır kapsama • Yapıyı öne alma • Emredici • Otokratik (otoriter) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dönüştürücü liderlik <ul style="list-style-type: none"> ❖ Kişiselleştirilmiş önemseme ❖ Öykünülen etki (atfedilen-davranış) (karizmatik) • Katılımcı • İlgi • Demokratik (özgürlükçü) • Güçlendirici • Geliştirici • Yetiştirici • Hizmetkâr liderlik 	<ul style="list-style-type: none"> • Dönüştürücü liderlik <ul style="list-style-type: none"> ❖ Entelektüel uyarım ❖ İlham veren özendirme (karizmatik) • Çevreyi tarama • Kişisel riskler alma 	<ul style="list-style-type: none"> • Etkileşimci liderlik <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ayrı tutarak yönetim-pasif • Serbest bırakıcı liderlik

Derue ve diğerlerinin önerdiği bu taksonomi, gruplamaların daha açıklayıcı olması ve alt boyutlara ilişkin kavramların hedef dilde daha iyi anlaşılabilmesi için, Yukl, Gordon, ve Taber (2002), Antonakis ve diğerleri (2003), Rowold ve Schlotz (2009), Derue ve diğerleri (2011), McCleskey, (2014), Sargut (2015)'un çalışmalarından da uyarlamalar yapılarak sunulmuştur.

Görev yönelimli liderlik davranışları örgütün faaliyet, ürün ve hizmetlerinde, mevcut kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasını amaçlar (Yukl vd., 2002: 17). Örgüt içindeki sorumluluk ve rol ilişkilerinin tanımlanması, örgütsel davranışların koordine etmesi, performans standartlarının belirlenmesi görev yönelimli davranışlar kapsamında ele alınmaktadır (Derue vd., 2011:16). Bunun yanı sıra, kısa vadeli planlama (Yukl vd., 2002: 19), astların standartlardan yapı ve rutinler temelinde sapmalarını denetleme (Derue vd., 2011:16), faaliyetleri sekteye uğratan davranışların cezalandırılması ve disiplinin sağlanması için gerekli kararların alınması (Yukl, 2012) gibi eylemler de görev yönelimli liderlik davranışları olarak tanımlanmaktadır. Görev yönelimlilik boyutunda, liderin sözleşmeler temelinde davranışsal rolleri ve sorumlulukları belirlemesi, ödül ve cezalandırma yöntemini kabul ettirmeye çalışması, astların kurumsallaşmış yapı ve hedefleri, inanç sistemlerini ve kültürel çerçevelerini terk etme olasılığını arttırmayabilir. Kurumsal değişimin astlar tarafından içselleştirilmesi önemli görülmektedir. Bu içselleştirme liderin yapıdan aldığı resmi gücünü kullanmasıyla değil, aksine, astlarına mevcut durum ve arzulanan durum arasındaki çelişkileri aktarması ve ideal, arzulanan ve umut vaat eden bir gelecek resmetmesiyle mümkündür (Cohen, 2003: 159). Bu çıkarımlar sonucu çalışmanın ilk önermesi aşağıda sunulmuştur:

Önerme 1: Aktörün görev yönelimli liderlik davranışları arttıkça, toplumsal anlam ve davranışın yapılandırılması ile kurumsal mantık değişimi arasındaki nedensellik ilişkisi azalacaktır.

İlişki yönelimli liderler ise kolektif davranış ve toplumsal hareketlerde öncülük yapan bireyler olarak görülmektedir (Jacobsen ve House, 2001). Örgüt içinde kurumsallaşmış rutinlerin ve örgütsel öğrenme kalıplarının değiştirilmesi hedeflendiğinde etkilidir (Vera ve Crossan, 2004: 226). İlişki yönelimli ve dönüştürücü liderlik davranışlarının geleceğe yönelik bir vizyona, ortak değer ve amaç hissine dayandırılması astların olgu ve olayları tekrar çerçevelemesine neden olur (Rowold ve Schlotz, 2009: 38). Astların birlikte ortaya koyduğu eylemler ve liderin model davranışları toplumsal bir kimlik oluşmasına ve böylelikle de dönüştürücü lider ortaya çıkmadan önceki koşulların yarattığı belirsizlik, istikrarsızlık ve gerilim düzeyinin azalmasına yol açar (Jacobsen ve House, 2001: 79). Ritüeller, törenler, sloganlar ve sembollerle kolektif kimliği güçlendirmeye çalışan lider, astların benlik algılarında bu kimliğin harekete geçmesi için, ortak ideoloji ve değerlere dolaylı ya da direkt olarak vurgu yapar (Shamir vd., 1998: 389). Astlar, bu dönüştürücü davranışların etkisiyle, liderle özdeşim geliştirirler (Rowold ve Schlotz, 2009: 37). Bu kategorinin öykünülen etki-atfedilen davranışları ise liderin astları tarafından güçlü, kendinden emin ve karizmatik bir birey olarak algılanmasını işaret eder (Antonakis vd., 2003: 264). Özdeşleşebileceği liderleriyle ilgili edindikleri bu olumlu izlenimlerin, astların olumlu toplumsal kimlik ihtiyacını (Hogg ve Terry, 2000) karşılayacağı ve bunun da örgüt içinde başlatılan kurumsal mantık değişim faaliyetlerini daha kolay sahiplenmelerine neden olacağı ileri sürülebilir. Bu da liderin idealize ettiği kurumsal mantık algısının örgüt içinde önemli bir koalisyon grubundan destek görmesine ve statükoyu sürdürmeye çalışan grupların da ikna edilebilmesine yol açabilir. Nitekim liderin koalisyon oluşturma faaliyetlerinin kurumsal değişimin gerçekleştirilme ihtimalini arttırdığı da bildirilmektedir (Mazaheri, 2013). Kişiselleştirilmiş önemseme davranışları ise, liderin astlarını öneri ve tavsiyelerle destekleyerek onların kendilerini gerçekleştirmelerine yol açacak davranışları kapsar. Bu bakımdan baskın kurumsal mantığı değiştirmeyi hedefleyen ilişki odaklı lider, gelişip

güçlenmelerine olanak tanıdığı astlarının sahip olduğu yetkinlik, beceri ve kaynakları harekete geçirerek oluşabilecek koordinasyon ve kolektif eylem problemlerinin önüne geçebilir.

İlişki yönelimli- demokratik davranışlarda lider, verilen kararlarda çalışanlara önemli ölçüde söz hakkı tanır, planlanan ve süregelen işlerle ilgili bilgi verir, onları yeni fikir ve öneriler için teşvik eder, grup içinde kişiler arası ilişkileri güçlendirilmeye çalışır (Gonos ve Gallo, 2013). Dolayısıyla, liderin astların ilişkisel benlik ihtiyaçlarına hitap edip, yetiştirme ve yol gösterici davranışları ile onlara esin kaynağı olabildiğini ifade eder (Diah vd., 2014). Bu açıklamalara dayanarak, ilişkisel liderlik davranışlarının baskın kurumsal düzen içine yerleşik bilişsel ve simgesel sistemlerin kurumsal değişim için harekete geçirilmesine yol açabileceği söylenebilir. Toplumsal etkileşim yoluyla anlamın değiştirilebileceği (Blumer, 1969) gerçeğinden hareketle, liderin astlarıyla olumlu ve güçlendirici ilişkiler kurması ve onların bireysel, kolektif ve ilişkisel benliklerine hitap etmesi toplumsal anlamın tekrar yapılandırılmasında etkili olabilir:

Önerme 2: Aktörün ilişki yönelimli liderlik davranışları arttıkça, toplumsal anlam ve davranışın yapılandırılması ile kurumsal mantık değişimi arasındaki nedensellik ilişkisi artacaktır.

Değişim yönelimli liderlik davranışları, örgütlerde ve gruplarda değişimi başlatan ve sürdüren davranışları tanımlar (Derue vd., 2011:16). Bu davranışların temel hedefi, iş süreçlerinde, ürün ve hizmetlerde yenilikçi düzenlemeler yapmak ve dış çevredeki değişikliklere örgütü uyumlandırmaktır (Yukl vd., 2002: 17). İlham veren özendirme ve entelektüel uyarım alt kategorileri, anlam ve davranışlarının yapılandırılmasında ve böylece kurumsal mantık değişiminde etkili olabileceği öngörülebilir. İlham veren özendirme davranışı, liderin, tutkulu amaçlara vurgu yapması ve idealize edilen bir vizyon tasarlayıp bu vizyonu astlarına aktararak onları harekete geçirmesi anlamına gelmektedir (Antonakis vd., 2003: 264 Wang ve Zhu, 2011: 27). Entelektüel uyarımda ise lider, astlarının ussal yetilerine ve analiz becerilerine hitap ederek, yenilikçi tarzda düşünceleri ve önemli sorunlara çözümler bulmaları için teşvik eder (Antonakis vd., 2003: 265). Bu sayede eski yöntem, değer ve inançları sorgulamaları için astlarını harekete geçirir (Sargut, 2015: 134). Bu sayede astların süregelen varsayımları, inanç ve uygulamaları sorgulayabilecekleri ve problemlere yeni ve sıra dışı çözümler üretebilecekleri (Rowold ve Schlotz, 2009: 36), görevleriyle ilgili yeni ve farklı yaklaşımları deneyebilecekleri (Wang ve Zhu, 2011: 27) varsayılır.

Görüldüğü gibi değişim yönelimli liderlik davranışları, astların bilişsel olarak toplumsal gerçekliği anlamlandırma ve sınıflandırma sistemlerine hitap etmektedir. Bu bakımdan değişim yönelimli lider astların yeni ortak eylem çıktılarını ortaya koymalarına ve örgüt içindeki iş uygulamalarında ortaya çıkan aksaklıklara doğaçlama çözümler üretmelerine yol açabilir. Örgütsel faaliyetlerde yerleşik olunan baskın kurumsal mantığa ters gelen yeni iş uygulamaları ve rutinlerin astlarca şekillendirilmesi sonucu oyunun kuralları tekrar tasarlanabilir. Aslında yeni iş uygulamalarının kurumsal değişime neden olduğu ilgili yazında da bildirilmektedir. Örneğin, otel işletmeleri sektöründe, misafir yorumlarının sosyal medyada geniş kitlelere ulaşmasıyla birlikte, eleştirmenlerden ziyade geniş halk kitlelerinden alınan kalite değerlendirme puanları yeni bir uygulamanın zamanla ilgili sektörde kurumsallaşmasına neden olmuştur (Giorgi vd., 2015: 31). Bunun dışında astların günlük faaliyetlerinde doğaçlama becerilerini kullanarak geliştirdikleri yöntem ve tekniklerin, örgüt içinde önemli değişikliklere sebep oldukları da ifade edilmektedir (Feldman, 2000). Aslında astların ortak algı temelinde birlikte hareket edip yeni yöntem ve uygulamalarla örgüt içinde kurumsal bir değişime yol açabilmelerinin nedeni büyük oranda

liderlerinin değişim yönelimli olmasına ve tasarladığı vizyonu astlarına aktarabilmiş olmasına bağlanabilir. Bu açıklamalar ışığında çalışmanın üçüncü önermesi geliştirilmiştir:

Önerme 3: Aktörün değişim yönelimli liderlik davranışları arttıkça, toplumsal anlam ve davranışın yapılandırılması ile kurumsal mantık değişimi arasındaki nedensellik ilişkisi artacaktır

Derue ve diğerlerinin (2011) önerdiği liderlik taksonomisinin diğer bir kategorisi de pasif liderlik olarak tanımlanmaktadır. Bu kategorideki etkileşimci liderliğin ayrı tutarak yönetim-pasif alt boyutunda, lider sadece belirlenen standartlar astlar tarafından karşılanmadığında ya da örgüt faaliyetlerinde problemler çıktığında müdahale eder (Antonakis vd., 2003: 265). Problemler ortaya çıkmadan liderlik davranışları sergilenmez ve astların da sadece kendi işiyle meşgul olması beklenir (Sargut, 2015: 135). Bu kategoride tanımlanan serbest bırakıcı liderlik tarzında ise lider, sorumluluk almaktan, karar vermekten ve yetkisini kullanmaktan kaçınır (Antonakis vd., 2003: 265). İşleri kendi akışına bırakmayı tercih eder (Sargut, 2015: 265). Bu liderlik tarzı, liderlik davranışlarının terk edilmesi anlamına geldiği için astlarda performans baskısı yaratmazken, bir taraftan da onları psikolojik olarak etkileyip tatminsizlik ve anlamsızlık duygularına sürükleyebilir (Rowold ve Schlotz, 2009: 38). Aslında pasif liderlik koşullarındaki anlam yitimi ve tatminsizlik lider ve astlar arasında veya astların birbirleriyle ilişkilerinde doğal bir etkileşimin gerçekleşmemesinden kaynaklanıyor olabilir. Etkileşimin sadece örgüt içi sorunların ortaya çıkmasıyla sınırlandırılması, benlik kavramının ve buna yönelik kimlik algısının ve rol tanımlarının (Blumer, 1969; Dionysiou ve Tsouridimoskas, 2013) astlar tarafından içselleştirilmesini sekteye uğratabilir. Toplumsal anlam ve eylemin yapılandırılması için liderin astlarıyla rol müzakeresinde bulunarak benlik algısına hitap etmesi, onları grup kimliğiyle kolektif bir algı ve eylem bütünlüğüne sevk etmesi beklenmektedir. Dolayısıyla kolektif davranış, ortak çerçeveler ve beklentilerin pasif lider tarafından oluşturulma ihtimali düşük görünmektedir. Ayrıca, pasif liderin hedeflenen yeni kurumsal mantığın meşruiyeti için eylemlilik iradesini ortaya koyma sorumluluğundan uzak durma ihtimalinin yüksek olması, örgüt içinde beklenen kurumsal değişim olasılığını önemli ölçüde azaltabilir. Bu açıklamalardan yola çıkarak çalışmanın aşağıdaki dördüncü önermesi geliştirilmiştir:

Önerme 4: Aktörün pasif liderlik davranışları arttıkça, toplumsal anlam ve davranışın yapılandırılması ile kurumsal mantık değişimi arasındaki nedensellik ilişkisi azalacaktır.

4. Sonuç ve Çıkarımlar

Bu çalışmada, bireyin toplumsal yapıdan aldığı güç ve olanaklarla değişim ve yaratıcılık iradesini eyleme dönüştürebileceğine işaret edilmiştir. Toplumsal ilişkiler üzerinde belli düzeyde denetim sahibi olmak ve bu ilişkileri değiştirebilme yetisi ve iradesi gösterebilme anlamına gelen aktör eylemliliği (Williams, 1992) bu çalışmanın çıkış noktasıdır. Çalışmada temel olarak, bireysel aktörlerin, kurumları mikro düzeyde yorumlayan temel unsurlar olduğu varsayımı (McPherson ve Sauder, 2013) desteklenmeye çalışılmıştır. Bu noktadan hareketle, bireylerin sosyal yapının kendisine sunduğu fırsatlar, bilişsel şemalar, kültürel repertuarlar yardımıyla davranışlarına yön verebileceği ve bu doğrultuda kurumsal bir değişime neden olabileceği iddia edilmiştir. Mevcut makalenin de aktör eylemliliğine ilişkin bakış açısı, kurumsal mantıklar yaklaşımına dayandırılmıştır.

Kurumsal mantık yaklaşımının, kurumsal karmaşıklıklar içine aktörün mikro etkileşim süreçlerini bütünleştirmesi bakımından önemli ipuçları sunmasına rağmen, ilgili literatürde aktörlerin toplumsal etkileşimlerinde gerçekleşen mikro dinamikleri ele alan yeterli sayıda ve kapsamlı çalışmalara rastlanmamıştır. Bu eksikliği gidermek amacıyla,

mevcut makalede mikro sosyal etkileşim sürecinde aktörlerin anlam ve eylemi yapılandırarak kurumsal mantık değişimine neden olabileceği ileri sürülmüştür. Bu bakış açısıyla, anlam ve eylemin bireylerin toplumsal etkileşimleri sonucu oluştuğunu ve değiştiğini ileri sürülmektedir. Bu etkileşim sürecinde gerçekleşen anlamlandırmalar, yorumlamalar ve uygulamalar sosyal aktörler tarafından şekillendirilmekte ve diğerlerince meşru görüldüğünde kurumsal mantıklara nüfuz etmektedir. Kurumsal değişim de ancak bu etkileşimin alt yapısını oluşturan simgesel, bilişsel ve davranışsal kalıpların değiştirilmesi, tekrar çerçeveselendirilmesi ve diğer toplumsal aktörlerce içselleştirilmesine bağlıdır. Bunun için öncelikle aktörün kurumsal yapıdaki diğer bireylerin ortak topluluk kimliklerini, anlam referanslarını, rutin, ritüel ve uygulamalar gibi kolektif davranış kalıplarını başkalaştırması gerekmektedir. Bu başkalaşım da aktörün sosyal yapıdan aldığı güçle, çerçeveselendirme, rol tanımı, bağlam denetimi stratejilerine başvurarak kurumsal değişimi meşru kılmasına bağlıdır.

Kurumsal mantıklar ve aktör eylemliliğine etki eden makro ve mikro unsurlar ilgili literatürdeki araştırmalarda da tartışılmıştır (Battilana, 2006; Battilana vd., 2009; Delbridge ve Edwards, 2008; Greenwood vd., 2002; Rao ve Giorgi, 2006). Bu çalışmalardan farklı olarak mevcut çalışmada aktör eylemliliğinin örgütsel bir ortamda kurumsal değişime neden olma ihtimalinin liderlik davranışlarına bağlı olarak değişebileceği ileri sürülmüştür. Liderin örgütün hiyerarşik yapısından aldığı güç ve yetki ile kurumsal değişim için astlarını etkileyebileceği, yönlendirebileceği ve değiştirebileceği düşünülmüş, ancak bu durumun belli liderlik davranışlarına bağlı olarak değişebileceği tartışılmıştır.

Kaynakça

Antonakis, J., Avolio, B. J., ve Sivasubramaniam, N. (2003), "Context and leadership: An examination of the ninefactor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire", *The Leadership Quarterly*, 14(3), pp 261-295.

Battilana, J. (2006), "Agency and institutions: The enabling role of individuals' social position", *Organization*, 13(5), pp 653-676.

Battilana, J., Leca, B. ve Boxenbaum, E. (2009), "How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship", *The Academy of Management Annals*, 3(1), pp 65-107.

Blumer, H. (1969), *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ,

Bryant, M. ve Stensaker, I. (2011), "The competing roles of middle management: Negotiated order in the context of change", *Journal of Change Management*, 11(3), pp 353-373.

Cast, A. D. (2003), "Power and the ability to define the situation", *Social Psychology Quarterly*, 66, pp 185-201.

Chung, C. ve Luo, X. (2008), "Human agents, contexts, and institutional change: the decline of family in the leadership of business groups", *Organization Science*, 19(1), pp 124-142.

Cohen, A. R. (2003), "Transformational change at Bobson College", *Academy of Management Learning and Education*, 2(2), pp. 155-180.

Creed, W. E. D., Scull, M. A. ve Austin, J. R. (2002), "Clothes make the person? The tailoring of legitimating accounts and the social construction of identity", *Organizational Science*, 13, pp 475-496.

- Dacin, M. T. ve Tracey, K. M. (2010), "Formal dining at Cambridge colleges: Linking rituals performance and institutional maintenance", *Academy of Management Journal*, 53(6), pp 1393-1418.
- Delbridge, R. ve Edwards, T. (2008), "Challenging conventions: Roles and processes during non-isomorphic institutional change", *Human Relations*, 61(3), pp 299-325.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. ve Humphrey, S. E. (2011), "Trait and behavioural theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity", *Personnel Psychology*, 64, pp 7-52.
- Diah, T. Y., Sendjaya, S., Hirst, G. ve Cooper, B. (2014), "Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality", *Journal of Business Research*, 67, pp 1395-1404.
- DiMaggio, P. (1988), "Interest and agency in institutional theory". L. Zucker (Der.), *Institutional patterns and culture içinde*, Cambridge, M. A., Ballinger Publishing Company, pp 3-22.
- Dionysiou, D. D. ve Tsouridimoskas, H. (2013), "Understanding the (re)creation of routines from within: A symbolic interactionist perspective", *Academy of Management Review*, 38(2), pp 181-205.
- Feldman, M. S. (2000), "Organizational routines as a source of continuous change", *Organizational Science*, 11, pp 611-629.
- Feldman, M. S. ve Pentland, B. T. (2003), "Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change", *Administrative Science Quarterly*, 48, pp 94-118.
- Fiss, P. C. ve Zajac, E. J. (2006), "The symbolic management of strategic change: Sense giving via framing and decoupling", *Academy of Management Journal*, 49, pp 1173-1193.
- Fligstein, N. (1997), "Social skill and institutional theory", *American Behavioral Scientist*, 40, pp 397-405.
- Friedland, R. ve Alford, R. R. (1991), "Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions". W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis içinde*, University of Chicago Press, Chicago, pp 232-263.
- Giorgi, S., Lockwood, C. ve Glynn, M. A. (2015), "The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organizational studie", *The Academy of Management Annals*, 9(1), pp 1-54.
- Golden-Biddle, K. ve Rao, H. (1997), "Breaches in the boardroom: Organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization", *Organization Science*, 8, pp 593-611.
- Gonos, J. ve Gallo, P. (2013), "Model for leadership style evaluation", *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 18(2), pp 157-168.
- Gray, B., Purdy, J. M. ve Ansari, S. S. (2015), "From interactions to institutions: Microprocesses of framing and mechanism for the structuring of institutional fields", *Academy of Management Review*, 40(1), pp 115-143.

- Greenwood, R., Suddaby, R. ve Hinings, C. R. (2002), "Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields", *Academy of Management Journal*, 45(1), pp 58-80.
- Greenwood, R., Suddaby, R. (2006), "Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms", *Academy of Management Journal*, 49 (1), pp 27-48
- Henisz, W ve Zelner, B. (2005), "Legitimacy, interest group pressures and change in emergent institutions: The case of foreign investors and host country governments", *Academy of Management Review*, 30, pp 361-382.
- Hogg, M. A. ve Terry, D. (2000), "Social identity and self-categorization processes in organizational contexts", *Academy of Management Review*, 25, pp 121-140.
- Kraatz, M. S. ve Moore, J. H. (2002), "Executive migration and institutional change", *Academy of Management Journal*, 45(1), pp 120-143.
- Mazaheri, N., Al-Dahdah, E., Poundrik, S. ve Chodovarapu, S. (2013), "Leadership and institutional change in the public provision of transportation infrastructure: An analysis of India's Bihar", *Journal of Development Studies*, 49(1), pp 19-35.
- McCleskey, J. A. (2014), "Situational, transformational and transactional leadership and leadership development", *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), pp 117-130.
- McPherson, C. M. ve Sauder, M. (2013), "Logics in action: Managing institutional complexity in a drug court", *Administrative Science Quarterly*, 58(2), pp 165-196.
- Meyer, R. F. ve Hammerschmid, G. (2006), "Changing institutional logics and executive identities: A managerial challenge to public administration in Austria", *American Behavioral Scientist*, 49(7), pp 1000-1014.
- Misangyi, V. F., Weaver, G. R. ve Elms, H. (2008), "Ending corruption: The Interplay among institutional logics, resources, and institutional entrepreneurs", *Academy of Management Review*, 33(3), pp 750-770.
- Rao, H. ve Giorgi, S. (2006), "Code breaking: How entrepreneurs exploit cultural logics to generate institutional change", *Research in Organizational Behavior*, 27, pp 269-304.
- Rowold, J. ve Schlotz, W. (2009), "Transformational and transactional leadership and followers' chronic stress", *Leadership Review*, 9, pp 35-48.
- Sargut, A. S. (2015), *Lider Yöneticinin Benliğine Yolculuk*, BETA, İstanbul.
- Scott, W. R. (1995), *Institutions and Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Shamir, B., Zakay, E. ve Popper, M. (1998), "Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance", *Academy of Management Journal*, 41(4), pp 387-409.
- Smets, M., Morris, T. ve Greenwood, R. (2012), "From practice to field: A multilevel model of practice-driven institutional change", *Academy of Management Journal*, 55(4), pp 877-904.
- Stolte, J. F., Fine, G. A. ve Cook, K. S. (2001), "Sociological miniaturism: Seeing the big through the small in social psychology", *Annual Review of Sociology*, 27, pp 387-413.

- Stryker, S. ve Burke, J. P. (2000), "The past, present and future of an identity theory", *Social Psychology Quarterly*, 63 (4), pp 284-297.
- Thornton, P. H., Ocasio, W. ve Lounsbury, M. (2012), *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*, Oxford University Press, Oxford.
- Vera, D. ve Crossan, M. (2004), "Strategic leadership and organizational learning", *Academy of Management Review*, 29(2), pp 222-240.
- Wang, P. ve Zhu, W. (2011), "Mediating role of creative identity in the influence of transformational leadership on creativity: Is there a multilevel effect?", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), pp 25-39.
- Williams, H. S. (1992), "A theory of structure: Duality, agency, and transformation", *American Journal of Sociology*, 98(1), pp 1-29.
- Yukl, G. (2012), "Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention", *Academy of Management Perspectives*, 26, pp 66-85.
- Yukl, G., Gordon, A. ve Taber, T. (2002), "A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9, pp 15-32.
- Zilber, T. B. (2002), "Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel", *Academy of Management Journal*, 45(1), pp 234-254.

KUŞAKLAR ARASI FARKLILIKLARA GÖRE CAM TAVANI AŞMA STRATEJİLERİ ve PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK İLİŞKİSİ: KAMU KURUMUNDA ÇALIŞAN KADIN YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bülent KUZU

Kara Harp Okulu
bkuzu@kho.edu.tr

Uğur BERK

Kara Harp Okulu
uberk@kho.edu.tr

Mehmet KAHYA

Kara Harp Okulu
mkahya@kho.edu.tr

Hale ALAN

Başkent Üniversitesi
haletpe@gmail.com

ÖZET

Cam tavan, kadınların çalışma yaşamındaki başarılarına bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen, aşılması çok zor engelleri nitelendirmektedir. Psikolojik dayanıklılık kötü olaylar sonucunda oluşan duygu durumlarının ardından bireylerin bu durumlara zamanla adapte olmasını (Luthar, 1991) ve başarıya ulaşmalarını sağlayan uyum sürecini (Hunter, 2001) ifade eden bir kavramdır. Psikolojik dayanıklılık zamana, gelişim evresi ve bağlama göre değişiklik göstermektedir. Günümüz çalışma hayatında üzerinde durulması gereken önemli yönetsel konulardan biri kuşak farklılıklarıdır. Ortaya çıkış zamanlarına göre bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı olmak üzere dört kuşak bulunmakta olup ve bu dört kuşak arasında önemli farklılıklar ve her kuşağın kendine özgü karakteristik özellikleri bulunmaktadır. Bu çalışmada, merkezi Ankara'da bulunan bir kamu kurumu bünyesinde görev yapan kadın yöneticilerin tesadüfi örnekleme ile elde edilen veriler kullanılarak, cam tavanı aşma stratejileri ve psikolojik dayanıklılıkları arasında ilişki olduğu ortaya çıkartılmış ve bu ilişkide kuşaklar arası farklılıkların karşılaştırması yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Dayanıklılık, Cam Tavan Aşma Stratejileri, Kuşaklar

1. Giriş

Kadın çalışanların cam tavan engellerini aşma başarılarını etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Kadın yöneticilerin erkeklere göre daha az yetenekli oldukları, yönetici olmak için yeterli donanıma sahip olmadıkları gibi düşüncelere dayalı önyargılar, eğitim seminerleri verileceği, yurtdışı seyahatleri yapılacağı durumlarda erkeklerin tercih edilmesi yani kadına yatırım yapılmaması cam tavan algısına neden olan unsurlar arasındadır. Cam tavan algısına neden olan unsurlar nedeniyle işletmenin rekabet üstünlüğü elde edebilmek için gerekli olan farklı ve çeşitli yeteneklere sahip kadın çalışanların üst yönetimde görev

almamalarına ve özelliklerine bakılmaksızın işletmenin verimliliğine katkıda bulunabilecek yeteneğe sahip iken bu yetenekleri kullanamamaları kadın çalışanların çalışma şevklerini ve motivasyonlarını düşürmektedir. Kadın çalışanların karşı karşıya kaldıkları cam tavanı aşarak kariyerlerini ilerletmek için kullandıkları stratejilerde pozitif psikolojinin en önemli unsurlarından olan psikolojik dayanıklılığın çok fazla etkisi vardır. X ve Y kuşağı mensubu kadınların cam tavanı aşma stratejilerinin ve psikolojik dayanıklılıklarının farklılaşacağı değerlendirilmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Cam Tavan Sendromu

Yöneticilik görevinin işletmeler için çok önemli görevler olması kadınların bazı engellerden dolayı bu görevlere ulaşmasının önünü kesmektedir. Çalışma hayatının çok başında kadınların kariyer ilerlemelerinin çoğu zaman mümkün olmadığı ve yıllarca aynı görevde çalışmaya devam ettikleri, üst yönetici aday adaylığına bile alınmadıkları, üst yönetime ulaşma imkânlarının engellendiği görülmektedir. Nitelikli kadınların sadece cinsiyetlerinden dolayı başarılarına ve performanslarına bakılmaksızın kariyer ilerlemelerinin sağlanması veya yönetim pozisyonlarına gelmeleri önüne çıkan şeffaf, görünmez fakat gerçek engeller cam tavan kavramı ile ifade edilmektedir. Cam tavan sendromu ilk kez 1986 yılında Hymovitz ve Schelhardt tarafından Wall Street Journal'ın "iş yaşamında kadın" konulu bir haberinde kullanılmış ve tanımlanmıştır (Lockwood, 2004). Çalışmalar cam tavan sendromunun ispatı niteliğinde birçok delil ortaya koymuş, kadınların kariyerleri sırasında birçok engelle karşılaştıklarını ve işlerinde yükselebilmek veya terfi alabilmek için kendilerini engelleyen görünmez engellerin varlığını gözler önüne sermiştir. İşletmelerde kadın çalışanların erkek çalışanlar kadar hızlı ve eşit şartlarda ilerleyemedikleri birçok çalışmada ortaya çıkartılmıştır (Harlan ve Weis, 1981; Talley, 1988).

Cam tavan tüm kurum, kuruluş ve işletmelerde yüksek statülü görevlere gelmeyi arzulayan ve bunu amaçlayan kadınların maruz kaldıkları bir engellerdir. Çalışma hayatına erkeklerden çok sonraları ve daha zor şartlarda giren kadınların yönetim kademelerinde yer edinmeleri çok daha uzun ve zorlu bir süreci gerektirmiştir (Uzun, 2005:27). Kadınların kariyer ilerlemeleri üst yönetim kadrolarında başarısız olma korkusundan değil sadece cinsiyet eşitsizliğinden kaynaklandığı, kadınların ailevi sebeplerden dolayı kariyerlerinden kolay vazgeçtikleri, rekabetçi çalışma hayatında kadınlara yönelik öne sürülmüş önyargıların şeffaf engellerin oluşmasına sebep olduğu belirtilmektedir (Goodstein, 1994).

Örgütlerde cam tavan oluşumuna yol açan unsurlar bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler olarak sınıflanmaktadır (Dreher, 2003:542). Bireysel faktör olarak kadınların cam tavanla karşı karşıya kalmalarının en temel sebebi hem anne ve eş, hem de çalışan kadın rollerinin eş zamanlı yerine getirme görevinin ağırlığı nedeniyle kadın yöneticinin aile ve kariyeri arasında kalması ve bu çoklu rol üstlenme durumunun kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerini engellemesidir.

Bireysel Unsurlar	Örgütsel Unsurlar	Toplumsal Unsurlar
<ul style="list-style-type: none"> • Çoklu Rol Üstlenme • Kişisel Tercih ve Algı 	<ul style="list-style-type: none"> • Örgüt Kültürü • Örgüt Politikaları • Örgüt İklimi • Mentor Eksikliği • Fırsat Eşitliğinin Olmaması • İletişim Ağlarına Katılmama • Erkek Yöneticiler Tarafından • Konulan Engeller • Kadın Yöneticiler Tarafından • Konulan Engeller • İş Hayatında Kadın Algısı 	<ul style="list-style-type: none"> • Mesleki Ayrım • Cinsel Kalıp Yargıları (Stereotipler)

Tablo 1. Cam Tavana Neden Olan Unsurlar

Erkek yöneticiler tarafından öne sürülen, kadınlara yönelik çoğu negatif olan, kadınların verilen üst düzey işleri yerine başarıyla getiremeyeceğine dair görüşleri içeren önyargıları cam tavan oluşturmaktadır. Toplumsal önyargılar da kadınların üst düzey yönetim kadrolarına erişmelerini engellemektedir. Arıkan (1999:150)'e göre kadınlara yönelik toplumsal önyargılar şunlardır;

- Kadınlar düşük başarı motivasyonuna sahipken erkeklerin ki yüksektir.
- Kadınlar erkeklere göre kendilerine daha az saygı duymaktadır.
- Kadınların matematiksel zekâları erkeklere göre daha azdır.
- Erkekler duygularını, kadınlardan daha iyi bir şekilde kontrol ederler.
- Erkekler iş odaklı, kadınlar ise insan odaklı ve duygusaldır.

2.2. Psikolojik Dayanıklılık

Dayanıklılık kapasitesi kim olduğumuz ve pozitif gelişim aracılığıyla ne olabileceğimizi ifade eden (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 20) psikolojik sermaye alt boyutları arasına sonradan dâhil edilmiştir. Pozitif psikoloji içerisinde sıkça kullanılmakta olan bu kapasite, ancak 2002 yılından sonra psikolojik sermaye alt boyutu olarak kabul edilmiştir (Masten, 2001). Psikolojik dayanıklılık ilk bakışta stresin olumsuz etkilerini azaltan ve uyumluluğu destekleyen bir kişilik özelliği olarak görülmektedir (Jacelon, 1997). Psikolojik dayanıklılık bir başarı veya uyum sağlama sürecini ifade eder (Hunter, 2001). Psikolojik dayanıklılık, bireyin yaşadığı deneyimler ile gelişmekte, sorunların üstesinden geldikten sonra yeni sorunlarla daha kolay baş edilme gücü vermektedir. Psikolojik dayanıklılıkta bireyin deneyimleri önemli etmenlerden biridir. Yazında psikolojik dayanıklılık ile psikososyal etmenler, yapısal dayanıklılık, sosyallik, zekâ, iletişim becerileri, kişisel özellikler, aile, aile desteği, sosyo-ekonomik durum, okul deneyimi, toplumun destekleyici etkisi gibi birçok farklı konuyla ilişkilendiren çalışmalar yapılmıştır (Olsson vd, 2003; Luthar, 1991). Dayanıklılığı artırmada, olumsuz hayat deneyimleri ve bunların sonrasında görülen etki (Tusaie ve Dyer, 2004:5) önemli olmakta, bireylerin deneyimleri, yeni sorunlarla karşılaştığında uyum sürecini artırmaktadır (Chou, Chan, Phillips, Ditchman ve Kaseroff, 2013:137). Psikolojik dayanıklılıkta hangi faktörlerin bu süreçte etkili olduğu konusu incelenmiş, kötü durumlara uyum yeteneği, stresle başa çıkma faktörlerinin önemli olduğu ortaya çıkmıştır (Çetin ve Basım, 2012). Psikolojik dayanıklılık bireye karşılaştığı önemli zorluklarla, yaşam stresi ve hayatın zorluklarıyla başarılı bir şekilde baş etmeyi ve tüm

olumsuzluklara karşı işlevsel davranış göstererek olumlu uyum sağlamayı (Kolar, 2011: 428) ve daha sonra kendini kolayca ve çabuk toparlamayı (Dyer ve McGuinness, 1996), her ne olursa olsun umutsuzluğa düşmeden dayanıklı olmayı öğreten bir mekanizma kazandırmaktadır.

2.3. Kuşaklar Arası Farklılıklar

Kuşak, “Aynı zaman döngüsünde doğan, görüş açılarını ve karakteristiklerini biçimlendiren, anlamlı tarih ve/veya sosyal yaşam deneyimini paylaşan insanlar” (Kupperschmidt, 2000) olarak tanımlanmakta ve ortaya çıkış zamanlarına göre bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı olmak üzere dört kuşak bulunmakta olup ve bu dört kuşak arasında önemli farklılıklar ve her kuşağın kendine özgü karakteristik özellikleri bulunmaktadır. X Kuşağı 1960 ortaları ile 1970’li yıllarda (Benson ve Brown, 2011: 1845), Y kuşağı ise 1981-2000 arası doğanlar için verilen isimdir. Bu çalışmada bebek patlaması, X ve Y kuşağına mensup olan kadın yöneticiler incelenmektedir. Teknolojik gelişmeler sonucu genç nesil çalışanların işten ve işyerinden beklentileri, algıları, değerleri ve öncelikleri eski çalışanlara nazaran değişmiştir. 1965-1980 arasında doğanlar ile (X kuşağı) 1981-2000 arasında doğanların (Y kuşağı) iş hayatına bakışları, ilgileri, öncelikleri, teknolojiye yatkınlıkları ve daha birçok alandaki algıları farklılık göstermektedir. Günümüzde X kuşağı mensupları genellikle yönetici konumunda iken, Y kuşağı mensupları çoğunlukla ilk hat çalışanı ya da bir üst düzeydeki amir konumundadır. Dolayısıyla örgütlerde X kuşağı yöneticilerin ve Y kuşağı yönetici ve çalışanların bulunması kuşaklar arası çatışmaya yol açabilmektedir. X kuşağı mensupları, eskilere nazaran daha kanaatkâr, marka sadakati yüksek, daha tatminkâr, radikal değerleri savunan bir kuşaktır (Merih, 2011). Mengi (2009) X kuşağı mensubu çalışanların daha iyi kariyer imkânı aradığını, iş motivasyonlarının yüksek olduğunu, otoriteye saygılı ve kanaatkâr olduklarını ve bireyciliğe önem verdiklerini belirtmektedir.

1981-2000 arası doğanlar için kullanılan Y kuşağına mensup olanlar ise yüz-yüze iletişimden e-posta gibi elektronik uzaktan iletişim yöntemlerine kadar farklı iletişim yöntemlerini (Zemke vd., 2000) ve sosyal medyayı daha aktif kullanan (Young vd., 2013: 154) ve iş-yaşam dengesini sağlamaya çalışan (Mengi, 2009) bireylerdir. Lancaster ve Stillman (2010: 6) Y kuşağını iş yerinde temsil eden ve şekillendiren yedi özellik (trend) belirtmektedir: ebeveynlik, yetki verme, anlam, büyük beklentiler, hız ihtiyacı, sosyal ağ oluşturma, işbirliği. Çatalkaya (2008) Y kuşağı çalışanların özelliklerini kısaca; “kendilerinden ve işverenlerinden yüksek beklentiye sahip, sorumluluk almaya daha hevesli, daha girişimci, direkt emir almaktan hoşlanmayan, kendilerini rahatça ifade edebilen, yüksek otoriteden rahatsız olan, kendi fikirlerine oldukça önem veren, eski kuşaklara nazaran daha hırslı ve çabuk yükselmek isteyen çalışanlar” olarak belirtmektedir.

3. Kadın Çalışanlarda Cam Tavanı Aşma Stratejileri ve Psikolojik Dayanıklılık İlişkisi: Kuşaklar Arası Farklılıkların Karşılaştırması

Kadın çalışanların psikolojik dayanıklılıklarının yüksek olması cam tavan engelleriyle mücadele etmelerinde bireysel gelişimlerini desteklerken, örgütsel performansı, verimliliği artırarak yatırım getirisi ve rekabet avantajı kazandırmaktadır. Dayanıklı kadın yöneticiler iş hayatında karşılaştıkları engel ve sıkıntılarla baş edebileceklerine dair güçlü ve derin bir inanca sahiptirler ve istenen çıktılara ulaşacaklarını bireysel yeterlilikleri ve kendilerindeki kaynaklara güvenmeleri nedeniyle farkındadırlar. Werner (1995)’e göre psikolojik dayanıklılığın cinsiyete göre değiştiği ve geliştirilebildiği, kadın çalışanlara risk alma ve

bağımsız faaliyet gerçekleştirmeleri öğretildiğinde ya da ailelerindeki yetişkin bir bayandan destek gördüklerinde psikolojik dayanıklılıklarının arttığı vurgulanmaktadır.

Bu çalışmada, yönetici kadınların cam tavanı aşarak yönetim kademelerine ulaşmalarında psikolojik dayanıklılık düzeylerinin belirlenmesi ve cam tavanı aşma stratejileri ile psikolojik dayanıklılıklarının kuşaklara göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkartmak hedeflenmiştir. Yazındaki araştırmalar incelendiğinde, bu konularda yapılan araştırmaların çok az olduğu, örneklem özellikleri üzerinde durulmadığı görülmektedir. Araştırma nicel yönelimli bir model analizini esas almaktadır. Elde edilen bulgu ve sonuçlarla bir genelleme yapılması amaçlanmamaktadır. Araştırma sonucunda sadece örneklem grubuna ilişkin bir takım bulgu ve sonuçlara ulaşılabilecektir. Çalışmanın hipotezleri şu şekildedir;

Hipotez-1: Kadın yöneticilerin cam tavanı aşma stratejileri kuşaklara göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Hipotez-2: Kadın yöneticilerin psikolojik dayanıklılıkları kuşaklara göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Hipotez-3: Kadın yöneticilerin psikolojik dayanıklılıkları, cam tavanı aşma stratejilerini pozitif yönde yordamaktadır.

4. Araştırmanın Kapsam, Örneklem ve Yöntemi:

Bu araştırmanın evrenini merkezi Ankara'da bulunan bir kamu kurumu bünyesinde daire başkanı, müdür, müdür yardımcısı ve şef gibi yönetici kadrolarında görev yapan kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem ise; bu kişiler arasından tesadüfi olarak seçilen 110 kişiden oluşmaktadır. 110 kişiye anket dağıtılmış ve eksiksiz bir şekilde toplanmıştır. Yazında kuşakların sınıflandırılmasında doğum yılları konusunda bir fikir birliği olmaması nedeniyle bu araştırmada kuşak grupları, kadın yöneticilerin doğum yılları dikkate alınarak ilgili yazındaki sınıflandırmaya uyumlu olarak bebek patlaması kuşağı (1945–1965), X kuşağı (1966–1979) ve Y kuşağı (1980-1995) şeklinde yapılmıştır. Araştırma ölçeği olarak Li-Yu Chen (2005) tarafından geliştirilen kadınların kariyer ilerletme stratejilerini belirlemeye yönelik anket kullanılmıştır. Bu ölçek Johnson ve Christensen (2000) tarafından önerilen prosedürlere sadık kalınarak hazırlanmıştır. Araştırma ölçeğinde yer alan cam tavanı aşma stratejileri değişkenleri; eğitim ve mesleki eğitim, sosyal ilişki geliştirme, kariyer ilerletme programları, mentordan yardım alma ve yüksek performans göstermeden oluşan beş boyut ve on beş sorudan oluşmaktadır. Yetişkinler için Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği, Friborg ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen Basım ve Çetin (2011) tarafından Türkçe uyarlama çalışması yapılan, 'kişisel güç', 'yapısal stil', sosyal yeterlilik, 'aile uyumu' ve 'sosyal kaynaklar' boyutlarını içeren ölçek kullanılmıştır. Çalışmada ölçeklerden elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS for Windows 22.0 ile Amos 16.0 paket programları kullanılmıştır.

5. Araştırmanın Bulgu ve Sonuçları

Araştırmada öncelikle katılımcılar hakkındaki demografik veriler açıklanmış, müteakiben gruplar arası farklılıklar bağımsız örneklem t-testi ve ANOVA analizi ile, psikolojik dayanıklılık ile cam tavan aşma stratejileri arasındaki ilişki ise korelasyon ve regresyon analizi ile tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan yönetici kadınlardan 5'i daire başkanı, 25'i müdür, 20'si müdür yardımcısı 50'si şef ve 10'u koordinatördür. Katılımcıların % 67,6'sı evli, %28,1'i bekâr ve

%4,3'ü dul/boşanmıştır. Katılımcıların %22,8'si (n=25) "bebek patlaması", %59'ü (n=65) "X Kuşağı", %18,20'si (n=20) "Y Kuşağı" mensubudur.

Çalışanların ortalama çalışma süresi 13,64 yıl, buldukları kurumdaki ortalama çalışma süreleri ise 9,07 yıldır (s.s.=10,555). Araştırmanın birinci ve ikinci hipotezlerini test etmek amacıyla bağımsız örneklem t-testine göre bebek patlaması, X ve Y kuşağının cam tavanı aşma stratejileri algıları ortalamaları arasındaki fark anlamsız bulunmakla birlikte ($t=1,80$, $p=,043$), anlamlılık değerinin eşik değer olan $p<,05$ 'e çok yakın olması nedeni ile birinci hipotezin kabul edilebileceği değerlendirilmektedir. Bebek patlaması, X ve Y kuşağının psikolojik dayanıklılıkları ortalaması arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t=0,754$, $p=,435$). Dolayısıyla ikinci hipotez reddedilmiştir. Araştırmanın üçüncü hipotezi için, kadın yöneticilerin psikolojik dayanıklılıklarının cam tavan aşma stratejilerinin alt boyutlarından hangilerinin yordadığını tespit etmek amacıyla yapılan aşamalı regresyon analizi sonucunda alt boyutlar cam tavanı aşma stratejilerini %78,1 varyans açıklamakta; kişisel güç ve aile uyumu boyutu kadın yöneticilerin cam tavan aşma stratejilerini pozitif yönde yordadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar yazında Werner (1995)'i destekler nitelik göstermektedir. Yazında farklı kuşak mensuplarına yönelik yapılan araştırma sonuçlarında farklılıkların olduğu görülmüştür. X ve Y kuşağına mensup kadın çalışanların cam tavanı aşma stratejileri kuşaklara göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Kaynakça

- Basım, H.N. ve Çetin, F. (2011). Yetişkinler için psikolojik dayanıklılık ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22(2), 104-114
- Benson, John - Brown, Michelle (2011). *Generations at Work: Are There Differences and Do They* Chen, L.I. (2005). *A Study of The Glass Ceiling and Strategies for Women's Career Advancement*, Doktora Tezi, Lynn Üniversitesi
- Chou, C. C., Chan, F., Chan, J. Y. C., Phillips, B., Ditchman, N. ve Kaseroff, A. (2013). Positive Psychology Theory, Research and Practice: a Primer For Rehabilitation Counseling Professionals, *Rehabilitation Research, Policy and Education*, 27 (3), 131-153
- Çatalkaya, Cengiz (2008), "Y Kuşağı ve İnsan Kaynakları", <http://www.yetenekvekariyer.com/y-kusagi-ve-insan-kaynaklari/>, (04.01.2015).
- Dyer, J. G., McGuinness, T. M. (1996). Resilience: Analysis of the concept, *Archives of Psychiatric Nursing*, 10(5), 276-282
- Friborg, O., Barlaug, D., Martinussen, M., Rosenvinge, J. H. ve Hjemdal, O. (2005). Resilience in relation to personality and intelligence, *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 14 (1), 29-42
- Hunter, A. J. (2001). A cross-cultural comparison of resilience in adolescents, *Journal of Pediatric Nursing*, 16 (3), 172-179
- Johnson, J.C.ve Christensen, L. (2000). *Educational Research: Quantitative and Qualitative Approaches*, Pearson Education Publisher, Aktarılan Kaynak: Chen, L. (2005). *A Study of The Glass Ceiling and Strategies for Women's Career Advancement*, Doktora Tezi, Lynn Üniversitesi, Amerika).
- Kolar, K. (2011). Resilience: revisiting the concept and its utility for social research, *International Journal of Mental Health Addiction*, 9(4), 421-433

Luthar, S. S. (1991). Vulnerability and resilience: a study of high-risk adolescents, *Child Development*, 62(3), 600-616

Lancaster, Lynne C. - Stillman, David (2002), *When Generations Collide: Who They Are. Why the Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*, HarperCollins, New York.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. ve Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personal Psychology*. 60: 541–572.

Mengi, Zeynep (2009), İş Başarısında Kuşak Farkı, <http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html>, (04.01.2015).

Merih, Yasemin. (2011). “İnsan Kaynakları Trendleri”, <http://www.myexecutive.com.tr/icerik.asp?lng=tr&CID=64>, (04.01.2016).

Werner, E. E. (1995). Resilience in development, *Current Directions in Psychological Science*, 4(3), 81-85

KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN KÜLTÜREL ZEKÂ ÜZERİNE ETKİSİ: ÇOK KÜLTÜRLÜ BİR ARAŞTIRMA

Mazlum ÇELİK

Hasan Kalyoncu Üniversitesi
mazlum.celik@hku.edu.tr

Ümit KÖRCÜK YAPICI

Hasan Kalyoncu Üniversitesi
mazlum.celik@hku.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı 'kültürel farklılıklar' ile kişinin 'kültürel zekâsı' arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu kapsamda farklı kültürel değerler taşıyan 14 farklı ülkeden toplam 281 kişiden toplanan verilerle Hofstede tarafından ortaya konulan kültürün dört boyutu ile (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik ve bireycilik), kültürel zekâ ve dört boyutu (Üst bilişsel zekâ, bilişsel zekâ, motivasyonel zekâ, davranışsal zekâ) arasındaki ilişki ele alınmıştır. Veriler normal dağılım göstermediğinden hipotezleri test etmek için parametrik olmayan testler kullanılmıştır. Yapılan Man Whitney U testi sonucunda; üst bilişsel, bilişsel ve motivasyonel kültürel zekânın bireyci ve toplulukçu kültürel değerlere göre farklılaştığı, davranışsal kültürel zekânın ise farklılaşmadığı görülmüştür. Üst bilişsel zekâ haricinde diğer kültürel zekâ boyutlarının güç mesafesi açısından farklılaştığı tespit edilmiştir. Bilişsel kültürel zekâ hariç, diğer üç kültürel zekâ boyutlarının belirsizlikten kaçınma düzeyine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Kültürel zekânın sadece bilişsel kültürel zekâ boyutunun eril/dişil kültürel değerlere göre farklılaştığı, diğer kültürel zekâ boyutlarının ise farklılık göstermediği belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre araştırmacılara ve uygulayıcılara tavsiyelerde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Kültürel zekâ, üst bilişsel zekâ, bilişsel zekâ, motivasyonel zekâ, davranışsal zekâ, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik, bireycilik/toplulukçuluk.

1. Giriş

Günümüzde, teknoloji ve iletişimdeki hızlı gelişmeler, küresel bir ekonominin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum işletmeleri farklı kültürel özelliklere sahip bir çok ülkede iş yapmayı, farklı kültürlerden insanlarla etkileşime girmeyi zorunlu kılmaktadır. Kişinin farklı kültürlerle olan ilişkisini ayarlama ve uyumlandırma, etkin şekilde yönetme becerisi olarak ifade edilen kültürel zeka aynı zamanda, kişinin başka bir kültürel ortama uyum sağlama özelliği olarak da tanımlanmaktadır (Ang vd. 2007: 337; Griffer ve Perlis, 2007:28). Öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir yetenek olan kültürel zekanın insanların kişilikleri ile ilişkili olduğu konusunda araştırma bulguları vardır. Fakat, her nedense kültür gibi kişiliğinde şekillenmesinde etkili olan önemli bir faktörün kültürel zeka üzerine etkisinin olup olmadığı araştırılmamıştır. Bu nedenle bu araştırmanın araştırma sorusu, 'Kişilerin kültürel zekâ seviyeleri kültürel değerlere göre farklılaşır mı ?' olarak belirlenmiştir. Birbirinden kültürel olarak farklı özellikler gösteren 14 farklı ülke vatandaşından toplanan verilerle yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulguların özellikle insan kaynakları birimlerinin

farklı kültürel ortamlarda kolay ve başarılı etkileşim kurabilecek kişilerin işletmeye kazandırılmasında kullanabilecekleri kriterler ortaya konulacaktır. Ayrıca, yapılan çalışma ile Ang vd. (2007) tarafından kültürel zekanın kültürden bağımsız olduğu konusundaki iddiaları da test edilerek kültürel zeka literatürüne katkı sağlanacağına inanılmaktadır.

2. Kültür

Latince " Colere " veya " Culture " sözcüğünden geldiği kabul edilen (Güney, 1997) kültürün; farklı bakış açılarına göre farklı şekillerde tanımlanan önemli bir kavram olduğu bilinmektedir. Genellikle, toplumun yaşam tarzını şekillendiren, yine toplum üyeleri tarafından yaratılan, nesilden nesile aktarılabilen (Lawan ve Zanna 2013: 520) ve toplumları birarada tutan bütün maddi ve manevi değerler olarak tanımlanan kültür, toplumları birbirinden farklılaştırmaktadır (Şişman, 1994). Yani her toplumun kültürel değerleri diğerlerinden farklıdır.

Temelini inançlar, değerlerden alan ve toplumun yaşamını şekillendiren, davranışlarını yönlendiren kültür, farklı bakış açılarına göre (örneğin, Kluckhohn ve Strodtbeck'in Yaklaşımı, Hall'in Yaklaşımı, Laurent'in Yaklaşımı, Trompenaars'ın Yaklaşımı ve Hofstede'nin Yaklaşımı) boyutlandırılmış ve incelenmiştir. Bunlardan en yaygını Hofstede (1991) tarafından yapılan ve başlangıçta bireycilik/toplulukçuluk, düşük/yüksek güç mesafesi, erillik/dişillik ve belirsizlikten kaçınma olmak üzere toplam dört boyut, daha sonrada zaman oryantasyonu boyutunun eklenmesi ile beş boyutta yapılan incelemidir. Bu araştırmada kültürel değerler dört boyutta incelenmiş, zaman oryantasyonu araştırma kapsamına alınmamıştır.

Bireyci toplumlarda kişi kararlarını verirken kendi isteklerine ve bireysel başarılarına önem verirken, toplulukçu özellik taşıyan toplumlarda ise kişi kararlarını alırken toplumun çıkarlarını gözetmekte ve toplumdaki diğer fertlerin kendilerinden beklentilerine cevap vermeye önem göstermektedirler (Macit, 2010:45). Güç mesafesi, güç dağılımındaki farklılık ve eşitsizliklerin kişiler tarafından benimsenip kabul edilme derecesini ifade etmektedir (Penpece, 2006: 80). Belirsizlikten kaçınma ise, belirsizliğe karşı toplum tarafından gösterilen toleransın seviyesini göstermektedir (Ersoy, 2006:58). Eril özellikler taşıyan toplumlarda, atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkarken, dişil özellikler gösteren toplumlarda insanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem, şefkat ön planda tutulmaktadır (Macit, 2010:50).

3. Kültürel Zekâ ve Kültürel Değerler İle İlişkisi

Early ve Ang(2003) kültürel zekâyı, çeşitli kültürel ortamlarda kişinin yeteneğinin işlevselliğini temsil eden çok boyutlu bir yapı olarak tanımlamıştır. Başka bir tanıma göre kültürel zekâ, kişinin farklı bir kültür ile etkileşim halinde kaldığında alışık olmadığı jest, mimik, el ve kol hareketlerini o kişiyle aynı kültürdenmiş gibi anlaması ve yorumlanmasıdır (Yeşil, 2010:154). Kısacası kültürel zeka, kişinin diğer kültürlerle olan ilişkisini etkin bir biçimde ayarlama ve yönetme becerisidir (İlhan ve Çetin, 2014:95).

Kültürel zeka, üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zeka olmak üzere dört boyutta incelenmektedir (Dyne ve Ang, 2012:33). Üst bilişsel kültürel zekâ, kültürel bilgiye sahip olma ve onu anlamlandırmada kişinin kullandığı zihinsel süreçleri yansıtmakta ve kültürle ilgili kişisel düşünce süreci içerisindeki kontrol ve bilgileri de kapsamı içerisine almaktadır (İşçi, 2013:6). Kültürel zekânın üst biliş boyutu yüksek olan kişiler, başkalarının kültürel tercihlerinin farkındadır. Farklı kültürdeki kişilerle iletişime girerken

karşı kültürdeki insanları anlayabilmek için sorular üretebilirler ve kendi kültürel bilgilerini gözden geçirerek onların zihinsel modellerini kendisine göre ayarlayabilme yeteneğine sahiptirler (Dyne ve Ang, 2012:33).

Bilişsel kültürel zekâ, farklı kültürlerle iletişim esnasında o kültüre ait dil, din, yasal ve ekonomik sistemleri, kültürel ve sosyal değerleri hakkında bilgiye sahip olabilmeye yeteneğini ifade etmektedir (Dyne ve Ang, 2012:32). Bilişsel kültürel zekâ üst bilişsel kültürel zekâdan farklıdır. Üst bilişsel kültürel zeka, kültürel bilgiyi anlamak için kullanılan zihinsel süreçleri yansıtır (Ramirez, 2006:46) ve daha üst düzey bilişsel boyutları içerir. Bilişsel kültürel zekâ boyutu, daha çok bireyin eğitim ve tecrübeleri sonucunda edindiği farklı kültürdeki kişilerin sahip olduğu norm, uygulama ve gelenekleri hakkındaki bilgileri içermektedir. Bilişsel zekâsı yüksek olan kişiler, kültürler arasındaki benzerlik ve farklılıkları daha iyi anlayabilme becerisine sahiptirler (Yeşil, 2009:124).

Motivasyonel kültürel zekâ, çok kültürlü ortamlarda çalışma ve bu ortamlar hakkında bilgi edinmek için kişinin enerji ve dikkatini bu yöne doğru yönlendirebilme becerilerinden oluşur (Şahin ve diğerleri, 2012:4). Motivasyonel kültürel zekâsı yüksek olan kişiler, farklı kültürlere uyum sağlayabilme yeteneğine oldukça güvenirliler (İlhan ve Çetin, 2014:96). Davranışsal kültürel zekâ ise, farklı kültürdeki insanlarla iletişim kurarken iyi geliştirilmiş sözlü ya da sözsüz davranışları uygulayabilme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Wood ve Peters, 2014:561). Davranışsal kültürel zekâ yeteneğine sahip olan kişiler, yapılan sözlü ya da sözsüz davranışların ait olduğu kültüre uyum sağlayabilmek için uyarılma yapabilmeye becerisi yüksek olan kişilerdir. Bu kişiler, farklı kültürlere uygun esnek davranış modellerine sahiptirler ve belli durumlarda sözlü ya da sözlü olmayan davranışlarını değiştirebilme becerisi yüksek olan kişilerdir (Yeşil, 2010:159).

Her ne kadar Ang (2007) çalışmalarında kültürel zekânın kültürden bağımsız olduğundan bahsetse de; kişinin sahip olduğu kültür insana bakış açısını, hayata bakışını, olayları algılama biçimini ve yaşam tarzını şekillendirdiği için kültürel zekâyı etkilediği düşünülmektedir. Çünkü, örgüt kültürü ile kültürel zeka ilişkisini inceleyen araştırmalarda örgüt kültürü ile kültürel zeka arasında bir ilişki olduğu konusunda bulgular vardır (Balogh ve diğerleri, 2011; Rezaie ve diğerleri, 2014).

Ang ve Van Dyne (2008) kişiliğin bilinen beş boyutunun (açıklık, sorumluluk, dışa dönüklük, uyumluluk, duygusal denge) kültürel zekâyı etkileyebileceğini ileri sürmüşlerdir. Mizaç doğuştan gelirken insanların kişilikleri eğitim ve kültürün de etkisiyle şekillenmektedir. Yapılan teorik ve uygulamalı çalışmalar da kişilikle kültürel zekâ arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır (Ward ve Fischer, 2008). Kişilik veya kültürel değerleri nedeniyle bazı insanlar riskten ve belirsizlikten hoşlanmazken bazıları risk almayı sevmektedir. Önceden bilgi sahibi olmadığı bir kültürle karşılaşan kişi iletişim esnasında yanlış anlaşılmaktan korktuğu için riski göze alamayabilmekte (Engle ve Nehrt, 2012) ve iletişimden çekinebilmektedir (March ve Shapira, 1987). Klafehn ve diğerleri, (2008) ve Triandis (2008) deneyimlere açıklığın farklı kültürlerle etkileşimde yaşanan sorunları azalttığını ve kültürel zeka seviyesini olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Kişiliğin kültürel zeka üzerine etkisi konusundaki teorik açıklamalar ve araştırma bulguları, kişiliği şekillendiren kültüründe kültürel zeka üzerinde etkili olabileceği konusunda ipucu vermektedir.

Yukarıda belirtilen teori ve araştırma sonuçlarına dayanılarak kültürel değerler kültürel zeka ilişkisine yönelik olarak aşağıdaki sunulan hipotezler oluşturulmuştur.

Hipotez 1: Kişilerin Kültürel Zekâ seviyeleri Bireycilik\Toplulukçuluk kültürel değerine göre farklılaşmaktadır.

Hipotez 2: Kişilerin Kültürel Zekâ seviyeleri Güç Mesafesi kültürel değerine göre farklılaşmaktadır.

Hipotez 3: Kişilerin Kültürel Zekâ seviyeleri Belirsizlikten Kaçınma kültürel değerine göre farklılaşmaktadır.

Hipotez 4: Kişilerin Kültürel Zekâ seviyeleri Erillik\Dişilik kültürel değerine göre farklılaşmaktadır.

5. Araştırmanın Yöntemi

5.1. Araştırmanın Örneklemi:

Kişilerin kültürel zeka seviyelerinin kültürel değerler ile ilişkisini belirlemeye yönelik olan bu araştırmada veriler 14 farklı ülkeden (Polonya:26, Avustralya:20, Güney Afrika: 20, Fransa:21, Nijerya 49, İngiltere 21, Almanya:19, İtalya: 12, Suriye:27, İran:14, Kore:7, Hindistan:10, Türkiye:25, Amerika:10) toplam 281 kişiden anket yöntemiyle veri toplanmıştır.

Araştırmaya katılanlardan 152 kişi erkek (%54), 129'ü bayan (%46); 48 kişi lisans öncesi (%17), 112 (%40) kişi lisans, 116 (%41) kişi lisansüstü ve 5 kişi (%2) doktora mezundur. 38'i (%13) kendi ülkeleri dışında hiçbir ülkeye seyahat etmemiş, 55 kişi (%20) sadece bir ülkeye seyahat etmiştir. Örneklemin % 0.4'üne tekabül eden bir kişi 20 ülkeyi görme fırsatı bulabilmiştir. Katılımcılardan 59 kişi (%21) tek dil bilmektedir. 114 kişi (%40.5) 2 dil bilmekte, 65 kişi (%23) 3 dil, 31 kişi (%11) 4 dil, 9 kişi (%3.5) 5 dil ve 3 kişi (%1) ise 6 dil bilmektedir.

5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında veriler, aşağıda bilgileri sunulan kültürel zekâ ölçeği ve kültürel değerler ölçeğinin Türkçe ve İngilizce orijinal versiyonları ile toplanmıştır. Her iki ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Kültürel Zeka Ölçeği: Kültürel Zekâ Ölçeği'nin İngilizce versiyonu Ang vd. (2007) tarafından geliştirilen orijinal ölçektir. Türkçe versiyonu ise, aynı ölçeğin İlhan ve Çetin (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış halidir. Ölçek, üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ olmak üzere dört boyuttan ve 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analizi sonucunda verilerin ölçeğin dört faktörlü yapısına uyum sağladığı ve 20 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin 0.56 ile 0.82 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu 0.84 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin birinci düzey dört faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda edilen güvenilirlik değerleri (Cronbach alfa) üst bilişsel zeka için 0.67, bilişsel zeka için 0,86, motivasyonel zeka için 0.73 ve davranışsal zeka için 0.79 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam güvenilirliği 0.85 olarak hesaplanmıştır.

Kültürel Değerler Ölçeği: Araştırma kapsamında toplumsal kültürel değerleri ölçmek amacıyla Türkçe ve İngilizce olmak üzere iki ölçek kullanılmıştır. İngilizce orijinal ölçek Chelariu ve arkadaşları(2008) tarafından Hofstede (1980)'ın tanımladığı boyutlandırma esas alınarak hazırlanmış olan dört boyutlu ve 21 maddeli toplumsal kültürel

değerler ölçeğidir. Türkçe formatı ise aynı ölçeğin Şeşen (2010) tarafından yine 4 boyut ve 21 madde halinde Türk kültürüne uyarlanmış halidir. Kültürel Değerler Ölçeği bireycilik\toplulukçuluk, güç mesafesi, erillik/dişillik ve belirsizlikten kaçınma olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla yapılan Keşfedici Faktör Analizi (KFA) neticesinde, çapraz yüklenme nedeniyle ölçeğin 6. Maddesi ('Bireyler kişisel tercihlerini grup için feda edebilmelidir) ölçekten çıkarılmış ve ölçeğinin dört boyutlu yapısı doğrulanmıştır. Ölçeğin KMO analiz sonucu 0.83 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve verilerin ölçeğin birinci düzey dört faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen güvenilirlik değerleri (Cronbach alfa) güç mesafesi için 0.79, belirsizlikten kaçınma için 0,73, erillik/dişilik için 0.73 ve bireycilik/toplulukçuluk için 0.58 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam güvenilirliği 0.81 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 1: Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	X ²	df	CMIN/ DF ≤5	CFI >.90	NFI >.90	TLI >.90	RMSEA ≤.08
Kültürel Değerler Ölçeği	346,867	164	2,115	,909	,917	,903	,063
Kültürel Zeka Ölçeği	269,452	164	1,643	,935	,851	,925	,048

6. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin testi için yapılacak istatistikî analizleri belirlemek amacıyla verilerin normal dağılıp dağılmadığına bakılmıştır. Yapılan Kolmogorov-Smirnov testine göre hem kültürel değerler ölçeği hem de kültürel zekâ ölçeği ile toplanan verilerin normal dağılmadığı görülmüş (p<.05) ve hipotezlerin testinde parametrik olmayan testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Bağımsız değişken olan kültürel değerler ölçeğine ilişkin verileri parametrik olmayan testlerin yapılmasına uygun hale getirmek için medyan bölünmesi yapılarak veriler iki kategoriye (Düşük-Yüksek) ayrılmıştır. Kategoriye ayırırken medyanın esas alınmasının nedeni parametrik olmayan testlerde medyanların karşılaştırılmasıdır (Gürbüz ve Şahin, 2014:238).

Kişilerin kültürel zekâ seviyelerinin, sahip oldukları kültürel değerlere göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları Tablo 2' de sunulmuştur.

Tablo 2: Mann-Whitney U Testi

Asymptotic Sig.(2-sided test)	Üst Bilişsel	Bilişsel	Motivasyonel	Davranışsal
Bireycilik/ Toplulukçuluk	,000	,002	,000	,168
Güç Mesafesi	,080	,000	,009	,000
Belirsizlikten Kaçınma	,000	,388	,000	,000
Erillik/Dişillik	,101	,000	,651	,127

Elde edilen bulgulara göre; üst bilişsel, bilişsel ve motivasyonel kültürel zekânın bireyci ve toplulukçu kültürel değerlere göre farklılaştığı ($p < .05$), davranışsal kültürel zekânın ise farklılaşmadığı ($p > .05$) görülmüştür. Kültürel zekânın güç mesafesine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan analiz sonucunda, üst bilişsel zekâ haricinde diğer kültürel zeka boyutlarının güç mesafesi açısından farklılaştığı ($p < .05$) tespit edilmiştir. Kişilerin kültürel zekâlarının belirsizlikten kaçınma eğilimlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan test sonucunda, bilişsel kültürel zekâ hariç, diğer üç kültürel zeka boyutunun belirsizlikten kaçınma düzeyine göre farklılaştığı ($p < .05$) tespit edilmiştir. Kişilerin kültürel zekâ seviyelerinin erillik/dışılık kültürel değerine göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda ise, kültürel zekânın sadece bilişsel kültürel zeka boyutunun eril/dışil kültürel değerlere göre farklılaştığı ($p < .05$), diğer kültürel zeka boyutlarının ise farklılık göstermediği ($p > .05$) belirlenmiştir.

7. Sonuç ve Tartışma

Kişilerin kültürel zeka düzeylerinin kültürel değerlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla 14 farklı ülkeden toplam 281 örneklemden toplanan verilerle yapılan bu çalışmanın sonucunda önemli sonuçlara ulaşılmıştır.

Kültürel zekâ boyutlarının kültürel değerlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testleri sonucunda, üst bilişsel, bilişsel ve motivasyonel kültürel zekânın bireyci ve toplulukçu kültürel değerlere göre farklılaştığı, davranışsal kültürel zekânın ise farklılaşmadığı görülmüştür. Bireyci kültürel özellik taşıyan toplumlarda bireyler arasındaki bağın gevşek olması, rekabetin ağır basması, toplulukçu değerler taşıyan toplumlarda da toplumun menfaatlerinin bireysel arzuların önüne geçmeleri nedeniyle başka kültürleri anlama konusunda birbirlerinden farklılaştığına inanılmaktadır (Demirel ve Kışman, 2014:698). Toplulukçu değerlere sahip kişiler, diğer insanlarla ilişkiler geliştirirken daha çok uyumu esas almaktadır. Bu nedenle, uyumu esas alan düşünce ile bireysel arzuları öne çıkaran düşünceye göre kültürel zekâ farklılaşabilmektedir. Her ne kadar kişilerin kültürel zekâ seviyeleri düşük veya yüksek olsa da, çalıştıkları ortamda diğer insanlarla iyi geçinmeleri ve onlara saygılı davranmaları konusundaki işyeri kuralları bulunmaktadır. Kişilerin söz konusu kuralları benimsemeseler bile uygulamak zorunda kalmaları nedeniyle davranışsal kültürel zekânın bireyci/toplulukçu kültürel değere göre farklılaşmadığı düşünülmektedir.

Kültürel zekânın güç mesafesi düzeyine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda, üst bilişsel zekâ haricinde diğer kültürel zekâ boyutlarının güç mesafesi açısından farklılaştığı tespit edilmiştir. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda güç dağılımındaki farklılıklar ve eşitsizlikler kişiler tarafından normal karşılanmaktadır. Toplum tarafından benimsenen güç düzeyindeki farklılıklar, zaman içerisinde içselleşmekte ve bireyler arasında bir mesafeye sebep olmaktadır (Yılmaz, 2007:17). Bu durumda, yüksek güç mesafesini içselleştirmiş toplumlarda bireyler diğer insanlarla arasına mesafe koyma ve daha az ilişki geliştirme eğiliminde olabilmektedirler. Düşük güç mesafesini içselleştirmiş olan toplumlarda ise, bireyler arası ilişkilerde statüler ön plana çıkmamakta, daha samimi ilişkilerin ortaya çıkması için uygun ortamlar doğmaktadır. Literatürdeki güç mesafesine ilişkin bilgiler, insanların diğer insanlarla geliştirdikleri ilişkilerin yönünün, yoğunluğunun güç mesafesinden etkilendiğini göstermektedir (Hofstede, 1991:27). Bu durum çok kültürlü ortamda diğer insanlarla ilişki kurma ve sürdürme yeteneği olarak görülen kültürel zekânın da güç mesafesine göre farklılaştığına ilişkin araştırma bulgularını da açıklamaktadır. Üst bilişsel

zekânın güç mesafesine göre farklılaşmamasının, bilişsel kültürel zekâ kişisel eğitim ve deneyimlerle elde edilen ve farklı kültürdeki norm ve uygulamaların bilgilerini kapsarken, üst bilişsel kültürel zekânın, kültürel bilgiyi anlamak için kullanılan zihinsel süreçleri kapsamından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Kişilerin kültürel zekâlarının belirsizlikten kaçınma eğilimlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda, bilişsel kültürel zekâ hariç, diğer üç kültürel zekâ boyutlarının belirsizlikten kaçınma düzeyine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimi gösteren toplumların genel özelliği belirsizliği tehdit olarak algılamalarıdır. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan birey/toplumlar mümkün olduğu kadar her şeyi yazılı kurallara bağlama eğilimi ve risk almaktan kaçınma isteği vardır (Penpece, 2006:81). Daha önceden fazla bilgi sahibi olunmayan kültürel ortamda iş yapmak, önemli seviyede belirsizlik kaynağıdır. İnsanların hangi olaylara nasıl karşılık vereceklerini kestirmek güç olduğundan yüksek belirsizlikten kaçınma eğiliminde olan toplumlar başka kültürlerle etkileşim içerisinde bulunmayı riskli görebilirler. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan toplumlar ise, hesaplı risk alma konusunda çekingen davranmadıklarından başka kültürlerle etkileşime girmekten kaynaklanan belirsizliği de kabul edebilmektedirler. Belirsizlikten kaçınma, esasen üst bilişsel zekâ gibi zihinsel bir süreçtir. Kişi kendi zihinsel modellerine göre ortaya çıkan durumları risk yönetimi açısından değerlendirmekte, buna göre de davranış geliştirmektedir(Ersoy, 2006:58). Bu nedenle bilişsel kültürel zekâ haricindeki üç kültürel zekâ boyutu belirsizlikten kaçınma eğilimine göre farklılaşması normal bir durum olarak görülmektedir. Bilişsel kültürel zekâ ise, daha çok başka kültürleri öğrenme ile ilişkilidir. Birey başka kültürlerin özelliklerini bilse bile risk alma eğilimi düşük, yani belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olsa bile davranış geliştirmekten kaçınabilecektir. Özellikle Klafehn ve arkadaşları (2008) ile Triandis (2008) tarafından deneyimlere açıklığın farklı kültürlerle etkileşimde yaşanan sorunları azalttığına ve kültürel zekâ seviyesini olumlu yönde etkilediğine yönelik bulguları da araştırma bulgularımızı desteklemektedir.

Kişilerin kültürel zekâ seviyelerinin erillik/dışilik kültürel değerine göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda, kültürel zekânın sadece bilişsel kültürel zekâ boyutunun eril/dışil kültürel değerlere göre farklılaştığı, diğer kültürel zekâ boyutlarının ise farklılık göstermediği belirlenmiştir. Eril kültürel değer sahip toplumlarda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler öne çıkarken, dışil kültürel değerlerin hakim olduğu toplumlarda şefkat, merhamet, nezaket, sadakat, sevgi gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır(Macit, 2010:50). Bu özellikler aslında cinsiyete yüklenen veya cinsiyetçi bakış açısına göre tarif edilmiş özelliklerdir. Fakat yapılan birçok araştırmada kültürel zekânın cinsiyete göre farklılaşmadığı bulgusu elde edilmiştir. Çünkü iş ortamında kadın olsun, erkek olsun herkesin uyması gereken kurallar vardır. İşler, bu kurallar zemininde yürütülmektedir. Kişinin işteki başarısını belirleyen cinsiyetten ziyade bilgisi ve yetenekleridir. Bu nedenle, hem kadın hem de erkeklerin başka kültürlerle yaklaşımlarını cinsiyetlerine atfedilen özellikler dışında etkileyen başka faktörlerin olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, eğitim fırsatlarının eşit sunulduğu, işe alım süreçlerinde cinsiyetten ziyade niteliklere bakıldığı günümüzde, kültürel zekânın cinsiyetçi bakış açısına dayanılarak geliştirilen toplumsal değerlere göre farklılaşmaması normal görülmektedir. Kültürel zekânın bilişsel boyutunun eril/dışil değerlere göre farklılaşmasının ise, dışil değerlere sahip toplumların özellikleri itibarıyla diğer kültürleri öğrenme konusunda daha istekli olabileceklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Sonuç olarak, kültürün kişilik üzerinde ve kişiliğin de davranışlar üzerine etkisi olduğuna yönelik araştırma bulgularına (Engle ve Nehrt, 2012; Barrick ve Mount, 1991) dayanılarak geliştirilen hipotezlerin testi neticesinde genel olarak kültürel zekânın kültürel

değerlere göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular, kültür tarafından şekillenen kişiliğin kültürel zekâ üzerinde etkili olduğu konusundaki araştırma bulguları ile de uyumludur (Ward ve Fischer, 2008; Ang ve Van Dyne, 2008).

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da kısıtlar mevcuttur. Hofstede ve Bond (1988) tarafından 23 ülkede yapılan araştırma sonucu bir kültürel değer olarak ortaya konulan zaman oryantasyonu, kapsamlı örnekleme ilk yapılan çalışmada yer almaması ve orijinal ölçme aracında olmaması nedeniyle araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Bu durum da araştırmanın bir sınırlılığıdır. Araştırma sonucu elde edilen veriler önceki ve sonraki yıllarda verilerin toplanmasında kullanılan örnekleme göre değişiklik gösterebileceğinden araştırmanın bulguları, verilerin toplandığı dönem ve örneklem ile sınırlıdır. Bu nedenle araştırma sonuçlarının genellenebilirliği için farklı örneklemler ile yeni çalışmalar yapılmasına ihtiyaç vardır. Yapılacak bu çalışmalarla kültürel zekânın toplumsal kültürden bağımsız olup olmadığı konusunda genel bir yargıya varılabilecektir. Ulaşılan bu sonuçların çok kültürlü ortamlarda yöneticilik yapacak kişilerin seçiminde ve çalışanların belirlenmesinde bir seçim kriteri olarak kullanılmasında fayda bulunmaktadır. Ayrıca, garsonlar, resepsiyon görevlileri, pazarlama elemanları gibi farklı kültürlerle doğrudan etkileşim içerisine girecek personelin seçiminde de araştırma sonuçlarının yönlendirici etkisinin olacağına inanılmaktadır.

Kaynakça

Ang S., vd. (2007), Cultural Intelligence: "Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance", *Management and Organization Review* 3(3), pp 335–371 doi: 10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x

Ang S. ve Van Dyne. (2008), *Handbook of Cultural Intelligence Theory, Measurement and Applications*, Newyork: Sharpe.

Barrick M. R. ve Mount M. K. (1991), "The Big Five personality dimensions and job Performance", *Personnel Psychology*, 41, pp 1-26.

Chelariu C., Brashear T. G., Osmonbekov T., ve Zait A. (2008), "Entrepreneurial propensity in a transition economy: Exploring micro-level and meso-level cultural antecedents", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(6), pp 405-415.

Çetin, B. (2011), *Pazarlama Faaliyetlerinde Alt Kültür Etkisi ve Kalecik-Çamlıdere İlçeleri Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Demirel G.,H ve Kışman Z.,A. (2014). "Kültürlerarası Liderlik", *Turkish Studies- İnternational Periodical For The LanguageLiterature and History of Turkish or Turkic*, 9(5),pp 689-705.

Dyne V., Ang S., ve Ng, K. Y. (2012), "Cultural Intelligence: A Review, Reflections and Recommendations for future Research", In A.M. Ryan, F.T.L. Leong, & F.L. Oswald (Eds.), *Conducting Multinational Research: Applying Organizational Psychology in the Workplace* (pp 29-58), Washington, DC, American Psychological Association.

Earley P. C. ve Mosakowski E. (2004), *Cultural Intelligence*, Harvard Business Review. Best Practice.

Early P.C. ve Ang S. (2003), *Cultural Inteligence: Individual Interactions Across Cultures*, Standford, CA: Stanford University Press.

Engle R. L. And Nehrt C.C. (2012), "Antecedents of Cultural Intelligence: The Role of Risk, Control, and Openness in France and the United States", *Journal of Management Policy and Practice*, 13(5), pp 35-47.

Ersoy B. (2006), *Toplumsal Değerler ve Çalışanların İş Doyumu Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Griffer M. R. ve Perlis S. M. (2007), *Developing Cultural Intelligence in Preservice Speech-Language Pathologists and Educators*, *Communication Disorders Quarterly*, 29 (1), pp 28-29.

Güney S. ve Nurmakhmatuly A. (2007), "Kültürün Girişimciliğe Etkisi: Kazakistan ve Türkiye Üniversite Öğrencilerini Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Kültürler Arası Araştırma", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(18), pp 62-86.

Gürbüz S. ve Şahin F. (2012), "Kültürel Zeka ve Öz-Yeterliliğin Görev Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisi: Çokuluslu Örgüt Üzerinde Bir Uygulama", 'İş, Güç' Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14(2), pp 123-140.

Hofstede G. (1991), *Cultures and Organizations- Software of the Mind*, A Division of The McGraw-Hill Companies, New York.

İlhan M. ve Çetin B. (2014), "Kültürel Zekâ Ölçeği'nin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 29(2), pp 94-114.

İşçi E. (2013), "Örgütlerde Kültürel Zekâ ve Hastane İşletmelerinde Kültürel Zeka Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(5), pp 1-18.

Klafehn J., Banerjee P.M. ve Chiu C. (2008), *Navigating Cultures The Rol of Metacognitive Cultural Intelligence*, *Handbook of Cultural Intelligence Theory, Measurement and Applications*. Newyork: Sharpe.

Koçel, T. (2001), *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 8. Baskı, İstanbul.

Lawan A. ve Zanna R., (2013), "Evaluation of Socio-Cultural Factors Influencing Consumer Buying Behaviour of Clothes in Borno State, Nigeria", *International Journal of Basic and Applied Science*, 3(3), pp 519-529.

Macit G.(2010), *İletişim Tarzları Üzerinde Kültürel Değerlerin Etkisi: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Odabaşı Y., (2012), *Tüketici Davranışları*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, Yayın No: 1572.

Örücü E., ve Ayhan N. (2001), "Örgüt Kültürü", *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, pp 87-105.

Penpece D. (2006), *Tüketici Davranışlarını Belirleyen Etmenler: Kültürün Tüketici Davranışları Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Ramirez, A. R. (2006), *Impact of Cultural Intelligence Level on Conflict Resolution Ability: A Conceptual Model and Research Proposal*, Emerging Leadership Journeys, Regent University.

Şahin F. ve Gürbüz S. (2012), "Kültürel Zeka ve Öz-Yeterliliğin Görev Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisi: Çokuluslu Örgüt Üzerinde Bir Uygulama", 'İş, Güç' Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14(2), pp123-140.

Şeşen H. (2010), *Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Şişman M. (1994), *Örgüt Kültürü(Eskişehir İl Merkezindeki Okullarda Bir Araştırma)*, Anadolu Üni.Yayınları No:732, Eskişehir.

Taşyürek N. (2010), *Reklam Ve Reklamın Tüketicilerin Satın Alma Davranışları Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Triandis H.C. (2008), "Personality and Cultural Intelligence: A Test Of The Mediation Hypothesis", In S. Ang, L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of Cultural Intelligence*, New York: Sharpe.

Ward C., ve Fischer R. (2008), "Personality and cultural intelligence: A test of the mediation hypothesis", In S. Ang, L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of Cultural Intelligence*. New York: Sharpe.

Wood E. D. ve Peters H.Y.Z. (2014), "Short-Term Cross-Cultural Study Tours: Impact On Cultural Intelligence", *The International Journal of Human Resource Management*, 25(4), pp 558-570.

Yeşil S. (2009), "Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16, pp 100-131.

Yeşil S. (2010), "21. Yüzyılın Küresel Örgütleri İçin Kültürel Zeka", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), pp 147-168.

Yılmaz D. (2007), *Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÖZ KENDİLİK DEĞERLENDİRMESİNİN ÖRGÜTÜN YENİLİKÇİLİK DÜZEYİNE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ

Abdullah SANDUK

Kara Harp Okulu
asnduk@kho.edu.tr

Tuğrul OĞUZHAN

Kara Harp Okulu
toguzhan@kho.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada yazından yola çıkarak örgütün yenilikçilik düzeyine etki edebileceği değerlendirilen lider üye etkileşimi ve öz kendilik değerlendirmesinin etkileri araştırılmış ve bu etkide personel güçlendirmenin aracılık rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma; uygulamalı ve betimsel bir araştırmadır. Kuramdan ve görgül çalışmalardan yola çıkılarak çalışma, ana değişkenlerinin aralarındaki ilişkileri ortaya koyacak bir nitelikte tasarlanmıştır. Araştırmaya, Ankara’da bir kamu üniversitesinde çalışan 110 kişi katılmıştır. Anket tekniğiyle elde edilen verilerin analizi SPSS22 ve AMOS21 yazılımlarıyla yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlemesi için AMOS 21 programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Model doğrultusunda değişkenler arası ilişkileri tespit etmek için korelasyon analizleri; hipotezleri ve aracılık etkilerini test etmek için hiyerarşik regresyon analizleri uygulanmıştır. Araştırma sonucunda öz kendilik değerlendirmesinin yenilikçilik düzeyine anlamlı etkileri olduğu yönündeki hipotez haricindeki tüm hipotezler desteklenmiş ve lider üye etkileşiminin yenilikçilik düzeyine etkisinde personel güçlendirmenin kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider Üye Etkileşimi, Yenilikçilik, Personel Güçlendirme, Öz Kendilik Değerlendirmesi

1. Giriş

Yenilikçilik kavramı, bir örgütün proaktif davranışlarını gösteren; yaratıcı fikirlerinin ne kadar başarıyla uygulanabildiğini açıklayan bir kavramdır. Bu nedenle rakiplerden önce yeni ürün ve hizmetleri sunmak isteyen örgütler yenilikçilik düzeyini arttırmak arzusunda olacaktır. Eğitim kurumlarında da hem saygın öğretim elemanlarını elde bulundurmak, hem öğrenci kalitesini artırma hem de kurumun kalitesi anlamında yapılan yayın ve proje çalışmalarının kalitesini artırma önem arz etmektedir. Bu kapsamda yenilikçilik düzeyinin arttırabilecek değişkenlerin incelenmesi ve yapılacak önermeler örgütlerin rekabet ortamında ayaklanmaya maruz kalmadan yaşamını sürdürebilmesi ve elde edilen başarılar neticesinde örgüt çalışanlarının da tatmini ve bağlılığı açısından da önem arz edebilecektir. Bir eğitim kurumunun en temel amacının iyi bir eğitim sistemi ile çevresel değişime ve değişim hızına ayak uydurabilecek geleceğin bilim adamları ve yöneticilerini yetiştirmek olduğu düşünüldüğünde yenilikçilik kavramı eğitim kurumlarında çok daha büyük bir anlam taşıyacaktır. Bu çalışmada, yenilikçilik düzeyinin artırılabilmesine etken olabileceği

değerlendirilen değişkenlerden liderlerin astları ile farklı düzeyde etkileşime girdiğini vurgulayan “Çok Boyutlu Lider Üye Etkileşimi” (LÜE) ile bireylerin kendileri hakkında taşıdıkları temel sonuçlar ya da değerlendirmeleri olarak tanımlanan “Öz Kendilik Değerlendirmesi” (ÖKD)’nin etkileri üzerinde değişime iyi uyum için personeli çeşitli güçler ile donatmanın anlamlı etkisinin olduğunu vurgulayan “Psikolojik Güçlendirme” (PG)’nin aracılık etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

2. Teori ve Hipotezler

Yenilikçilik kavramı, literatürde bireyin içinde bulunduğu sistemde yeniliği diğerlerinden daha çabuk bir şekilde benimseme derecesi olarak ifade edilmiş olup bu kavramı inceleyen hemen hemen tüm yaklaşımlarda bireyin yeni bir ürün veya hizmete ortaya koymaya yönelik göreceli gönüllülüğü olarak tanımlanmıştır (Blake vd., 2003:156).

Örgütlerde güçlendirme, genellikle düşük seviyede çalışanlar için karar verme yetkisi, örgütsel fonksiyonları geliştirmek için çalışanların görevlerini daha mükemmel yapabilecek kişisel sorumlulukları almaları ve çalışanların stratejik düşüncelerini uygulamaya koyabilmeleri için onları takdir etmeye yönelik uygulamalar şeklinde tanımlanmaktadır (Barton ve Barton, 2011:203). Personel güçlendirme kavramı, örgütlerin yenilik ve esneklik ihtiyacı nedeniyle ortaya çıkmıştır (Sanjay, 2001). Yenilikçilik kapsamında personel güçlendirme, çalışanları işin sahibi olarak görmelerini sağlayarak motive etmekte, bilgi paylaşımını üst düzeye taşıyarak grup ve takım halinde düşünmeyi teşvik etmekte ve yenilikçi yolların ortaya çıkmasına imkân tanımaktadır (Kirkman ve Rosen, 1999). Personel güçlendirmenin örgütsel yenilikçiliğe etkisi Çavuş ve Akgemci (2008) tarafından incelenmiş olup orta ve alt düzey çalışanların otonomi kazandıkça yani, bağımsız kararlar alıp uygulayabildikçe örgütte yenilikçilik düzeyinin de arttığı tespit edilmiştir. Aynı çalışmada orta ve alt düzey yöneticiler yaptığı işte kendisini ne kadar yetenekli görüyor ve işini ne kadar anlamlı kabul ediyorsa yenilikçiliğin pozitif oranda etkilendiği de tespit edilmiştir.

Liderlikle ilgili teoriler lider ile üye arasındaki etkileşimi, lider ile astların kişilik özellikleri arasındaki farkı dikkate almaksızın asta uygulanan davranış biçimi ile açıklamaya çalışırken, lider üye etkileşimi teorisi, liderlerin çalışma grupları içindeki tüm grup üyeleriyle benzer bir liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunmadığı varsayımını vurgulamaktadır (Oğuzhan ve Sığır, 2014). Liderler ile astlar arasındaki ilişkinin ekonomik kaynakların değişiminden daha yüksek değerler olan güven, destek ve dikkate almaya doğru geliştiği ve evrimleştiğini ileri süren bu teoride, astlar yaptıkları işlerde daha özerk hissetmekte ve rol dışı işler için zaman ve kaynak planlanmasına yönelik kararlarda daha etkili olabilmektedir (Çelik, Turunç ve Bilgin, 2014). Lider üye etkileşiminin kalitesi yükseldikçe yapılan hatalara karşı liderlerin toleransları yükselmekte ve liderlerin yenilikçi problem çözme tarzlarını desteklediği ortamın rahatlığıyla çalışanlar yenilikçi fikirleri daha kolay dile getirebilmektedirler (Boerner, Eisenbeiss ve Griesser, 2007).

Yenilikçilik kapsamındaki çalışmalarda yüksek düzeydeki lider üye etkileşimi kalitesinin ve çalışanlara daha fazla yetki, karar verme serbestisinin sağlanmasının yenilikçi davranış için gerekli olduğu; özsaygı ve özgüvene sahip dışa dönük kişiliklerin yenilikleri daha başarılı uyguladığı, tespit edilmiştir (Pelz & Andrews, 1966; Cotgrove & Box, 1970; Basu, 1991; Graen & Scandura, 1987; Pretorius vd., 2005; Duran ve Saraçoğlu, 2009;). Amabile ve arkadaşları (1996) ise lider ile tesis edilen açık etkileşimin, çalışanların yeniliğe yönelik iç motivasyonlarına zarar verecek olan olumsuz eleştirilere maruz kalma korkusunu azaltacağını belirtmektedir. Tierney, Farmer ve Graen (1999) tarafından yapılan çalışmada da lider üye etkileşiminin kalitesinin çalışanların yaratıcılık ve yenilikçi davranışları üzerinde etkili olduğunu belirlenmiştir.

Öz kendilik değerlendirmesi, Judge ve arkadaşları (1997) tarafından bireyin kendilik algısını oluşturan öz saygı, öz yeterlilik, kontrol odağı ve düşük nevrotiklik kavramlarının tek bir boyut altında toplanması şeklinde açıklanmaktadır. Öz saygı bireyin kendi kendisini onaylaması olup bireyin küresel düzeyde pek çok alanda gösterdiği performansının değerlendirmesi olarak görülen öz yeterlilikle bir bağlantısı bulunmaktadır. Bireyin çevresini kontrolü anlamına gelen kontrol odağı kavramı, öz yeterlilik kavramı ile bireylerin çevrelerini kontrol edebilecekleri inancı doğrultusunda bağlantı oluşturmaktadır (Oğuzhan, 2015).

Örgütlerde yenilikçilik davranışına yönelmenin en önemli nedenlerinden birisi daha fazla bağımsızlık elde etme ve örgütsel ödüllere ulaşabilmedir (Hisrich vd., 2005). Basım, Kormaz yürek ve Tokat (2008) tarafından yapılan araştırmada bireylerin öz yeterlilik algısının yükseldikçe, yenilikçi davranışları ve risk alma eğilimleri arttığı; öz yeterlilik algısı azaldıkça, yenilikçi davranışları ve risk alma konularındaki tutumlarının azaldığı bulgusu öz yeterliliği de içerisinde barındıran öz kendilik ile yenilikçilik ilişkisinin araştırılması hususunda önem arz etmektedir. Yapılan bazı araştırmalarda; iç denetim odağı ile yenilikçilik ve risk alma arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenirken (Brockhas, 1982:87), yaratıcı düşünme tarzları bağlamında iç denetim odağına sahip olan bireylerin, esneklik ve orijinallik puanlarının daha yüksek olduğu ortaya çıkarılmıştır (Glover ve Sautter, 1976:258).

Örgütlerde bireylerin yenilikçi tutum sergilemelerini etkileyen önemli değişkenlerden birisinin de belirsizliğe tolerans, başka bir ifadeyle belirsizlikten kaçınma olduğu söylenebilir. Yukarıda da belirtildiği üzere öz kendilik değerlendirmesini oluşturan nevrotiklik kavramı belirsizlikle bağlantılıdır. Nevrotiklik, rasyonel olmayan düşüncelerle ve de sorunlarla başa çıkmadaki yetersizlikle bağlantılı bir kavramdır (Şeşen, 2010). Bu nedenle bireylerin belirsizliğe tolerans eğilimleri, değişime olumlu tepki vermesiyle ilgili bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır (Tabak, Erkuş ve Meydan, 2010). Belirsizliğe tolerans ile yenilikçilik değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan araştırmalarda, belirsiz durumlara olumlu tepkiler veren bireylerin yenilikçilik tutumlarının daha yüksek olduğu (Thatcher vd., 2003:75), belirsizliğe toleransları fazla olan bireylerin olmayanlara göre daha yenilikçi oldukları belirlenmiştir (Shane, 1995, s.49).

Thomas ve Velthouse(1990), psikolojik güçlendirmenin yeterlilik, anlamlılık, seçim ve etki şeklinde dört boyutu olduğunu belirtmiştir. Yazarlara göre, güçlendirme bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan ve bu boyutlar tarafından açıklanan içsel görev motivasyonunu yansıtmaktadır. PG kapsamındaki çalışmalarda; PG'nin sağlanması için çalışma gruplarının kurularak birlikteliğin etkin bir liderlik sistemi ve güçlü bir çift yönlü iletişim kuruluşu desteklenmesi gerektiği, LÜE'nin bu grupların oluşturulmasında etkin olduğu (Scott ve Bruce, 1994; Darling, 1996; Tierney vd., 1999; Genç, 2004; Laschinger vd., 2009a; Çalışkan vd., 2011); kontrol odağı ve özsaygının PG'nin bir öncülü olduğu (Spreitzer,1995) tespit edilmiştir.

Bu kapsamda ampirik çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak model doğrultusunda oluşturulan ve aşağıda belirtilen hipotezler ve aracılık rolleri test edilmiştir:

- H1: LÜE'nin YD üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H2: LÜE'nin PG üzerinde anlamlı etkileri vardır.
- H3 : ÖKD'nin PG'ye anlamlı etkisi vardır.
- H4: ÖKD'nin YD'ye anlamlı etkisi vardır
- H5: PG'nin YD üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H6: LÜE'nin ve ÖKD'nin YD'ye etkisinde PG'nin aracılık rolü vardır.

3. Araştırmanın Yöntemi ve Bulgular

3.1. Örneklem

Araştırmanın evreni, Ankara ilinde eğitim hizmeti sunan bir kamu üniversitesinden oluşturulmuştur. Araştırmaya, Ankara'da bir kamu üniversitesinde çalışan 110 kişi katılmıştır. Araştırmanın örneklemini, evreni temsil edecek sayıda kolayda örneklem yöntemiyle ulaşılan çalışanlardan oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında araştırmada yer alan çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1'de gösterilmiştir. Verilerin toplanması, ölçüm araçlarının yüz yüze iletişimle uygulanması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanmasında uygun doldurulmadığı ve eksik doldurulduğu tespit edilen 5 anket analizden çıkarılmıştır.

Tablo 1. Çalışanların demografik özellikleri

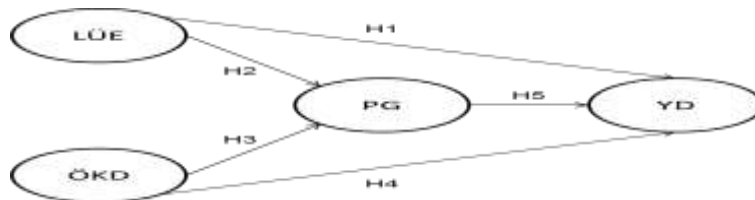
	F	%		F	%		F	%		F	%
Çalışma Süresi			Yaş			Cinsiyet			Eğitim		
1-5 yıl	66	68,04	22-25	18	18	Erkek	96	87,27	Lise	10	9,09
6-10 yıl	12	12,37	26-30	56	56	Kadın	14	12,73	Lisans	43	39,09
11-15 yıl	9	9,28	31-40	17	17	Medeni Hal			Y.Lisans	48	43,64
15 yıl ve	10	10,31	40 üstü	9	9	Evlü	63	58,33	Doktora	9	8,18
						Bekar	45	41,67			
N=110											

3.2. Ölçüm Araçları

Araştırmada, Scott ve Bruce (1994) tarafından kullanılan altı soruluk yenilikçi düzeyi ölçeği, Judge ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen on iki soruluk öz kendilik değerlendirme ölçeği, Graen, Liden ve Hoel (1982) tarafından geliştirilen beş soruluk lider-üye etkileşimi ölçeği, Spreitzer (1995) tarafından hazırlanan ve Çalışkan (2013) tarafından geliştirilen altı soruluk psikolojik personel güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerin her bir soru maddesine ilişkin cevapları "Tamamen Katılıyorum" ifadesinden "Hiç Katılmıyorum" ifadesine kadar uzanan 5'li Likert ölçeği şeklindedir.

Araştırmada, yenilikçi düzeyi (YD) bağımlı değişken, lider-üye etkileşimi (LÜE) ve öz kendilik değerlendirme (ÖKD) bağımsız değişkenler, psikolojik personel güçlendirme (PG) ise aracı değişken olarak kullanılmıştır. Araştırma modeli Şekil 1.'de belirtilmiştir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlemesi için AMOS 21 programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen

sonuçlar Tablo 2.'de sunulmuştur. Tablo 2 incelendiğinde; uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durum, bu çalışma çerçevesinde ölçeklerin tek faktörlü yapısının doğrulandığını ifade etmektedir.

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA
Lider-üye etkileşimi	9,318	5	1,864	0,967	0,982	0,08
Öz kendilik değerlendirme	64,541	42	1,537	0,910	0,954	0,07
Yenilikçi düzeyi	8,881	7	1,269	0,974	0,993	0,05
Psikolojik personel güçlendirme	12,262	7	1,752	0,962	0,984	0,08
İyi Uyum Değerleri*			≤ 3	$\geq 0,90$	$\geq 0,97$	$\leq 0,05$
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			$\leq 4-5$	0,89-0,85	$\geq 0,95$	0,06-0,08

$p > .05$, χ^2 =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA=RootMeanSquareError of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü). *(Meydan ve Şeşen, 2011: 37)

Ölçeklerin bu araştırmadaki güvenilirlik katsayıları ile ilgili; lider-üye etkileşimi 0,86 olarak, öz kendilik değerlendirme 0,82 olarak, psikolojik personel güçlendirme 0,87 olarak, yenilikçilik düzeyi 0,71 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen değerler ölçeklerin güvenilirliği sağladığını göstermektedir.

3.3. Bulgular

Araştırma sonucunda kullanılan değişkenlerle ilgili ortalamalar hesaplanmıştır. Ortalamaların hesaplanması sonucunda değişkenlerin ortalamaları LÜE (Ort=3,50, ss=0,81), ÖKD (Ort=3,54, ss=0,51), YD (Ort=2,57, ss=0,70) ve PG (Ort=2,71, ss=0,72) şeklindedir. Bu bulgular katılımcıların lider üye etkileşimi ve öz kendilik değerlerinin ortalama üzerinde olduğunu ve personel güçlendirme ile yenilikçilik düzeyine ilişkin algılarının orta seviyelerde olduğunu göstermektedir.

Değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak için korelasyonlar hesaplanmıştır. Korelasyonları gösteren Tablo 3 incelendiğinde lider-üye etkileşiminin yenilikçilik düzeyi ile orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ve psikolojik personel güçlendirme ile düşük ve istatistiksel olarak anlamlı, öz kendilik değerlendirmesinin psikolojik personel güçlendirme ile düşük ve istatistiksel olarak anlamlı, yenilikçilik düzeyinin psikolojik personel güçlendirme ile orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi bulunmuştur.

Araştırma kapsamında H1, H2, H3, H4 ve H5 hipotezlerini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 3. Değişkenler arasındaki korelasyon analizi

	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) Lider-üye etkileşimi (LÜE)	1			
(2) Öz kendilik değerlendirmesi (ÖKD)	0.13	1		
(3) Yenilikçi düzeyi (YD)	0.51**	0.09	1	
(4) Psikolojik personel güçlendirme (PG)	0.39**	0.21**	0.46**	1
**p<0,01, *p<0,05				

Bu kapsamda, araştırmanın birinci hipotezi “LÜE’nin YD üzerinde anlamlı etkisi vardır (H1)” şeklindedir. Sonuçlar doğrultusunda bu hipotez doğrulanmakta ve lider-üye etkileşiminin çalışanların yenilikçi davranış sergilemelerini artırdığı görülmüştür ($\beta=0,44$; $p<0,000$). Araştırmanın ikinci hipotezi “LÜE’nin PG üzerinde anlamlı etkileri vardır (H2)” şeklindedir. Sonuçlar doğrultusunda bu hipotez desteklenmiş ve lider-üye etkileşiminin psikolojik personel güçlendirmeyi artırdığı görülmüştür ($\beta=0,34$; $p<0,000$). Araştırmanın üçüncü hipotezi “ÖKD’nin PG’ye anlamlı etkisi vardır (H3)” şeklindedir. Sonuçlar doğrultusunda bu hipotez desteklenmiş ve öz kendilik değerlendirmesinin psikolojik personel güçlendirmeyi artırdığı görülmüştür ($\beta=0,30$; $p<0,05$). Araştırmanın beşinci hipotezi “PG’nin YD üzerinde anlamlı etkisi vardır (H5)” şeklindedir. Sonuçlar doğrultusunda bu hipotez desteklenmiş ve psikolojik personel güçlendirmenin çalışanların yenilikçi davranış sergilemelerini artırdığı görülmüştür ($\beta=0,45$; $p<0,000$). Araştırmada H4 hipotezinin desteklenmediği görülmüştür ($\beta=0,100$; $p=0,299$).

Araştırmanın son hipotezinin test edilmesi için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. LÜE ve ÖKD’nin YD üzerine etkisini ve bu etkide PG’nin aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntem gereği, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda PG’nin aracılık rolünü belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi ve Sobel testi yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 4’te verilmektedir.

Tablo 4. PG’nin aracılık rolüne ilişkin sonuçlar

1.Adım		
Yenilikçilik Düzeyi		
	β	t
Eğitim	-0,04	-0,05
Çalışma Süresi	0,01	1,73
Lider Üye Etkileşimi (LÜE)	0,43**	6,10
R2 = 0,299 Düz. R2 = 0,279 F = 15,08 p(F) 0,000		
2.Adım		
Psikolojik Personel Güçlendirme		
Lider Üye Etkileşimi (LÜE)	0,34**	4,40
R2 = 0,152 Düz. R2 = 0,144 F = 19,41 p(F) 0,000		
3.Adım		
Yenilikçilik Düzeyi		
Eğitim	-0,02	-0,03
Çalışma Süresi	0,01	1,09
Lider Üye Etkileşimi (LÜE)	0,34**	4,70
Psikolojik Personel Güçlendirme	0,27**	3,63
R2 = 0,362 Düz. R2 = 0,337 F = 14,87 p(F) 0,000		
p<0,01, *p<0,05, Sobel Test(z) (z=2,81; p<0,001)		

Araştırmanın LÜE ve ÖKD’nin YD’ye etkisinde PG’nin aracılığını test etmek amacıyla yapılan üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi sonucunda (Tablo 4), demografik değişkenlerden eğitim ve çalışma süresi değişkenleri kontrol altına alındığında, LÜE’nin YD’yi ($\beta=0,43$; $p<0,01$) pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda LÜE’nin aracı değişken olan PG’ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda LÜE’nin PG’yi pozitif ve

anlamli olarak etkilediği ($\beta=0,34$; $p<0,01$) tespit edilmiştir. Son adımda ise LÜE ve aracılığı araştırılan PG birlikte analize sokulmuş ve YD üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Analiz sonucunda, LÜE'nin PG ile birlikte analize sokulmasıyla R^2 artmış ($R^2=0,337$) ve ilk aşamada var olan LÜE'nin YD üzerindeki etkisi azalmıştır ($\beta=0,34$; $p<0,01$). Sobel testi sonuçları da aracılık etkisinin anlamli olduğunu göstermektedir ($z=2,81^{**}$; $p<0,00$). Bu bulgular LÜE'nin YD'ye etkisinde PG'nin kısmi aracılık rolünün olduğunu göstermektedir. Araştırmanın son hipotezi "LÜE'nin ve ÖKD'nin YD'ye etkisinde PG'nin aracılık rolü vardır (H6)" şeklinde-dir. Sonuçlar doğrultusunda bu hipotez desteklenmiş ve bu ilişkide PG'nin aracılık rolünün olduğu ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamli olduğu ortaya çıkmıştır.

4.Tartışma ve Sonuç

Araştırma sonucunda modelde bulunan değişkenlerin ortalamalarının orta ve üzerinde bir seviyede olması örgütte lider üye etkileşimi, öz kendilik değerlendirmesi, personel güçlendirme ve yenilikçilik konularındaki algıların olumlu olduğunu göstermekte olup örgütler için böyle bir durum yenilikçilik anlamında bir fırsat olarak değerlendirilebilir.

Korelasyon analizleri sonucunda öz kendilik değerlendirmesi haricinde tüm değerkenler arasında olumlu ve aynı yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Brockhas (1982) ve Glover ve Sautter (1976) çalışmalarında yenilikçilik kapsamında denetim odağının önemli olduğu vurgulanmış ve iç denetim odağının bu konuda anlamli ve olumlu etkilerinin olacağı belirtilmiştir. Bu araştırmada öz kendilik değerlendirmesi ile ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde kontrol odağı ile ilgili soruların öz kendilik ortalamasına göre daha düşük olduğu ve dış denetim odağının katılımcılarda yüksek olabileceği görülmüştür. Regresyon analizlerinde de hipotezin desteklenmemesi dış denetim odağının yükseldikçe yenilikçilik kapsamında anlamli etkinin kaybolacağı şeklinde yorumlanabilir.

Regresyon analizleri sonucunda öz kendilik değerlendirmesi ile ilgili hipotez haricindeki hipotezlerin kabulü yazını destekler niteliktedir. Çalışmada lider üye etkileşim ile personel güçlendirmenin birlikte dahil edildiği hiyerarşik regresyon analizinde modelin açıklama katsayısının artması ve lider üye etkileşiminin etkisinin azalması personel güçlendirmenin kısmi aracılık rolünü ortaya koymaktadır. Bu bulgu yazına katkı sağlayacak bir tespit olarak değerlendirilebilir. Örgütlerde yenilikçilik düzeyini arttırabilmek için lider üye etkileşiminin kalitesine verilecek önem yanında personel güçlendirmenin de önem arz edeceği ve yöneticilerin lider üye etkileşiminin kalitesinin arttırırken aynı zamanda personel güçlendirmeyi de etkin bir şekilde uygulaması gerektiği hususu çalışma sonunda bir değerlendirme olarak söylenebilir.

Sonuç olarak örgütlerde iyi bir lider üye etkileşiminin çalışanların yenilikçi tutum sergilemelerinde ve yenilikçilikle ilgili algılarında olumlu bir etki yaratırken liderlerin de personel güçlendirme kapsamında kaliteli bir etkileşimle daha fazla imkânlar sağlamasının örgüt için olumlu sonuçlar yaratabileceği hususu çalışmanın katkı sağlayacak bulgusu şeklinde değerlendirilebilir. Bu kapsamda çalışanların öz kendilik değerlendirmelerini yükseltebilmek için kontrol odağı kavramının önem arz ettiği ve kontrol odağını içselleştirme yönünde yapılacak çalışmaların hem güçlendirme hem de yenilikçilik kapsamında anlamli etkiler yaratabileceği çalışma sonunda söylenebilecek diğer bir husus olarak görülmektedir. Lider üye etkileşiminin kalitesinin yükselmesi Çelik vd.(2014)tarafında belirtildiği gibi çalışanların işlerde daha özerk hissetmelerine ve rol dışı işler için zaman ve kaynak planlanmasına yönelik kararlarda daha etkili olabilmelerine imkan sağlayacak ve Boerner vd. (2007) tarafından belirtildiği üzere liderlerin toleransı yükseldikçe astların yeni fikirleri ortaya koymaları daha kolay hale gelecektir.

Kaynakça

- Amabile, T. R., Conti, H. Coon, J. L., ve Herron, M. (1996). Assessing The Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154- 1184
- Basım, H. N., Korkmazıyürek, H., & Tokat, A. O. (2008). Çalışanların öz yeterlilik algılamasının yenilikçilik ve risk alma üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-130.
- Barton, H., Barton, L.C. (2011). "Trust And Psychological Empowerment in the Russian Work Context", *Human Resource Management Review* 21, 201–208
- Basu, R. (1991). *An empirical examination of leader-member exchange and transformational leadership as predictors of innovative behavior*. Unpublished doctoral dissertation, Purdue University, West Lafayette, IN.
- Blake, B.F., Neuendorf, K.A., Valdiserri, C.E.(2003), "Inovativeness and Variety of Internet Shopping", *Internet Resarch: Electronic Networking and Applications and Policy*, Vol:13, No: 3, pp.156 169.
- Boerner, S., Eisenbeiss S. & Griesser, D. (2007). Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (3), 15-26.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality*, 17(S1), 5-18.
- Cotgrove, S., & Box, S. (1970). *Science, industry, and society: Studies in the sociology of science*. George Allen & Unwin., London
- Çalışkan, A., Akkoç, İ., & Turunç, Ö. (2011). Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik Ve Girişimciliğin Aracılık Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 363-401.
- Çalışkan, A. (2013). İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi* 15 (1), 88-112
- Çavuş, M. F., & Akgemci, T. (2008). İşletmelerde personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi: İmalat sanayinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 229-244.
- Çelik, M., Turunç, Ö., & Bilgin, N. (2014). Lider-Üye Etkileşimi Ve Kariyer Memnuniyetinin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Etiğin Düzenleyici Rolüne Yönelik Deneysel Bir Araştırma/The Moderating Role Of Ethics In The Effect Of Leader–Member Exchange And Career Satisfaction On The Innovative Behavio. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(25).
- Darling, M. (1996). Empowerment: Myth or Reality, *Vital Speeches of the Day*, 62(15), 474-479.
- Duran, C., & Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci. *Yönetim ve Ekonomi*, 16(1), 57-69.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayınevi, Ankara.

- Graen, G., & Scandura, T. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 9: 175-208. Greenwich, CT: JAI Press
- Hisrich, R.D., Peters, M.P., & Shepherd, D.A. (2005). *Entrepreneurship (Sixth Edition)*. New York: McGraw-Hill.
- Judge, T. A., Locke, E. A., ve Durham, C. C. (1997). The Dispositional Causes of Job Satisfaction: A Core Evaluations Approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Kirkman, B. ve Rosen, B. (1999), Beyond Self- Management: The Antecedents and Consequences of Team Empowerment, *Academy of Management Journal*, 42 (1), s. 58-71.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J. & Wilk, P. (2009a). Context Matters: The Impact of Unit Leadership and Empowerment on Nurses' Organizational Commitment. *Journal of Nursing Administration*, 39(5):228-235.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- Oğuzhan, T., ve Sığı, Ü. (2014). Tugrul Oguzhan Eğitim Örgütlerinde İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına Etik İklim Tipinin Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Çankırı Karatekin Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 5(1), 355-379.
- Oğuzhan, T. (2015) Algılanan Etik İklim boyutları, Lider Üye Etkileşimi ve Öz Kendilik Değerlendirmesinin İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımı Üzerindeki Etkileri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Pelz, D., & Andrews, F. (1966). Autonomy, coordination, and stimulation in relation to scientific achievement. *Behavioral Science*, 11: 89-97.
- Pretorius, M.; Millard, S. M. & Kruger, M.E. (2005). Creativity, innovation and implementation: Management experience, venture size, life cycle stage, race and gender as moderators", *South African Journal Of Business Management*, 36, 4: 55-68
- Sanjay, T. M. (2001), Employee Empowerment: an Integrative Psychological Approach, *Applied Psychology*, 50(1).
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 580-607.
- Şeşen, H. (2010). Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara*.
- Shane, S. (1995). Uncertainty Avoidance and The Preference For Innovation Championing Roles. *Journal of International Business Studies* 26(1): 47-68.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological, Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement And Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Tabak, A., Erkuş, A., & Meydan, C. H. (2010). Denetim odağı ve yenilikçi birey davranışları arasındaki ilişkiler: belirsizliğe tolerans ve risk almanın aracılık etkisi.
- Thatcher, J.B., Stepina, L.P., Srite, M.ve Liu, Y. (2003). Culture, Overload and Personal Innovativeness with Information Technology: Extending the Nomological Net. *Journal of Computer Information Systems* Vol.44, Part 1: 74-81.

Thomas, K.W. ve Velthouse, B.A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment. *Academy of Management Review*, 15(4):666-681.

Tierney, P., Farmer, S.M., & Graen, G.B. (1999). An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Personnel Psychology*, 52:591–620.

MENTORLUK FONKSİYONLARI İLE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİ: MENTORA OLAN GÜVENİN VE MENTORUN POLİTİK YETENEĞİNİN ROLÜ

Engin Bağış ÖZTÜRK

Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi
engin.ozturk@deu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma çırağın mentorluk fonksiyonları ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide mentora olan güvenin aracılık etkisini ve bu aracılık etkisinin mentorun politik yeteneği tarafından biçimlendirilmesini irdelemektedir. Buna göre çalışanın kendisini güçlendirilmiş hissetmesi için mentora güvenmesi gerektiği ve bu güvenin mentorun sağladığı fonksiyonlar ile olabileceği öne sürülmüştür. Dahası bu ilişkinin sadece politik yeteneği yüksek mentorlarda geçerli olacağı çünkü politik yeteneği düşük mentorların çalışanların güçlendirme ihtiyaçlarını doğru tespit edemeyeceği iddia edilmiştir. Veri Kazakistan'daki kamu ve özel kuruluşlarında çalışan 164 kişiden toplanmıştır ve biçimlendirici aracılık etkisi kesitsel bir tasarım ile test edilmiştir. Mentorluk fonksiyonlarının psikolojik güçlendirme üzerinde doğrudan etkisi bulunmazken mentora olan güven aracılığı ile dolaylı etkisi bulunmaktadır. Ve bu aracılık etkisi ikinci aşamada mentorun politik yeteneği tarafından biçimlendirilmektedir. Bu çalışmanın bulgularına göre mentorlar güven tesis edici aktivitelerde bulunmalı ancak bu ilişki mentorlar yüksek politik yeteneğe sahip olduğunda ortaya çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Mentorluk Fonksiyonları, Mentora olan Güven, Politik Yetenek, Psikolojik Güçlendirme.

1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Şirketler performanslarını arttırmak için çalışanların bilgi, beceri ve yeteneğini arttırmaya yönelik mentorluk programlarını desteklemektedirler (Allen et al. 2009). Mentorlar bu tür programlarda çiraklara mentorluk fonksiyonları (psikolojik destek, kariyer geliştirmek, rol modeli olmak) sağlamaktadırlar (Kram 1983). Bugüne kadar yapılan çalışmalar bu fonksiyonların çiraklara tutumsal ve davranışsal açıdan fayda sağladığını göstermiştir (Kammeyer-Mueller ve Judge 2008; Allen et al. 2004). Ancak çalışmalar bu faydalara ulaşmaya ya da faydaları düzenlemeye yarayan iş motivasyonu kavramına, özellikle psikolojik güçlendirmeye, yeterince değinmemiştir (Scveura ve Williams 2004). Mevcut tek çalışma ise mentorun politik yetkinliğinin biçimlendirici rolüne odaklanmıştır (Sun, Pan, ve Chow 2014). Mentorluk yazınına entegre edilmesi istenen kişilerarası güven kavramı (Eby vd., 2013) ise mentorluk fonksiyonları ile psikolojik güçlendirme ilişkisinde hiç ele alınmamıştır. İlişkisel bir süreç ile psikolojik güçlendirmenin nasıl arttırılacağına odaklanan bu çalışma hem güveni kilit bir mekanizma olarak kullanması hem de politik yeteneğin biçimlendirici rolünün yeniden gösterilmesi bakımından katkısını ortaya koyacaktır.

Bu kapsamda çalışmanın amacı mentorluk fonksiyonları ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide mentora olan güvenin aracılık etkisini ve mentorun politik yeteneğinin bu aracılık etkisi üzerindeki biçimlendirici (ikinci aşama) rolünü incelemektir.

2. Çalışmanın Teorik Çerçevesi

Kişilerarası güven kavramı psikolojik bir durum olup diğer kişi ile ilgili pozitif beklentilere bağlı olarak incinebilirliğe razı olmaktır (Rousseau et al. 1998). Sosyal takas teorisi kapsamında mentorla ilgili pozitif beklentilerin oluşabilmesi için mentorun çırağa ekonomik ve sosyal faydalar sağlaması gerekmektedir. Mentor tarafından sağlanan psikolojik destek (arkadaşlık vb.), kariyer geliştirme (aday göstermek vb.) ve rol modeli olma (genel olarak örnek davranışlar sergilemek) fonksiyonları çırak açısından sosyal ve ekonomik faydalar içermektedir (Kram 1983). Bu tür fonksiyonlardan faydalanan çırak mentorla ilgili pozitif beklentiyi arttıracığı için çırağın mentora olan güveni artar.

H1: Mentorluk fonksiyonları çırağın mentora olan güvenini pozitif etkiler.

Psikolojik güçlendirme yazınına göre lider ile algıların önemli bir bağlamsal faktör olması (Thomas & Velthouse, 1990), çırağın mentora olan güveni arttıkça psikolojik güçlenmeyi olumlu etkileyebilir. Mentora olan güvenin sağlayabileceği psikolojik güven ortamı (Li ve Tan 2013), belirsizliğin azaltılması (Colquitt et al. 2012), ve odaklanma kabiliyetinin arttırılması (Mayer ve Gavin 2005) çırağın daha anlamlı, otonom görevler icra etmesini ve kendisini önemli ve yetkin hissettiği görevlere yönlendirmesi bakımından psikolojik güçlendirmeyi arttırabilir. Böylelikle çırağın mentora olan güveni mentorluk fonksiyonları ile psikoloji güçlendirme arasında aracılık etkisi gösterebilir.

H2: Çırağın mentora olan güveni psikolojik güçlendirmeyi pozitif etkiler.

H3: Çırağın mentora olan güveni mentorluk fonksiyonları ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiye aracılık eder.

Mentora olan güven önemli bir aracı olmakla birlikte her zaman güven kavramı istenilen motivasyonel sonuçlara ulaşmayabilir. Özellikle mentorun kişilerarası politik yetkinliğine bağlı olarak değişebilir (Sun vd., 2014). Politik yetenek iş ortamında diğerlerini anlamak ve bu yolla elde edilen bilgileri kullanarak karşı tarafı örgütsel ya da kişisel amaçlar için ikna etmektir (Ferris vd., 2005). Bu yeteneği yüksek olan kişiler mentora olan güvenin yarattığı güven ve rahatlık hissini veya çırakların arzu ve isteklerinin daha iyi anlaşılması yoluyla mentora olan güvenin güçlendirme üzerindeki etkisini arttırabilir. Eğer mentor bu tür bir yeteneğe sahip değilse, çırakların istekleri çok iyi anlaşılabilir, güvenin psikolojik güçlendirme üzerinde sağladığı faydalar iletişim ve ikna eksikliğine bağlı olarak düşebilir.

H4: Mentorun algılanan politik yeteneği çırağın mentora olan güveninin aracılık etkisini biçimlendirir; şöyle ki aracılık etkisinin gücü yüksek politik yeteneğe sahip mentorlarda düşük politik yeteneğe sahip mentorlara kıyasla daha yüksektir.

3. Çalışmada Kullanılan Yöntem

Veriler Kazakistan'da çalışan 164 çalışandan çevrimiçi soru formu yoluyla toplanmıştır. Ölçek hem Kazakça hem Rusça uygulanmış olup tüm çalışma değişkenleri 7'li Likert ölçeği (1: Hiç Katılmıyorum - 7: Tamamen Katılıyorum) kullanılarak ölçülmüştür.

3.1. Ölçüm araçları:

Tüm ölçüm araçları çırağın algısını ölçecek şekilde uygulanmıştır. Mentorluk Fonksiyonları Castro, Scandura, ve Williams'ın (2004) geliştirdiği 9 soru ile ölçülmüştür ($\alpha=0.88$). Mentora olan güven McAllister'in (1995) amire güven ölçeğinden 6 madde uyarlanarak ölçülmüştür ($\alpha=0.90$). Politik Yetenek ise Ferris vd.nin (2005) geliştirmiş olduğu ölçekten 15 madde seçilerek uygulanmıştır ($\alpha=0.92$). Psikolojik güçlendirme ise Spreitzer'in (1995) geliştirdiği 12 soru ile ölçülmüştür ($\alpha=0.87$). (Çalışmadaki değişkenler ile ilgili tanımlayıcı istatistikler ve içsel tutarlılıklar için lütfen Tablo 1'e bakınız.)

Tablo 1: Ortalamalar, Standart Sapmalar, Korelasyonlar ve Değişkenlerin İçsel Tutarlılıkları

	Değişkenler	Ort	SS.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Çırağın Cinsiyeti	,48	,50									
2	Mentorun Yönetici Statüsü	,47	,50	,03								
3	İlişkinin Resmîyeti	,13	,34	-,11	,12							
4	İlişkide Etkileşim Sıklığı	4,07	1,11	,00	-,06	-,24*						
5	İlişkinin Süresi	3,09	3,29	,15	,03	,31*	-,18*					
6	Mentorluk Fonksiyonları	4,89	1,17	,11	-,02	,03	,29*	,13	(,88)			
7	Mentora olan Güven	5,50	1,08	,10	,05	,14	,21*	,11	,72*	(,90)		
8	Mentorun Politik Yeteneği	5,49	0,91	,02	,05	,18*	,20*	,11	,70*	,74*	(,92)	
9	Psikolojik Güçlendirme	5,60	0,78	,08	,02	,18*	,00	,25*	,32*	,39*	,44*	(,87)

3.2. Bulgular

Birinci ve ikinci hipotezi destekler nitelikte mentorluk fonksiyonları çırağın mentora olan güvenini ($B=.66$, $p < .001$) ve çırağın mentora olan güveni psikolojik güçlendirmeyi pozitif bir şekilde etkilemektedir ($B=.20$, $p<.01$). Mentora olan güvenin aracılık etkisini test eden üçüncü hipotez de anlamlı ve pozitifdir ($B=.15$, $p<.01$, Güven Aralığı; .03 - .28). Hipotez 4'te ise durumsal aracılık etkisi test edilmiş ve mentorun algılanan politik yeteneğinin güvenin aracılık etkisini biçimlendirdiği görülmüştür ($B =.11$, $p < .01$). Dolaylı etkinin ikinci aşamasında ortaya çıkan bu etki güvenin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini arttırmaktadır.

Tablo 2: Psikolojik Güçlendirmeyi tahminlemede Mentorluk Fonksiyonlarının, Mentora olan Güvenin ve Mentorun Politik Yeteneğinin Regresyon Sonuçları

Tahmin Edilen Yol	Mentora Olan Güven		Psikolojik Güçlendirme	
	Beta	SH	Beta	SH
Sabit Katsayı	-3,44***	,31	5,76***	,40
Kontrol Değişkenleri				
Çırağın Cinsiyeti	,09	,12	,10	,11
İlişkinin Resmiyeti	,42*	,19	,08	,18
İlişkide Etkileşim Sıklığı	,03	,06	-,00	,05
İlişkinin Süresi	-,01	,02	,04*	,02
Mentorun Yönetici Statüsü	,12	,12	-,04	,11
Bağımsız Değişkenler				
Mentorluk Fonksiyonları	,66***	,05	-,08	,08
Aracı Değişken				
Mentora Olan Güven			,20*	,09
Biçimlendirici Değişken				
Mentorun Politik Yeteneği			,33***	,10
Etkileşim				
Mentora Olan Güven x Mentorun Politik Yeteneği			,11**	,04
R² Mentora Olan Güven	,54			
R² Psikolojik Güçlendirme			,28	

4. Sonuç ve Öneriler

Buna göre, çıraklar mentorluk fonksiyonlarından faydalandıkça mentorlarına olan güvenlerini arttırmaktadırlar ve mentora güvenme hissi çırakların psikolojik güçlenmesine olanak sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile kişilerarası güven mentorluk fonksiyonlarının psikolojik güçlendirmeyi etkilemesi için kilit psikolojik süreçlerinden birisidir. Ancak bu sürecin etkisi her durumda geçerli değildir. Eğer çırak mentorunu düşük politik yeteneğe sahip olarak algırsa, mentora olan güven ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki geçerli değildir. Eğer yüksek politik yeteneğe sahip bir mentor çırak ile beraber çalışıyorsa aralarındaki güven psikolojik güçlendirmeyi çok daha fazla etkileyecektir.

5. Referanslar

- Allen, Tammy D., Lillian T. Eby, Mark L. Poteet, Elizabeth Lentz, ve Lizzette Lima. 2004. "Career Benefits Associated With Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis." *Journal of Applied Psychology* 89 (1): 127–36. doi:10.1037/0021-9010.89.1.127.
- Allen, Tammy D., M. a. Smith, F. A. Mael, P. Gavan O'Shea, ve L. T. Eby. 2009. "Organization-Level Mentoring ve Organizational Performance Within Substance Abuse Centers." *Journal of Management* 35 (5): 1113–28. doi:10.1177/0149206308329969.
- Castro, Stephanie L, Terri A. Scandura, ve Ethlyn A Williams. 2004. "Validity of Scandura ve Ragins'(1993) Multidimensional Mentoring Measure: An Evaluation and Refinement." *Management Faculty Articles and Papers*, 1–39.
- Colquitt, Jason A, Jeffery a. LePine, Ronald F. Piccolo, Cindy P. Zapata, ve Bruce L. Rich. 2012. "Explaining the Justice–performance Relationship: Trust as Exchange Deepener or Trust as Uncertainty Reducer?" *Journal of Applied Psychology* 97 (1): 1–15. doi:10.1037/a0025208.

- Eby, Lillian T., Tammy D. Allen, Brian J. Hoffman, Lisa E. Baranik, Julia B. Sauer, Sean Baldwin, M. Ashley Morrison, et al. 2013. "An Interdisciplinary Meta-Analysis of the Potential Antecedents, Correlates, and Consequences of Protégé Perceptions of Mentoring." *Psychological Bulletin* 139 (2): 441–76. doi:10.1037/a0029279.
- Ferris, Gerald R, Darren C. Treadway, Robert W. Kolodinsky, W. A. Hochwarter, Charles J. Kacmar, Ceasar Douglas, ve Dwight D. Frink. 2005. "Development and Validation of the Political Skill Inventory." *Journal of Management* 31 (1): 126–52. doi:10.1177/0149206304271386.
- Kammeyer-Mueller, John D., ve Timothy a. Judge. 2008. "A Quantitative Review of Mentoring Research: Test of a Model." *Journal of Vocational Behavior* 72 (3): 269–83. doi:10.1016/j.jvb.2007.09.006.
- Kram, Kathy E. 1983. "Phases of the Mentor Relationship." *Academy of Management Journal* 26 (4): 608–25. doi:10.2307/255910.
- Li, Alex Ning, ve Hwee Hoon Tan. 2013. "What Happens When You Trust Your Supervisor? Mediators of Individual Performance in Trust Relationships." *Journal of Organizational Behavior* 34 (3): 407–25. doi:10.1002/job.1812.
- Mayer, R C, ve M B Gavin. 2005. "Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss?" *Academy of Management Journal* 48 (5): 874–88. doi:10.5465/AMJ.2005.18803928.
- McAllister, Daniel J. 1995. "Affect- and Cognition-Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organizations." *Academy of Management Journal* 38 (1): 24–59. doi:10.2307/256727.
- Rousseau, D. M., S. B. Sitkin, Ronald S Burt, ve C Camerer. 1998. "Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust." *Academy of Management Review* 23 (3): 393–404. doi:10.5465/AMR.1998.926617.
- Scandura, Terri A., ve Ethlyn A. Williams. 2004. "Mentoring and Transformational Leadership: The Role of Supervisory Career Mentoring." *Journal of Vocational Behavior* 65: 448–68. doi:10.1016/j.jvb.2003.10.003.
- Spreitzer, Gretchen M. 1995. "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation." *Academy of Management Journal* 38 (5): 1442–65. doi:10.2307/256865.
- Sun, Li-Yun, Wen Pan, ve Irene Hau Siu Chow. 2014. "The Role of Supervisor Political Skill in Mentoring: Dual Motivational Perspectives." *Journal of Organizational Behavior* 35 (2): 213–33. doi:10.1002/job.1865.
- Thomas, Kenneth W, ve Betty a Velthouse. 1990. "Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation." *Academy of Management Review* 15 (4): 666–81.

MESLEKİ ÖZ-YETERLİLİĞİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE İÇSEL MOTİVASYONUN ARACILIK ROLÜ: BOYLAMSAL BİR ARAŞTIRMA

Fatih Çetin

Niğde Üniversitesi
fcetin@nigde.edu.tr

Duysal Aşkun Çelik

Murat Hüdavendigâr Üniversitesi
duysal.celik@mhu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma Bilişsel Değerlendirme Teorisi çerçevesinde mesleki öz-yeterliliğin ve içsel motivasyonun iş performansındaki etkilerini ortaya çıkarmak ve içsel motivasyonun bu süreçte bir aracılık rolü olup olmadığının test etmek amacıyla tasarlanmıştır. Araştırma, üretim sektöründe benzer faaliyet alanında olan toplam 76 KOBİ çalışanından 11 haftalık toplanan anket verileri üzerinden yürütülmüştür. Anketlerde demografik özelliklerle birlikte Mesleki Öz-yeterlilik Ölçeği, İçsel Motivasyon Ölçeği ve İş Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Toplanan veriler çok düzeyli doğrusal modelleme yöntemiyle analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, çalışanların mesleki öz-yeterlilikleri ve içsel motivasyonları arttıkça iş performansının da arttığını, ayrıca mesleki öz-yeterliliğin iş performansına yönelik olumlu katkılarında içsel motivasyonun kısmi bir aracılık rolü olduğunu göstermiştir. Ulaşılan sonuçlar önceki bulgularla ve ulusal bağlam ile birlikte değerlendirilmiş, gelecek çalışmalara öneriler sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Mesleki öz-yeterlilik, İş performansı, İçsel motivasyon

1. Giriş

Günümüzde çalışanların motivasyonlarını yükseltmek ve dolayısıyla yüksek performans elde etmek birçok şirket üst yönetimi ve özellikle insan kaynakları birimlerinin başlıca amacı haline gelmiştir. Son yıllarda örgüt çalışmalarında, bireysel ve özellikle pozitif süreçlerin iş motivasyonu ve iş performansına yönelik etkilerinin ortaya çıkarılmasına yönelik araştırmalar gittikçe önem kazanmaya başlamıştır (Luthans, 2002). Bu bağlamda pozitif bireysel süreçlerden birisi Bandura (1977)'nin öne sürdüğü ve sayısız araştırmaya konu olan öz-yeterlilik (Self-efficacy). Daha önce yapılan çalışmalarda öz-yeterliliğin performansla olan ilişkisine yönelik önemli pozitif bulgular elde edilmiştir (Stajkovic ve Luthans, 1998; Komarraju vd., 2014). Öz-yeterlilik gibi pozitif bireysel süreçlerin performans ve diğer tüm olumlu örgütsel çıktılara olan etkisini açıklama çabası ise Öz Benlik-Değerlendirmesi Teorisi (Core Self-evaluation Theory) tarafından öne sürülmektedir (Judge vd., 1997). Bu teoriye göre bireyin öz-yeterlilik boyutları, kendine güveni, içsel kontrol odağı ve duygusal denge hali iş ve örgüt ile ilgili çeşitli olumlu sonuçlara anlamlı katkılar yapmaktadır (akt. Joo vd., 2010).

Diğer yandan bireysel süreçler açısından iş performansına etki eden diğer bir faktör ise Deci ve Ryan (1985)'in Öz-kararlılık Teorisi (Self-determination Theory) çerçevesinde geliştirdikleri içsel motivasyon faktörleridir. İçsel motivasyona sahip çalışanlar işlerini ilginç

buldukları ve sevdikleri için herhangi bir dışsal unsurdan değil yalnızca işin kendisini yapmakla motive olduklarını ve görevlerine yönelik çabalarını artırdıklarını öne sürmektedir (Deci ve Ryan, 2000; Cerasoli vd., 2014). Bu anlayışla Bilişsel Değerlendirme Teorisi (Cognitive Evaluation Theory)'nden hareketle kişilerin öz-yeterliliği ve içsel motivasyonun iş performansındaki etkilerinin ortaya çıkarılması çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Yazında söz konusu kavramların bilişsel değerlendirme çerçevesinde birlikte ele alınmadığı görülmekle birlikte, batı kültürü ağırlıklı yapılan öz-yeterlilik, motivasyon ve performans çalışmalarının diğer kültürlerde nasıl sonuçlar vereceği de bir çok araştırmanın sorunsal haline gelmektedir (Chaudhary vd., 2012). Bunun yanı sıra yöntemsel olarak kesitsel ve tek kaynağa dayalı çalışmaların neden-sonuç ilişkisinin ortaya çıkarılmasındaki yetersizliğine ilişkin görüşler (Spector ve Meier, 2014) ışığında çalışmada boylamsal bir tasarım benimsenmiştir. Buradan hareketle çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmek istenmiştir;

Hipotez 1. Mesleki öz-yeterlilik arttıkça iş performansı artar

Hipotez 2. İçsel motivasyon arttıkça iş performansı artar

Hipotez 3. Mesleki öz-yeterlilik arttıkça içsel motivasyon artar

Hipotez 4. İçsel motivasyon, mesleki öz-yeterlilik ile iş performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü oynar

2. Yöntem

2.1. Katılımcılar

Araştırmanın katılımcıları, Ostim organize sanayi bölgesinde araştırmaya katılmayı kabul eden üretim sektöründe benzer faaliyet alanındaki KOBİ çalışanlarından oluşmaktadır. Toplanacak verilerin gizliliği, çalışmanın bilimselliği ve verilerin paylaşılmayacağı taahhütlerine karşın ancak üç firma araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Bu firmalarla yapılan görüşmeler ve katılımın gönüllülük esasına dayalı olması kriteri kapsamında toplam 87 çalışana 11 hafta süreyle anket uygulaması yapılmıştır. İlk haftada katılımcıların demografik değişkenleriyle birlikte diğer yapılar ölçülmüş, devam eden 10 haftalık süre içinde ise çalışanların yalnızca içsel motivasyon seviyeleri ve iş performansları ölçülmüştür. 10 haftalık ölçümler esnasında 11 katılımcıdan elde edilen veriler devam eden üç haftalık süreyle ankete katılmama veya anketi uygun biçimde doldurmama veya boş bırakma gibi nedenlerle araştırma dışı tutulmuştur. Böylelikle araştırma 76 çalışan üzerinden yürütülebilmektedir. Katılımcıların %76'sı erkek olup yaş ortalaması 34.6'dır (SS = 5.68).

2.2. Ölçüm araçları

Mesleki öz-yeterlilik: Mesleki öz-yeterliliğin ölçümü için Rigotti ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen Kısa Versiyon Mesleki Öz-yeterlilik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek altı maddeden oluşmakta (*Örnek madde: İşimde herhangi bir problemle karşılaştığımda her zaman birçok çözüm bulabilirim*). Yazarlar tarafından kültürlerarası çeviri-geri çeviri yöntemleri dikkate alınarak (Brislin vd., 1973) çevirisi yapılan ölçek beşli Likert biçiminde tasarlanmıştır (1 = kesinlikle katılmıyorum, 5 = tamamen katılıyorum). Ölçekten alınan yüksek skorlar mesleki öz-yeterliliğin arttığını göstermektedir. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik değeri .78 olarak hesaplanmıştır.

İçsel motivasyon: İçsel motivasyonun ölçümü için Dışsal ve İçsel İş Motivasyonu Ölçeği (Tremblay vd., 2009) kullanılmıştır. Ölçek, Öz-kararlılık Teorisi (Deci ve Ryan, 1985) çerçevesinde hazırlanmış, altı alt boyutu (içsel motivasyon, bütünleşmiş, tanımlanmış, içe

yansıtılmış ve dışsal düzenleme ve güdülenememe) ile birlikte toplam 18 madde içermektedir. Brislin ve arkadaşlarının (1973) önerileri doğrultusunda çevirisi ve geri çevirisi yapılan ölçek beşli Likert biçiminde tasarlanmıştır (1 = hiç uygun değil, 5 = tamamen uygun). Araştırmada ölçeğin üç maddelik içsel motivasyon alt ölçeği kullanılmıştır (*Örneğin: İşini niçin yaparsın? Çünkü yeni şeyler öğrenmekten zevk alırım*). Ölçekten alınan yüksek skorlar içsel motivasyon seviyesinin yüksek olduğunu göstermektedir. 10 haftalık hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları .77 ile .83 değerleri arasında değişmiştir.

İş performansı: İş performansının ölçümünde Algılanan İş Performansı Ölçeği (Carmeli vd., 2007) kullanılmıştır. Toplam dört maddelik ölçek (*Örneğin: Örgüt kuralları ve prosedürlerini yerine getiririm*) beşli Likert biçiminde tasarlanmış (1 = rakiplerimden/iş arkadaşlarımdan çok daha kötü, 5 = rakiplerimden/iş arkadaşlarımdan çok daha iyi), Tüzün ve arkadaşları (2014) tarafından uyarlanmıştır. Katılımcılardan kendi performanslarını diğer çalışanların performanslarıyla karşılaştırarak haftalık değerlendirmeler yapmaları talep edilmiştir. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayıları ölçüm yapılan haftalar için .81 ile .86 değerleri arasında değişmiştir.

2.3. Analitik yöntem

Araştırmada araştırılan ilişkilerin testi için çok seviyeli doğrusal model analizi uygulanmıştır. Çok seviyeli modelde içsel motivasyon ve iş performansının 10 haftalık ölçüm yapıları (birinci seviye) kişilerin mesleki öz-yeterlilikleri bünyesinde gruplanmıştır (ikinci seviyede). Analizde haftalık ölçülen birinci seviyedeki bağımsız değişken (içsel motivasyon) ayrı ayrı kişi ortalamalarıyla ortalanmış, ikinci seviyedeki (mesleki öz-yeterlilik) bağımsız değişkeni ise genel ortalamaya göre ortalaması alınarak analiz edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi öncesinde hiyerarşik doğrusal model testinin yapılabilirliği için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve grup seviyesinde farklılıkların iş performansına etkileri belirlenmiştir. Çok düzeyli doğrusal modelde birinci seviyede iş performansı bağımlı değişken olarak ve içsel motivasyon bağımsız değişken olarak, mesleki öz-yeterlilik ise diğer bağımsız değişken olarak ikinci seviyede analize alınmıştır. Araştırma hipotezleri dört model kurularak test edilmiştir. Birinci modelde mesleki öz-yeterliliğin iş performansına olan etkileri test edilmiştir. İkinci modelde içsel motivasyonun iş performansına olan etkileri test edilmiştir. Üçüncü modelde mesleki öz-yeterliliğin içsel motivasyona olan etkileri test edilmiştir. Son modelde ise mesleki öz-yeterlilik ile iş performansı etkileşiminde içsel motivasyonun rolü test edilmiştir.

3. Bulgular

Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilikleri doğrulayıcı faktör analizi yapılarak test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo-1'de sunulmuştur. İçsel motivasyon ölçeğinin serbestlik derecesi sıfır olduğundan bağımsız olarak yapısı test edilememiş, ancak araştırmanın ölçüm modeli (measurement model) için kurulan yapısal analiz sonuçları içsel motivasyon yapısının diğer yapılardan anlamlı biçimde ayrıldığını göstermiştir.

Tablo 1 Doğrulayıcı faktör analizleri ve ölçüm modeli istatistikleri

	<i>Toplam madde ve alt boyut sayısı</i>	χ^2/sd	CFI	RMSEA
Mesleki Öz-yeterlilik Ölçeği	6 madde (tek boyut)	1.88	.98	.051
İçsel Motivasyon Ölçeği	3 madde (tek boyut)	-	-	-
İş performansı Ölçeği	4 madde (tek boyut)	1.56	.99	.031
Ölçüm modeli testi	13 madde (üç faktör)	2.01	.94	.044

Tablo-2’de araştırmada kullanılan değişkenlere ait ortalamalar ve aralarındaki ilişkiler sunulmuştur. Tablo incelendiğinde; kişisel seviyede (ikinci düzey) mesleki öz-yeterliliğin içsel motivasyon ($r = .28, p < .05$) ve iş performansı ($r = .52, p < .01$) ile aynı yönlü ilişkiler içinde olduğu ortaya çıkmıştır (haftalık ölçümler kişi ortalamaları alınarak ortalanmıştır). Benzer biçimde kişisel seviyede içsel motivasyon ile iş performansı arasındaki ilişkinin de aynı yönlü ($r = .29, p < .05$) olduğu görülmektedir. Diğer yandan haftalık seviyede (birinci düzey) ölçülen içsel motivasyon ile iş performansı arasındaki ilişkinin aynı yönlü olduğu ($r = .27, p < .05$) ve anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2: Değişkenlere ait ortalamalar, güvenilirlik değerleri ve aralarındaki ilişkiler

	Ort.	SS.	(1)	(2)	(3)
1.Mesleki Öz-yeterlilik	3.96	0.91	(0.78)		
2.İçsel Motivasyon	3.28	0.99	0.28*	(0.83)	0.27*
3.İş Performansı	4.40	0.61	0.52**	0.29*	(0.86)

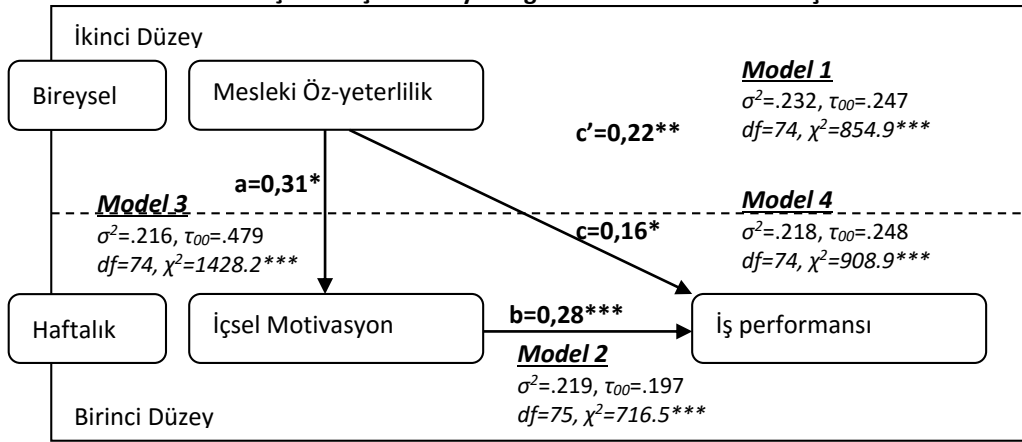
* $p < .05$, ** $p < .01$, Parantez içindeki değerler güvenilirlik katsayılarını (Cronbach Alfa) göstermektedir, Parantezlerin altında kalan değerler ikinci seviyesindeki ($N=76$), üstünde kalan değerler birinci seviyedeki ($N=690$) istatistikleri göstermektedir.

Araştırma hipotezlerinde öne sürülen etkileşimlerin araştırılması için çalışmada çok seviyeli doğrusal model analizi benimsenmiştir. Bu analizin yapılabilmesi için bağımlı değişkenlerin kişi içindeki ve kişilerarasındaki değişimin anlamlı olup olmadığının test edilmesi gerekmektedir. Bu maksatla yapılan analiz sonucunda iş performansı ($\chi^2 = 904.45$; $df = 75$; $p < .001$) ve içsel motivasyon ($\chi^2 = 1425.13$; $df = 75$; $p < .001$) açısından gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen gruplar-arası korelasyon katsayıları (ICC) ise iş performansı ve içsel motivasyon için .53 ve .68 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar; iş performansının %53’lük varyansı ve içsel motivasyonun %68’lik varyansı kişilerarası seviyeden kaynaklandığını (sırasıyla %47’si ve %32’si ise kişisel seviyeden kaynaklandığını) göstermektedir. Bu sonuçlar iş performansı açısından kişilerin birbirleri arasındaki farklılaşmasının kişilerin olağan seviyelerinden daha fazla olduğunu göstermiştir. Sonuçta ulaşılan değerler çok seviyeli doğrusal model analizi için yeterli görülmüştür.

Araştırma hipotezlerinin testi için Baron ve Kenny (1986)’in aracılık ilişkilerine yönelik önerileri doğrultusunda dört farklı model kurulmuştur (Şekil-1). Araştırmanın birinci hipotezi kapsamında mesleki öz-yeterliliğin iş performansına olan etkileri Model 1’de araştırılmış ve elde edilen sonuç mesleki öz-yeterliliğin iş performansını anlamlı biçimde

artırdığını göstermiştir ($\gamma (c') = .22, p < .05$). İkinci hipotezde ise artan içsel motivasyonla birlikte iş performansının da artacağı varsayılmış (Model 2) ve ulaşılan değerler bu hipotezi de desteklemiştir ($\gamma (b) = .28, p < .001$). Artan mesleki öz-yeterlilikle birlikte içsel motivasyonun da artacağını savlayan üçüncü hipotez ise Model 3'te test edilmiş ve doğrulanmıştır ($\gamma (a) = .31, p < .001$). Son olarak dördüncü hipotez ise içsel motivasyonun, mesleki öz-yeterlilik ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği üzerine kurulmuştur. İlk üç hipotezin test edilmesi aşamalarıyla birlikte düşünüldüğünde mesleki öz-yeterlilik ile iş performansı ilişkisi arasında giren içsel motivasyon bu ilişkinin etkisini bir miktar düşürdüğü görülmüştür (ilk etki $\gamma (c') = .22, p < .05$ yeni etki $\gamma (c) = .16, p < .05$). Aracılık testi için azalan etkinin anlamlılığı için Sobel istatistiği hesaplanmış (dolaylı etki = 0.08 ve Sobel $z = 2.614, p < .05$) ve azalmanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Sonuçta dördüncü hipotez kısmen kabul edilmiştir.

Şekil 1: Çok Düzeyli Doğrusal Model Analizi Sonuçları



* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, Birinci seviye $N = 690$, İkinci seviye $N = 76$

4. Değerlendirme ve Sonuç

Elde edilen sonuçlar, mesleki öz-yeterliliğin ve içsel motivasyonun iş performansını artırdığını göstermiş, ayrıca mesleki öz-yeterlilik ile iş performansı arasındaki ilişkide içsel motivasyonun kısmi aracılık rolü oynadığını ortaya çıkarmıştır.

Yazında mesleki öz yeterlilik algısının pozitif bireysel süreçler açısından birçok olumlu örgütsel yapıyla ilişkilendirildiği görülmektedir (Judge vd., 1997). Bu yapıların başında araştırmacılar kadar uygulamacılarında yakından ilgilendiği bireysel performans gelmektedir. Yapılan çalışmalarda artan öz-yeterlilikle birlikte bireysel performansın da arttığını gösteren bulgular elde edilmiştir (Stajkovic ve Luthans, 1998). Öz-yeterliliği yüksek olan insanların yaptıkları işlerde daha fazla çaba sarf ettikleri, işlerinde daha fazla ısrarcı oldukları ve başarılı olma olasılıklarını bu şekilde artırdıkları ifade edilmektedir (Tims vd., 2012). Mevcut çalışma sonuçları benzer bulguları destekleyen biçimde; çalışanların mesleki açıdan verilen görevleri yerine getirmeye ilgili kendi bilgi, beceri veya kabiliyetlerine olan güvenlerinin veya inançlarının artmasıyla birlikte kendilerinden beklenen performanslarının da arttığını ortaya çıkarmıştır.

Diğer yandan içsel motivasyona sahip olan çalışanlar işlerini ilginç buldukları ve sevdikleri için herhangi bir dışsal unsurdan değil yalnızca işin kendisini yapmakla motive olmakta ve görevlerine yönelik çaba ve performanslarını artırmaktadırlar (Deci ve Ryan, 2000). Yazında bazı çalışmalar bu ilişkiye yönelik doğrudan kanıtlar sunarken (Dysvik ve

Kuvaas, 2011); bazı çalışmalar bir adım daha öteye giderek dışsal motivasyon unsurlarıyla karşılaştırıldığında içsel motivasyonun performansın kalitesi konusunda doğrudan ve önemli etkilerinin olduğunu ortaya koymaktadır (Cerasoli vd., 2014). Bu bakımdan çalışmada elde edilen sonuçlar da benzer bulguları destekleyerek içsel motivasyonun iş performansındaki olumlu etkisine yönelik daha açık bir kanıt sunmuştur.

Öz-yeterlilik algısındaki artışın bir diğer sonucu ise çalışanlardaki içsel motivasyonun artmasıdır. İçsel motivasyon çalışanların işlerini ilginç bulmaları, sevmeleri ve yalnızca işin kendisini yapmakla mutlu olmalarıyla ilişkili bir durumu ifade etmektedir (Deci ve Ryan, 2000). Benlik değerlendirmeleri çerçevesinde, işle ilgili süreçlerin kişilerce benimsenmesi, içselleştirilmesi ve beraberinde öğrenmeyle gelişen öz-yeterlilik düşüncesi, içsel güdülenme yönüyle kişisel süreçlerin önemine işaret etmektedir. Bugüne kadar yapılan çalışmalarda öz-yeterliliğin içsel motivasyonu artmasına yönelik olumlu etkileri olduğu ortaya çıkarılmıştır (Chen vd., 2000; Erez ve Judge, 2001; Joo vd., 2010). Mevcut çalışma bulguları, mesleki öz-yeterlilik algısının artmasıyla birlikte çalışanların içsel motivasyonlarının da arttığını göstererek; işin gerektirdiği niteliklere sahip olmaya ilişkin kişisel inancın artmasıyla birlikte, iş süreçlerinin kişisel bağlamda daha motive edici olabileceği ifade edilebilir.

Ayrıca artan öz-yeterlilik ile birlikte iş performansının artmasındaki motivasyonel süreç Öz Kararlılık Teorisine dayanmaktadır. Yetkinlik, ilişkililik ve özerklik ihtiyaçlarına odaklanan teori içsel motivasyonun ortaya çıkmasındaki temel süreçleri ele almaktadır (Deci ve Ryan, 2000). Bu çerçevede yapılan bazı çalışmalarda içsel motivasyonun artmasında yüksek öz-yeterliliğin önemli rolü olduğu (Komarraju vd., 2014) ve artan içsel motivasyon sonucunda performansın olumlu etkilendiği belirlenmiştir (Cerasoli vd., 2014). Bu bulguları destekler biçimde mevcut çalışmada, artan öz-yeterliliğin hem doğrudan, hem de içsel motivasyonu artırarak dolaylı olarak iş performansını artırdığı ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen sonuçlar, belirli görevleri başarma yönündeki kişisel kapasiteye ilişkin inancın artmasının, psikolojik ihtiyaçlardan yetkinlik ihtiyacını karşılayabileceğini ve böylelikle bireysel performansı olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir.

Diğer yandan öz-yeterlilik, içsel motivasyon ve performans arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan bir çok araştırmanın batı kültüründe yapıldığı görülmektedir. Burada kültürün önemi ile ilgili olarak Chaudhary ve arkadaşları (2012) kültürel değerlerin bu tür kavramları araştırmadaki önemine dikkat çekmiştir. Örneğin, kolektif kültürden gelen insanlar düşük öz-yeterlilik taşısalar dahi daha motive ve daha performanslı çalışmaktadırlar (Ottingen ve Zosuls, 2006; akt. Chaudhary ve ark., 2012). Ancak araştırmamızın sonuçları Türkiye gibi kolektif bir toplumda olmamıza rağmen (Hofstede, 1980) batı kültürü bulgularına benzer sonuçlar ortaya koymuştur. Bu durumun olası nedenlerinden birisi, örneklemin metropolden seçilmesi ve dolayısıyla bireyci değerlerin daha fazla benimsenmesi olabilir.

Çalışmada ulaşılan sonuçların bazı kısıtlarla birlikte değerlendirilmesi kanaatindeyiz. Birinci kısıt kullanılan anket yönteminin ve tek kaynaktan veri toplama yönteminin getirdiği yöntemsel sınırlamalardır. İkinci kısıt, çalışanların performanslarına ilişkin toplanan verilerin öznel veri kaynaklarına dayanmasıdır. Üçüncü kısıt araştırmanın yalnızca çalışanlar üzerinde ve yalnızca belirli bir bölgede görev yapanlar üzerinde yapılmış olmasının getirdiği genellemeler konusundaki sınırlılıktır. Bir diğer kısıt ise seçilen örneklemin ağırlıklı olarak erkeklerden oluşmasıdır. Gelecek çalışmalarda bu kısıtların giderilmesi yönündeki tasarımlar, ortak yöntem varyansı, homojenlik veya genellenebilirlik sınırlılıklarının önüne geçilmesi ve elde edilen sonuçların destek görmesi bakımından önem taşımaktadır. Sonuç olarak ifade edilen tüm kısıtlara rağmen, boylamsal tasarımla yapılması

ve neden sonuç ilişkilerinin açıklıkla ortaya konması açısından çalışmanın alana önemli bir katkı sağladığı düşünülmektedir.

5. Kaynaklar

- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Brislin, R. W., Lonner, W. ve Thorndike, R. M. (1973). *Cross-Cultural Research Methods*. New York: John Wiley ve Sons.
- Carmeli A. Gilat G. ve Waldman D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance, *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992.
- Chaudhary, R., Rangnekar, S., ve Barua, M. K. (2012). Relationships between occupational self-efficacy, human resource development climate, and work engagement. *Team Performance Management: An International Journal*, 18(7/8): 370-383.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. ve Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008.
- Chen, G., Gully, S. M., Whiteman, J.-A., ve Kilcullen, R. N. (2000). Examination of relationships among trait-like individual differences, state-like individual differences, and learning performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(6): 835.
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (2000), "The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior". *Psychological Inquiry*, 11(4), pp.227–268.
- Dysvik, A., ve Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3): 367-387.
- Erez, A., ve Judge, T. A. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(6): 1270-1279.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Judge, T. A., Locke, E. A., ve Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19: 151-188.
- Joo, B. K. B., Jeung, C. W., ve Yoon, H. J. (2010). Investigating the influences of core self-evaluations, job autonomy, and intrinsic motivation on in-role job performance. *Human Resource Development Quarterly*, 21(4): 353-371.

Komaraju, M., Swanson, J. ve Nadler, D. (2014). Increased Career Self-Efficacy Predicts College Students' Motivation, and Course and Major Satisfaction. *Journal of Career Assessment*, 22(3), 420-432.

Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16(1): 57-72.

Rigotti, T., Schyns, B., Mohr, G. (2008), A short version of the occupational self-efficacy scale: Structural and construct validity across five countries, *Journal of Career Assessment*, 16, 238-255.

Stajkovic, A. D., ve Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2): 240.

Spector, P. E. ve Meier, L. L. (2014). Methodologies for the study of organizational behavior processes: How to find your keys in the dark. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 1109-1119.

Tims, M., Bakker, A. B., ve Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy-performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5): 490-507.

Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., ve Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 41, 213-226.

Tüzün, İ. K., Çetin, F. ve Basım, H. N. (2014). The role of psychological capital and supportive organizational practices in the turnover process. *METU Studies in Development*, 41(2), 85-103.

MOBBİNGİN ŞAFAĞINDA YAKALARIN SAVAŞI: PEMBE VE GÖKKUŞAĞI YAKALILARIN MOBBİNG ALGILARI

Dr. Umut Can Öztürk
Süleyman Demirel Üniversitesi
umutcn.ozturk@gmail.com

ÖZET

1948 yılında kabul edilmiş olan Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nin(1948) ilk maddesinde ““Bütün insanlar özgür, onur ve haklar bakımından eşit doğarlar.” ifade yer almaktadır. Fakat insanların kayda değer bir kesimi henüz onur ve haklar bakımından hala dezavantajlı durumdadır. Bu kesimi oluşturan gruplardan biri Kadınlar biri de LGBT (Lezbiyen, Gey, Biseksüel ve Trans)'lerdir. Gelişmemiş ülkelerde ayrımcılığın enstrümanları fiziksel iken gelişmekte olan ve gelişmiş ülkelerde ise davranışsaldır. Davranışsal enstrümanlardan en bilinenlerinden ve tehlikelilerinden biri olan ve yerli literatürde önemli bir yer edinen “Mobbing” ya da “Psikolojik Taciz”dir. Bu çalışmada, beyaz yakalı Kadın ve LGBT'lere uygulanan mobbing düzeyleri ve yönleri karşılaştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Kadın, Pembe Yakalılar, LGBT, Gökkuşuğu Yakalılar

1. Giriş

1900'lü yıllarda Taylor ile başlayıp Fayol ve Weber ile devam eden “Klasik Örgüt Teorileri” insanı sürekli ikinci planda tutmuştur. Ancak 1930'lu yıllarda “Davranışsal Yönetim Teorisi”nin ortaya çıkması ile birlikte bireylerin kişisel özellikleri, davranışlar, gruplar, motivasyon, yönetime katılma, iş tatmini kavramları gündeme gelmeye başlamıştır. Davranışsal yönetim teorilerinin etkisi ile işgörenlerin davranışlarını anlamak ve kontrol etmek ihtiyacı “Örgütsel Davranış” disiplininin doğmasını sağlamıştır (Polatçı vd., 2008). Günümüzde akademi iş dünyasını oldukça meşgul eden Mobbing, 2000'li yıllardan bu yana ülkemizde de yurtdışında olduğu gibi sıklıkla tartışılan konuların başında yer almaktadır. Bu kadar sık olarak incelenen bir konu olmasının altındaki sebep çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden (Tınaz, 2006:8) mobbingin ya da ülkemizde kullanılan adıyla “Psikolojik Taciz”in çok geniş bir yelpazede örgüte ve paydaşlarına zararının dokunmasıdır. Bir anlamda ciddi bir örgütsel hastalık olarak nitelendirilmektedir. Diğer bir yandan adil algılayışlar pozitif davranışlara yol açar, çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini (Özmen vd., 2007) ve aidiyet duyguları geliştirmelerini sağlar. Mobbingin olduğu örgütlerde ise çalışanlar motive olamamakta, örgütlerine karşı güven, bağlanma ve özdeşleşme hislerini kaybetmekte ve iş tatmini sağlayamamakta bununla beraber örgüt içerisinde, örgütsel çatışmaya, işgören devir hızında artışa ve tüm bunların sonucunda genel bir verimsizlik durumuna neden olmaktadır(Tutar,2004). Fakat mobbing kavramı gün geçtikçe daha da derinleşmekte ve farklı boyutlarda ele alınmaya devam etmektedir. Çünkü işgören piyasası da genel yapısıyla beraber dönüşmekte ve karmaşıklaşmaktadır. Kadının iş dünyasına aktif olarak girmesiyle başlayan bu süreç beraberinde ataerkil iş dünyası yapısını sarsmış ve kadınların aleyhine “cam tavan” ve “mobbing” gibi birçok örgütsel hastalık/davranış

bozukluğu yaratmıştır. Cinsiyete dayalı ayrımcılık çeşitli kuruluşlarda işe eleman alımında ve terfilerde çoklukla ortaya çıkmakta ve İşyerinde taciz ile kadınların kişilik haklarına, çalışma hak ve özgürlüklerine saldırı oluşturması ve dolayısıyla erkeklere kıyasla mağdur olmalarına yol açarak cinsiyet ayrımcılığına neden olduğu bilinmektedir(Bebekoğlu ve Wasti, 2002). Fakat “Pembe Yakalı” olarak isimlendirilen kadınlar günden güne mevcut engelleri aşacak yöntemler geliştirmeye başlamışlardır. 21.yy’da örgütlere yeni bir grup dahil olmaya ve sayılarını artırmaya başlamıştır. Sözü geçenler, çalışmada “Pembe Yakalılar” kavramından yola çıkılarak “Gökkuşuğu Yakalılar” olarak adlandırılacak olan eşcinsel yönelimli işgörenlerdir. Bu bağlamda metaforik olarak örgütsel davranış algısında kartlar bir kere daha karılmaktadır.

Bu çalışmada, “Pembe Yakalılar” ve “Gökkuşuğu Yakalılar”ın mobbing algısı karşılaştırılmış, mevcut durum belirlenen örneklem içerisinde tespit edilmiş ve mobbing şiddeti açısından algısal farklılıklar tespit edilerek ortaya konulmuştur. Daha öz bir ifadeyle bu çalışmada birincil olarak amaçlanan “Gökkuşuğu Yakalı” işgörelere yönelik mobbing şiddetinin kadınlara uygulananandan daha fazla olduğunu istatistiksel olarak tespit etmektir. İkincil olaraksa mobbingin yönünü, başka bir ifadeyle kimler ve hangi demografik özellikteki kişilerce yapıldığını ve iki grup arasında mevcut farklılıkları tespit etmektir. Çalışmanın evrenini İzmir, İstanbul ve Eskişehir ili sınırlarında yer alan örgütlerde çalışan bireyler oluşturmaktadır. “Gökkuşuğu Yakalı” işgörelere kişisel mahremiyet ve endişeler yüzünden ulaşabilmek zor olduğundan çeşitli derneklerin yardımlarına başvurulmuştur. Zaman, maliyet ve kontrol kısıtları göz önünde bulundurularak evrenin tamamına ulaşmak yerine örnekleme ulaşma yoluna gidilmiştir. Araştırmanın örnekleme açısından, farklı işletmelerde çalışan işgörelere 140 anket dağıtılmış ve 110 adedi geri dönmüştür. Geri dönen anketlerin 70’i değerlendirmeye elverişli oldukları için analize dâhil edilmişlerdir.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Mobbing ve Ötesi

Gün geçtikçe yalnızlaşan ve sosyal dinamikleri kapitalist mantık çerçevesinde şekillenen toplum içerisinde örgütler geçmişe oranla psikososyal açıdan daha karmaşık ve zorlayıcı bir hal almaktadır. Psikolojik destek alan, tedavi gören beyaz yakalı sayısı ülkemizde de hızla artmakta ve bu durumun örgütlere yansımaları ülkemizde de fark edilmeye başlamaktadır (Öztürk ve Cevher:2015). Bu durumun önemli nedenlerinden biri de mobbingdir. İşyerinde zorbalık ve duygusal taciz, ya da uluslararası kabul görmüş adıyla mobbing, bir kişinin ya da bir grubun hedef seçilmiş kişiye karşı uyguladıkları ısrarlı, sistematik, aşağılayıcı, hakir görücü, yıldırıcı, haksız söz ve davranışlardır (Demir, 2009). Bu tip bir davranışın ya da iletişimin işyerinde psikolojik taciz olarak isimlendirilebilmesi için söz konusu davranışın ya da iletişimin sürekli ve düzenli olarak (örneğin haftada bir) yönetilmesi ve belirli bir süre (yaklaşık 6 ay) devam etmesi gerektiği ve tek seferlik yaşanan bir tartışma ya da anlaşmazlığın psikolojik taciz olarak kabul edilemeyeceği öne sürülmüştür. Ayrıca işyerinde psikolojik tacizin (mobbing), şiddeti giderek yükselen bir süreç olduğu; bireyin bu süreç sonucunda kendini çaresiz bir pozisyonda bulduğu ve sistematik olarak olumsuz davranışların hedefi haline geldiği belirtilmiştir(Tınaz ve Karatuna, 2010:11; Koçak ve Hayran, 2011). Bu anlamda mobbing içerik ve teorik olarak ifade edilmesi zor bir alanı teşkil etmektedir. Böyle bir durumda esas olan davranış göstergelerini belirlemek ve gruplamak olacaktır. Bu konuda öncül çalışmaları yapan Leymann(1993: 33-34) kırk beş mobbing davranışı belirlemiştir, bu davranışlar da davranışın özelliğine mağdurun kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu etkilemek, sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar ve kişinin sağlığına doğrudan saldırılar

olmak üzere 5 grupta toplanmıştır(Cevher ve Öztürk 2015). Günümüzde de birçok mobbing ölçeği bu Leymann'ın çalışmasından geliştirilmiştir.

2.2. Pembe ve Gökkuşığı Yakalılar

Beyaz Yaka ve Mavi Yaka kavramları 1910'larda ilk kez bir Amerikan gazetesindeki makalede yer aldığında büyük tartışmalara neden olmuştur. Türkiye'de medyatik hale gelmesi ise 80 yıl sürmüştür(Tuna, 2014:23). İş dünyasının yapısı davranışsal anlamda geliştikçe çeşitli ihtiyaçlardan dolayı ve pozitif/negatif ayrımcılığın altını vurgulamak adına yeni işgören sınıfları "yaka" kavramıyla çeşitlendirilmektedir. Bu noktada ayrımcılık kavramı önem kazanmaktadır. Ayrımcılık, genel olarak, insanların doğuştan getirdikleri, insan olarak doğmakla kendiliğinden kazanmış oldukları hukuki ve etik bir kavram olan "Eşitlik" ilkesinin ihlali şeklinde karşımıza çıkar. İnsanlar eşit doğarlar; insan olmak bakımından aynıdırlar ve pek çok özellikleri açısından farklılıklarıyla bir arada olurlar. Gündelik yaşam içinde, farklı yaşam alanlarında, toplumu oluşturan çeşitli kişi ve grupların kendilerini mutsuz, "verimsiz", "hasta", "kusurlu", "eksik", "dezavantajlı", sonuç olarak "yaralı" hissetmelerine neden olan neredeyse normalleşmiş, sıradan bir kötülüktür. Ayrımcılık mağduru olan insanların mağduriyetleri çoğu zaman görünmezdir, alışıldıktır, benimsenmiştir ve hatta "hak edilmiştir"; adeta günlük hayatın değişmez bir parçasıdır(Göregenli ve Serdengeçti, 2015:6).

Günümüz iş dünyasında oldukça sık kötü muameleye maruz kalan grupların başında kadınlar ve üzerinde çok fazla çalışma olmasa da LGBT'ler gelmektedir. Bu açıdan alındığında meslekler toplumun yüklediği cinsiyet kalıpları ve ayrımlarına göre şekillendiğini ifade etmek yanlış olmayacaktır. Hemen hemen her toplumda toplumsal cinsiyet rolleri ile bağlantılı meslek ayrımları oluşmuştur. Bu bağlamda "Pembe yaka" 1977'de Louise Kappe Howe tarafından ortaya atılan ve daha çok kadınların yaptığı hemşirelik, sekreterlik, bakıcılık, tezgahtarlık, anasınıfı öğretmenliği gibi işler için kullanılan bir kavramdır(Kahraman vd., 2015). Fakat zamanla kavram daha spesifik anlam kazanarak kamu ve özel sektörde (büro vb. gibi işlerde) çalışan ve sayıları gün geçtikçe artan kadın işgücünü tanımlamaktadır(Kocacık ve Gökova, 2005). Pembe yakalılar kavramından yola çıkılarak kamu ya da özel sektörde beyaz yakalı olarak çalışan LGBT'leri tanımlamak için LGBT'lerin simgesi olarak da kullanılan "gökkuşığı" simgesi kullanılarak "Gökkuşığı Yakalılar" kavramı ortaya konulmuştur.

3. Uygulama

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Mobbing algısını ölçebilmek adına 34 likert soru 5 farklı kategoride sunulmuştur. Gerek soruların belirlenmesinde ve gerekse kategorize edilmelerinde Laymann Tipolojisi esas alınmıştır. Beşli Likert ölçeği tipinde hazırlanan anketteki yer alan 34 sorunun tamamı olumlu ifadelerden oluşmaktadır ve katılımcılara ifadelerden kendileri için en uygun olanı ("1=Kesinlikle katılmıyorum", "2=Katılmıyorum", "3=Kararsızım", "4=Katılıyorum", "5=Kesinlikle katılıyorum") işaretlemeleri istenmiştir. Bununla beraber verilmiş olan mobbing davranış kalıplarını kendilerine cinsel yönelim bazında (heteroseksüel kadın, heteroseksüel erkek, LGBT) en fazla kimlerin uyguladığı katılımcılara sorulmuştur. Anketin son bölümü ise demografik sorular ve çalışanların, mobbing algılarının sebepleri, kimler tarafından uygulandığı yönelik sorulardan oluşmaktadır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 18.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlar (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Hipotez testleri olarak Parametrik testlerden One Way ANOVA analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında 0,05 anlamlılık düzeyinde yorumlanmıştır. Araştırma

İzmir, İstanbul ve Eskişehir illerinde 2016 yılında gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların tümü en az 1 yıldır aynı işyerinde çalışan ve bu süreç içerisinde en az 1 defa mobbinge uğradığını ifade eden Pembe ve Gökkuşuğu yakalı mobbing mağdurlarıdır. Araştırma sonucu 110 anket formu toplanmış bunlardan yalnız 70 tanesi kullanılabilir bulunmuştur. Bu çalışmanın en büyük kısıtı araştırmanın konusu olan “Gökkuşuğu Yakalı”lara ulaşabilmek ve kişisel-sosyal nedenlerden ötürü veri toplayabilmek olmuştur. Çalışmanın esas amacı bu çalışmayla ortaya atılan kavram olarak gökkuşuğu yakalılarına ve örgüt içi yaşadıkları sorunlara dikkat çekmek ve yeni bir araştırma alanı önerebilmektedir. Akademik bağlamda ise çalışmayla araştırılan, cinsel yönelim ve mobbing faktörleri arasındaki ilişki şiddeti ve yönüdür.

3.1. Demografik Bulgular

Tablo 1: Demografik Bulgular

CİNSİYET		Sayı(n)	Yüzde(%)
	Kadın	48	68,6
Erkek	22	31,4	
		Sayı(n)	Yüzde(%)
CİNSEL YÖNELİM	Lezbiyen	12	17,1
	Gey	18	25,7
	Biseksüel	4	5,7
	Heteroseksüel Kadın	36	51,4
		Sayı(n)	Yüzde(%)
MOBBİNGE MARUZ KALMA SÜRESİ	1 aydan az ve bitti	3	4,3
	1-6 ay kadar ama bitti	9	12,9
	6 aydan fazla ama bitti	10	14,3
	6 aydan fazla ve devam ediyor	19	27,1
	İşe başladığım günden beri ve hala devam ediyor	29	41,4

Tablo 1’de katılımcılara ait detaylı analiz istatistiksel olarak paylaşılmıştır. Bu noktada dikkat çekici olan katılımcıların %41,4’ü (1 yıldan fazla çalışan) psikolojik şiddet davranışlarının işe başladığı günden beri devam ettiğini, 3 kişi ise bir dönem psikolojik yıpranmaya maruz kaldığını ancak bittiğini belirtmiştir. Mobbinge maruz kalma süresinin 6 aydan fazla ve devam ettiğini belirten katılımcıların 9’u gey, 4’ü lezbiyen ve 2’si heteroseksüel kadındır.

Tablo 2: Katılımcıların Hangi Kişisel Nedenen Dolayı Mobbinge Maruz Kaldıklarına İlişkin Düşünceleri

		Sayı(n)	Yüzde(%)			Sayı(n)	Yüzde(%)
Siyasi Görüşüm	Evet	43	61,4	Yaşam Tarzım	Evet	50	71,4
	Hayır	27	38,6		Hayır	20	28,6
Kıskançlık	Evet	59	84,3	Medeni Halim	Evet	37	52,9
	Hayır	11	15,7		Hayır	33	47,1
Yeteneklerim	Evet	47	67,1	Dini İnançlarım	Evet	6	8,6
	Hayır	23	32,9		Hayır	64	91,4
Dış Görünüşüm	Evet	53	75,7	Kişisel Başarılarım	Evet	45	64,3
	Hayır	17	24,3		Hayır	25	35,7
Cinsel Kimliğim	Evet	35	50,0				
	Hayır	35	50,0				

Mobbinge maruz kalma nedenlerinin kişisel başarıları olduğunu belirten 45 katılımcıdan 31’i heteroseksüel kadın, 6’sı lezbiyendir. Nedenler arasında medeni

durumunun olduğunu belirten 27 heteroseksüel kadın, siyasi görüşünün olduğunu belirten 16 gey bulunmaktadır. Lezbiyen, gey ve biseksüel katılımcıların tamamı yaşam tarzlarının ve cinsel kimliklerinin mobbinge maruz kalma nedeni olduğunu, heteroseksüel kadınların sadece %2,8'i (1 kişi) cinsel kimliğinin neden olduğunu belirtmiştir.

3.2. Mobbing Davranışlarına Yönelik Bulgular

Arattırmada Leymann (1996) tarafından geliştirilen, Laleoğlu ve Özmete(2013) tarafından düzenlenen mobbing ölçeğinde yer alan ifadeler tekrar faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi ile örneklemin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,557 olarak hesaplanmıştır. Diğer taraftan Barlett testinde anlamlılık değeri (sig. 0.000) 0,05'ten küçük olduğu için verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği ifade edilebilir. Ölçekte teoriye yönelik olarak 5 adet alt boyut vardır. Bunlar; 8 davranış kalıbı ifadesiyle "Kendini Geliştirme ve İletişim Alanına Yönelik Saldırıları", 4 ifadeyle "Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları", 12 ifadeyle "İtibara Yönelik Saldırıları", 6 ifadeyle İş yaşamı Kalitesini Yönelik Saldırıları" ve son olarak 4 ifadeyle "Sağlığa Yönelik Saldırıları"dır.

Tablo 3: Kendini Geliştirme ve İletişim Alanına Yönelik Saldırıları Boyutu

CİNSEL YÖNELİM	N	ORTALAMA	STD. SAPMA	SD (df)	F	p
Lezbiyen	12	3,04	,215	69	4,857	,004
Gey	18	3,06	,278			
Biseksüel	4	2,75	,228			
Heteroseksüel Kadın	36	2,83	,251			

Yapılan ANOVA analizi sonucunda öncelikle verilerin analize uyumluluğunu belirlemek için analizin temel varsayımı olan varyansların homojenliği testine bakılmıştır. Buradaki p değeri 0,05'ten büyük olduğu için (0,753) varyansların homojen olduğu ve temel varsayım sağlandığı için varyans analizinden elde edilen sonuçların sağlıklı olduğu söylenebilmektedir. Varsayımı sağladıktan sonra davranış kalıplarından biri olan ve 8 kavramdan oluşan "Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları" faktörü altında cinsel yönelimlerine göre bireyler incelendiğinde, grupların verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (F=4,857 ; p<0,05). Yapılan varyans analizi sonucunda verilen cevaplar bireylerin cinsel yönelimlerine göre incelendiğinde, çoklu karşılaştırmalar yapılarak 0,013 anlamlılık düzeyinde (p<0,05) gey katılımcıların, heteroseksüel kadın katılımcılara göre bu alanda daha fazla mobbinge maruz kaldığı tespit edilmiştir. "Kendini Geliştirmeye Yönelik Saldırıları" başlığı altında bulunan "Yaptığım İş Sürekli Olumsuz Yönde Eleştiriliyor" kavramına yönelik verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının incelenmesi için varyans analizi yapılmış ve varsayımlar sağlandıktan sonra p<0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık tespit edilmiştir. Lezbiyen katılımcıların gey katılımcılara göre; heteroseksüel kadınların ise gey katılımcılara göre bu kavram altında daha fazla mobbinge maruz kaldığı belirlenmiştir. Frekanslarına bakıldığında ise bu mobbing uygulamasını %55,7 oranla heteroseksüel kadınların karşı tarafa uyguladığı görülmüştür. "Yazılı Tehditler Aldığım Oluyor" diyen katılımcılar ise %65,7 oranla bu mobbing davranışının yine heteroseksüel kadınlardan kaynaklandığını belirtmiştir.

Tablo 4: Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları Boyutu

CİNSEL YÖNELİM	N	ORTALAMA	STD. SAPMA	SD (df)	F	p
Lezbiyen	12	2,75	,238	69	5,627	,002
Gey	18	2,77	,282			
Biseksüel	4	2,43	,239			
Heteroseksüel Kadın	36	2,56	,175			

Varyansların homojenliği testine bakılarak $p>0,05$ anlamlılık düzeyinde (0,134) varyansların homojen olduğu belirlenmiştir. Varsayım sağladıktan sonra davranış kalıplarından biri olan ve 4 kavramdan oluşan “Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları” faktörü altında cinsel yönelimlerine göre bireylerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($F=5,627$; $p<0,05$). Verilen cevaplar bireylerin cinsel yönelimlerine göre incelendiğinde, çoklu karşılaştırmalar yapılarak $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde gey katılımcıların, heteroseksüel kadın ve biseksüel katılımcılara göre bu alanda daha fazla mobbinge maruz kaldığı belirlenmiştir. “Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları” başlığı altında bulunan kavramlara yönelik ayrı ayrı analiz yapıldığında “Çevremdeki İnsanlar Benimle Konuşmuyor” kavramına yönelik verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. $P<0,05$ anlamlılık düzeyinde lezbiyen katılımcıların gey ve biseksüel katılımcılara göre daha fazla mobbinge maruz kaldığı belirlenmiştir. Frekanslarına bakıldığında ise bu mobbing uygulamasını %61,4 oranla heteroseksüel kadınların karşı tarafa uyguladığı görülmüştür. “İş Arkadaşlarımla Benimle Konuşması Yasaklanıyor” diyen katılımcılar ise bu mobbing davranışının faktör altındaki kavramlara verilen cevaplar arasında frekans analizi sonuçlarına göre en yüksek değer olan %72,9 ile heteroseksüel kadınlar tarafından yapıldığını belirtmiştir.

Tablo 5: İtibara Yönelik Saldırıları Boyutu

CİNSEL YÖNELİM	N	ORTALAMA	STD. SAPMA	SD (df)	F	p
Lezbiyen	12	3,69	,108	69	100,50	,000
Gey	18	3,91	,132			
Biseksüel	4	3,33	,117			
Heteroseksüel Kadın	36	3,15	,188			

Analizin temel varsayımı olan varyansların homojenliği testine bakılarak p değeri 0,05’ten büyük olduğu için (0,939) varyansların homojen olduğu ve temel varsayım sağlandığı için varyans analizinden elde edilen çıktılarının etkili sonuçlar verebileceği söylenebilmektedir. Varsayım sağladıktan sonra 12 kavramdan oluşan “İtibara Yönelik Saldırıları” faktörü altında cinsel yönelimlerine göre bireyler incelendiğinde, grupların verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($F=100,50$; $p<0,05$). Yapılan varyans analizi sonucunda bireylerin cinsel yönelimlerine göre farklılıklar incelendiğinde lezbiyen katılımcıların, biseksüel ve heteroseksüel kadın katılımcılara göre; gey katılımcıların ise lezbiyen ve biseksüel katılımcılara göre daha fazla mobbinge karşı karşıya olduğu tespit edilmiştir. “İtibara Yönelik Saldırıları” başlığı altında bulunan kavramlara yönelik ayrı ayrı analiz yapıldığında “Çabalarımı Beni Küçük Düşürecek Şekilde Yargılandığı Oluyor” ve “Kararlarımı Sürekli Sorguluyor” kavramlarına yönelik verilen cevaplar arasında cinsel yönelimlere göre anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir ($F_{ç}=7,867$; $F_k=6,380$; $p<0,05$). $P<0,05$ anlamlılık düzeyinde belirtilen ilk kavramda lezbiyen katılımcıların gey katılımcılara, heteroseksüel kadınların ise gey katılımcılara göre daha fazla mobbinge maruz kaldığı belirlenmiştir. İkinci kavramda ise lezbiyen ve heteroseksüel kadın katılımcılar gey katılımcılara göre mobbingi daha fazla yaşamaktadırlar. Frekanslarına bakıldığında ise her iki kavramda da bu mobbing uygulamasını %55,7 oranla heteroseksüel kadınların karşı tarafa uyguladığı görülmüştür. Katılımcıların %95,7’si heteroseksüel kadınların kendilerine psikolojik destek almaları için baskı yaptığını belirtirken, “Dini veya Siyasi Görüşlerimle Alay Edildiği Zamanlar Oluyor” diyen katılımcıların %90’ı bu davranışın heteroseksüel erkekler tarafından yapıldığını belirtmiştir.

Tablo 6: İş yaşamı Kalitesini Yönelik Saldırıları Boyutu

CİNSEL YÖNELİM	N	ORTALAMA	STD. SAPMA	SD (df)	F	p
Lezbiyen	12	2,38	,228	69	9,816	,000
Gey	18	2,52	,208			
Biseksüel	4	1,95	,159			
Heteroseksüel Kadın	36	2,35	,181			

Varyansların homojenliği testi sonucunda $p>0,05$ olduğu için (0,673) varyansların homojen olduğu görülmüştür. ANOVA tablosuna bakıldığında 6 kavramdan oluşan “Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları” faktörü altında bireyler cinsel yönelimlerine göre incelendiğinde, grupların verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($F=9,816$; $p<0,05$). Sonuç olarak bireylerin cinsel yönelimlerine göre farklılıklar incelendiğinde lezbiyen katılımcıların, biseksüel katılımcılara göre; gey ve heteroseksüel kadın katılımcıların biseksüel katılımcılara göre $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde daha fazla mobbinge maruz kaldığı tespit edilmiştir. “Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırıları” başlığı altında bulunan 6 kavrama yönelik ayrı ayrı analiz yapıldığında “İşyerinde Bana Özel Görev Verilmiyor” ve “Bana İtibarımı Düşürecek Şekilde, Niteliklerim Dışında İşler Verildiği Oluyor” kavramlarına yönelik verilen cevaplar arasında cinsel yönelimlere göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F_i=6,380$; $F_b=6,380$; $p<0,05$). $P<0,05$ anlamlılık düzeyinde belirtilen her iki kavramda da lezbiyen ve heteroseksüel kadınların gey katılımcılara göre daha fazla mobbinge maruz kaldığı belirlenmiştir. Frekanslarına analizi sonucuna göre ise her iki kavramda da mobbing uygulamasını %55,7 oranla heteroseksüel kadınların karşı tarafa uyguladığı görülmüştür.

Tablo 7: Sağlığa Yönelik Saldırıları Boyutu

CİNSEL YÖNELİM	N	ORTALAMA	STD. SAPMA	SD (df)	F	p
Lezbiyen	12	3,04	,316	69	36,838	,000
Gey	18	2,86	,230			
Biseksüel	4	1,50	,288			
Heteroseksüel Kadın	36	2,84	,255			

Verilerin analize uyumluluğunu belirlemek için analizin temel varsayımı olan varyansların homojenliği testine bakılarak p değerinin 0,05’ten büyük olduğu için (0,655) varyansların homojen olduğu ve temel varsayım sağlandığı için varyans analizi uygulanmıştır. 4 kavramdan oluşan “Sağlığa Yönelik Saldırıları” faktörü altında cinsel yönelimlerine göre bireyler incelendiğinde, grupların verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ($F=36,838$; $p<0,05$). Analiz sonucunda bu farklılıkların kimler arasında olduğu çoklu karşılaştırma yapılarak saptanmış, $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde lezbiyen, gey ve heteroseksüel katılımcıların, biseksüel katılımcılara göre bu alanda daha fazla mobbinge maruz kaldığı tespit edilmiştir. Bunların arasında ise en fazla mobbinge maruz kalanlar lezbiyen katılımcılardır. “Sağlığa Yönelik Saldırıları” başlığı altında bulunan 6 kavrama yönelik ayrı ayrı analiz yapıldığında verilen cevaplar arasında cinsel yönelimlere göre anlamlı bir farklılık bulunmamakla birlikte frekanslarına bakıldığında bu alanda maruz kalınan mobbingin heteroseksüel erkekler tarafından gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Katılımcıların %85,7’si heteroseksüel erkekler tarafından “Fiziksel Olarak Ağır İşler Yapmaya Zorlandığım Zamanlar Oluyor” derken, %57,1’i “Fiziksel Şiddet Tehditleri Aldığım Oluyor” ve “Gözümü Korkutmak için Hafif Şiddet Uygulandığı Zamanlar Oluyor” diye belirtmişlerdir

4. Sonuç

Sosyal ve ekonomik gelişmelerle beraber iş dünyası hem ekonomik hem de sosyolojik boyutta gelişmiştir. Bu bağlamda örgütler artık homojen işgören yapılarını kaybetmişler ve anlaşılması gereken yapılarıyla beyaz ve mavi yakalar dışında yeni "yakalı"lar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu çalışmada mobbing mağduriyeti konusunda öne çıkan kadın yani "Pembe Yakalı" işgörenler ve beraberinde iş dünyasında kendilerini yavaş yavaş özgürce göstermeye başlayan LGBT'ler çalışmada verilen isimle "Gökkuşluğu yakalılar"ın mobbing algıları ve mobbing uygulayıcıları değerlendirilmiştir. Bu bağlamda Pembe yakalılarının mağduriyetleri devam etse de bir anlamda kaçış yolları ve mücadele sistemlerini geliştirebildikleri aşıkardır. LGBT'ler mobbing konusunda daha şansız görünmektedir. Bundan sonraki çalışmalarda Gökkuşluğu yakalılar kavramı daha da geliştirilerek LGBT işgörenlerin sorunlarına örgütsel çözüm önerileri geliştirilebilir.

5. Kaynakça

- Bebekoğlu, G. ve Wasti A. S. (2002). Çalışan Kadınlara Yönelik Cinsiyet Temelli Düşmanca Davranışların Sebepleri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, Yönetim Araştırmaları Dergisi (Yönetim Alanında Bilimsel Yaklaşım ve Yöntem Sorunları Özel Sayısı), 2(2)215-238.
- Cevher, E. ve Öztürk, U.C.(2015), İş Yaşamında Kadınların Kadınlara Yaptığı Mobbing Üzerine Bir Araştırma, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 4(4);860-876.
- Demir, Y.(2009), Mobbing'in Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3; 99-111.
- Göregenli, M. ve Serdengeçti, T. Ş. (2015), Türkiye'de Özel Sektör Çalışanı Lezbiyen, Gey, Biseksüel, Trans ve İnterseklerin Durumu, http://Www.Kaosglidernegi.Org/Resim/Yayin/DI/De_Ozel_Sektor_Calisani_Lgbti__Turkce.Pdf, Erişim Tarihi: 05.04.2016.
- Kahraman, A. B.; Ozansoy Tunçdemir, N. ve Özcan, A. (2015), Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Hemşirelik Bölümünde Öğrenim Gören Erkek Öğrencilerin Mesleğe Yönelik Algıları, Sosyoloji Araştırmaları Dergisi, 18(2);108-144.
- Kocacık, F. ve Gökkuşluğu, V. B.(2005), Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları, *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 2005.*
- Koçak, O. Ve Hayran, N.(2011), Çalışma Hayatında Kadına Yönelik Taciz (Mobbing): Kocaeli – Körfez İlçesi Örneği, Uluslar Arası 9. Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi 23-25 Haziran, Saraybosna-Bosna Hersek
- Laleoğlu, A. ve Özmete, E.(2013), Mobbing Ölçeği:Geçerlilik ve Güvenirlilik, Sosyal Politika Çalışmaları, 13(31):9-31
- Leymann, H., (1996), "The Content And Development Of Mobbing At Work" European Journal Of Work And Organizational Psychology, 5(2), 165 -185.
- Özmen, Ö.N.T.; Arbak, Y. ve Özer, S.P.(2007), Adalete Verilen Değerin Adalete Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma, Ege Akademik Bakış, 7(1); 17-33.
- Öztürk, U.C. ve Cevher, E. (2015), İşyerinde Tacizin Pembe Hali: Kadınların Kadınlara Uyguladığı Mobbing, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24(1); 151-174.

Polatçı, S; Ardıç, K. ve Kaya, A.(2008), Akademik Kurumlarda Örgüt Sağlığı Ve Örgüt Sağlığını Etkileyen Değişkenlerin Analizi, Yönetim ve Ekonomi, 15(2);145-161.

Tınaz, P. (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul

Tınaz, Pınar Ve Karatuna, Işıl. İşyerinde Psikolojik Taciz (Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma), Ankara: Türk İş Federasyonu Sendikaları, 1.Baskı, 2010

Tuna, S. (2014), Pembe Yakalılar, İnform'dan Dergisi, 12(86):23.

Tutar, H. (2004), İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları, Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(2); 101-128.

ÇALIŞMA ORTAMINDA MÜKEMMELİYETÇİLİĞİN SONUÇLARI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Hilal BOZKURT YILDIRIM

Balıkesir Astsubay MYO
hbozkurtyildirim@gmail.com

Sait GÜRBÜZ

Kara Harp Okulu
sgurbuz@kho.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; mükemmeliyetçi kişiliğin çalışma ortamında olumlu (uyumcul) ya da olumsuz (uyumsuz) sonuçlarını nitel araştırma yöntemi ile keşfetmektir. Araştırma, Türkiye’de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerdeki 12 orta kademe yöneticisi ile yapılan yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile yürütülmüştür. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular mükemmeliyetçi kişiliğe sahip yöneticilerde stres, örgütsel yalnızlık, iş-aile çatışması gibi uyumsuz sonuçlar ile özyeterlilik, yüksek performans ve motivasyon, ÖVD, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi uyumlu sonuçlar gözlemlendiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mükemmeliyetçi Kişilik, Stres, Örgütsel Yalnızlık, Özyeterlilik, İş Tatmini.

1. Giriş

Bireyler çalışma yaşamı boyunca, hep bir ilerleme ve bir adım daha öteye gidebilme çabası göstermektedirler. İnsanın doğasında varolan bu çaba, bazen bir mücadeleye dönmekte ve özellikle de kariyer basamağının önemli dönemlerinde daha çok ortaya çıkmaktadır. Bireyleri hem olumlu (Ashby ve Kottman, 1996; Rice ve Slaney, 2002), hem de olumsuz (Burns, 1980; Patch, 1984) yönde etkileyebilen bir kişilik tipi olarak karşımıza çıkan mükemmeliyetçilik; "kişinin aşırı derecede yüksek standartlar oluşturması ve kendisini aşırı derecede eleştirmesi eğilimi" olarak tanımlanmakta (Reuther vd., 2013: 775) ve son zamanlarda sıklıkla kullanılan bir kavram haline gelmektedir. Mükemmeliyetçiler kendilerini gerçekçi olmayan bir şekilde katı standartlarla değerlendirmekte ve olumsuz performans noktalarına odaklanmakta, böylece memnuniyet duyguları azalmaktadır (Enns ve Cox, 2002). Başka bir görüşe göre mükemmeliyetçilik, bireylerin sağlıksız bir aşırılığa varacak kadar mükemmel aramaları, gerçekçi olmayan amaçlar peşinde koşmaları ve belirledikleri yüksek standartlara ulaşip ulaşmadıklarına göre kendi değerlerini belirledikleri bir kişilik özelliğidir. Mükemmeliyetçi bireyler yüksek hedefler belirlemekte ve bunlara ulaşmak için kuvvetli bir şekilde mücadele etmektedirler (Craddock vd., 2009).

Örgüt içerisinde bireylerin sergilediği davranışlar, genellikle onların psikolojik durumlarına göre şekil almaktadır. Çalışma yaşamının her kademesinde etkili olan kişilik özellikleri, hem bireylerin hem de örgütlerin başarısında oldukça büyük etkisi olan yöneticiler açısından da önem kazanmaktadır. Mükemmeliyetçi kişiler kendileri veya

çevrelerindeki insanlar için yüksek standartlar koyarken, başkalarını da bu standartlara ulaşmaya zorlayabilmektedirler. Nitekim böylesine önemli bir pozisyonda, yöneticilerin tutum ve davranışlarının ne denli önemli olduğu, kişilik özellikleriyle paralel olarak sergilediği davranışların çevresini nasıl etkilediği konusu çalışma yaşamı açısından önemlidir. Bu nedenle çalışanların örgüt hedeflerine ulaşmasında önemli paya sahip olan yöneticilerin mükemmeliyetçi kişilik özelliklerinin ortaya çıkardığı sonuçların da önemli olduğu düşünülmekte ve bu konuda yöneticileri hedef alan araştırmaların bulunmadığı görülmektedir.

Çalışma yaşamının zorluğu dikkate alındığında, en iyiye ulaşma çabasının bireyleri oldukça etkileyeceği açıktır. Mükemmele ulaşma çabasında birey aşırıya kaçmakta ve kusursuz olma uğrunda birtakım olumsuz sonuçlarla da karşılaşmaktadır. Depresyon, stres, tatminsizlik, yorgunluk, umutsuzluk bu sonuçlardan bazılarıdır (Ashby vd., 2012; Philip vd., 2011;). Örgütsel sonuçlarına baktığımızda ise mükemmeliyetçiliğin bedeli tükenmişlik, yalnızlık, sinizm ve tatminsizlik gibi tutumlar şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Bergman vd., 2007; Chang vd., 2004; Chang vd., 2008; Chang ve Sanna, 2012; Flett ve Hewitt, 2004; Hill vd., 2010). Mükemmele erişme yolunda engellerle karşılaşan birey, aslında bu engelleri aşmaya çalışırken birtakım fizyolojik ve psikolojik sorunlar yaşayabilmektedir. Bunların yanında mükemmeliyetçiliğin performans, öz yeterlilik, başarı ve işe adanma gibi olumlu sonuçlarına yönelik çalışmalar da mevcuttur (Childs ve Stoeber, 2010; Stoeber ve Eismann, 2007). Bu nedenle çalışma hayatında, özellikle de yöneticilerin sorumluluğu göz önüne alındığında, mükemmeliyetçi kişiliklerinin gerek çalıştığı örgüt, gerekse astları üzerindeki etkileri önem arz etmektedir. Ancak alanyazında yapılan çalışmalara bakıldığında, çalışanların iş tutum ve davranışlarını belirlemede önemli bir faktör olan mükemmeliyetçi kişiliğin bireylerde ortaya çıkardığı sonuçlar üzerine araştırmanın yok denecek kadar az olması (Kakırman ve Birsal, 2015; Karababa ve Kapıkıran, 2014; Özbilir ve Catano, 2015) bu çalışmanın motivasyon kaynağını oluşturmaktadır. Yabancı yazında konuya ilişkin çalışmaların bir çoğu da klinik psikoloji alanında yapılmıştır. Çalışma ortamında mükemmeliyetçiliğin sonuçlarına dair araştırmalar oldukça kısıtlıdır. Buna ilave olarak mükemmeliyetçi kişiliğin çalışma ortamındaki muhtemel sonuçlarının pozitivist araştırma anlayışına dayalı nicel araştırma yöntemleri ile derinlemesine tespit edilmesi pek mümkün gözükmemektedir. Ayrıca, yöneticilerin mükemmeliyetçi olmalarının gerek örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarına, gerekse astlarına karşı olan tutum ve davranışlarına nasıl yansıdığına daha önce araştırılmamış olması, çalışmanın sonuçlarının önemini arttırmaktadır.

Gerek mevcut araştırmaların yetersiz olması, gerekse konuya yorumlayıcı açıdan yaklaşabilmek, yöneticilerin fikirlerini derinlemesine anlamak ve mükemmeliyetçiliğin yöneticiler bağlamındaki sonuçlarını keşfedebilmek amacıyla bu çalışmada, nitel araştırma yöntemi ile mükemmeliyetçi kişiliğin sonuçlarına odaklanılmaktadır. Yöneticilerin mükemmele ulaşma arzularının, hangi tutum ve davranışları beraberinde getirdiği sorusunun cevabı bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Böylece mükemmeliyetçilik ile ilgili daha önce yapılan çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlara farklı yönlerden anlam kazandırılmaya ve örgütsel düzeyde derinlemesine anlaşılmasına olanak sağlanmaya çalışılacaktır. Elde edilen sonuçların alanyazına ve uygulamaya ayrıntılı bir bakış açısı getireceği, yöneticilerin uygulamada karşılaştığı olumsuz deneyimlere yönelik önlemler almalarında ve davranışlarını yönlendirmelerinde katkısı olacağı ve örgütün faaliyetleriyle ilgili karar verici pozisyonda bulunan kişilerin beklenti ve tutumlarını anlamaya yönelik öneriler sunacağı düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Mükemmeliyetçiliğin tarihsel temellerine bakıldığında Freud, (1959)'un mükemmeliyetçiliği süper egonun bir özelliği olarak kabul ettiği bilinmektedir. Ona göre mükemmeliyetçilik, "başarı elde etmek için aşırı istek duyma"dır (Freud, 1959). Daha sonraları Ellis (1962) mükemmeliyetçiliği, bireylerin kendilerini başkalarıyla kıyaslamasıyla ve mükemmel talep etmesiyle ortaya çıkan mantıkdışı bir eğilim olarak değerlendirirken (Akt: Nelson-Jones, 1982: 53- 54); Burns (1980) ise mükemmeliyetçi kişileri, ulaşılabilirliğin ötesinde, en iyiye ulaşmak için aşırı çaba sarfeden, hata yapmaktan kaçınma eğilimi gösteren ve aynı zamanda kendi değerlerini tamamen üretkenlik ve başarıyla doğru orantılı bir şekilde ölçen kişiler olarak tanımlamıştır.

Bireylerde mükemmeliyetçiliğin temelleri yaşamın ilk yıllarında şekillenmekte ve özellikle mükemmeliyetçi aileler bireyin böyle bir kişiliğe sahip olmasında büyük rol oynamaktadır (Shcherbakova, 2001). Mükemmeliyetçilikle ilgili yapılan ilk çalışmalarda mükemmeliyetçiliğin yalnızca olumsuz ve tek boyutlu bir özellik olarak ele alınması ile, mükemmeliyetçiliğin olumsuz sonuçlar doğurduğunun düşünülmesine yol açmıştır. Ancak daha sonraki çalışmalara bakıldığında, mükemmeliyetçiliği tek boyutlu olarak ele almanın bu yapıyı açıklamak için yetersiz kaldığı düşünülmüş ve çok boyutlu bir kişilik özelliği olarak ele alınmaya başlanmıştır (Frost, vd., 1990; Hewitt ve Flett, 1991; Slaney vd., 2001). Mükemmeliyetçiliği çok boyutlu ve olumlu bir kişilik özelliği olarak ele alan Adler ve Hamachek, "uyumcul (adaptive) veya uyumsuz (maladaptive)" olmak üzere iki boyutlu olarak ele almışlardır (Adler, 1956; Hamachek, 1978).

Uyumcul mükemmeliyetçilerin ulaşılabilir amaçlar için çabaladığı belirtilirken; uyumsuz mükemmeliyetçilerin kendilerine gerçekçi olmayan amaçlar belirlediği ve sahip oldukları performanslarının üzerindeki hedeflere ulaşmaya çalıştıkları ifade edilmektedir (Rice ve Preusser, 2002). Slaney ve arkadaşları ise (2001), mükemmeliyetçiliğin yüksek performans hedefleri koyma, titiz ve düzenli olma gibi temel özellikleri olduğunu öne sürmüşlerdir. Onlara göre, yüksek performans hedefleri belirleme ve düzenli olma mükemmeliyetçiliğin uyumcul yönlerini tanımlarken; kişisel standartlar ve performans arasındaki uyumsuzluğun olması durumu mükemmeliyetçiliğin uyumsuz yönünü ifade etmektedir. Bu doğrultuda uyumcul mükemmeliyetçiğe sahip bireylerin gerçekçi hedefler belirleyen, yüksek benlik saygısı gibi olumlu pekiştireçlerle güdülenen, başarmak için yüksek çaba harcayan fakat başarısızlık yaşadıklarında standartlarını değiştirme, daha çok çalışma gibi işlevsel davranışlar sergileyen kişiler olduğu söylenebilmektedir (Slaney vd., 2001). Uyumsuz mükemmeliyetçiliğe sahip bireyler ise, hata yapma korkusu ile güdülenmekte, kendini küçük görme ve utanç gibi olumsuz duygulardan kaçınmaya çalışmakta, gerçekçi olmayacak kadar yüksek hedefler belirlemekte ve bunun sonucunda ortaya çıkan başarısızlık karşısında da yetersizlik, kaygı, depresyon gibi olumsuz duygular yaşamaktadırlar (Enns vd., 2002).

Daha çok klinik psikoloji alanında yapılan çalışmalar dikkate alındığında, uyumsuz mükemmeliyetçi bireylerin kaygı, (Mobley vd., 2005), depresyon (Ashby vd., 2006; Mobley vd., 2005), tükenmişlik (Stöeber ve Rennert, 2008), stres (Stöeber ve Rennert, 2008), mantıkdışı inançlar (Dilmaç, 2009), olumsuz sosyal beceriler (Ommundsen vd., 2005), gibi belirtiler göstermektedirler. Diğer taraftan uyumcul mükemmeliyetçilik ise, sorunlarla baş etme (Stöeber ve Rennert, 2008), olumlu sosyal beceriler (Ommundsen vd., 2005), benlik saygısı (Ashby ve Rice, 2002; Elion vd., 2012; Mobley vd., 2005), akademik güdü (Elion vd., 2012; Mobley vd., 2005), yaşam ve okul doyumunu (Göç, 2008), özyeterlilik (Çiçekler vd., 2014), performans (Stoeber vd., 2008) ve işe adanma (Childs ve Stoeber, 2010) gibi kavramlarla olumlu yönde ilişki içerisindedir. Klinik psikoloji alanında yapılan bu araştırma

sonuçlarından hareketle çalışma ortamında mükemmeliyetçi kişiliğe sahip yöneticilerin, birtakım olumlu ve olumsuz sonuçları da yansıtacakları ve bu davranışların örgütün performansını ve diğer çalışanların tutumlarını etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu anlamda, daha önce yapılan araştırmaların, çalışma ortamında daha derin bir şekilde anlaşılmasını ve yorumlanmasını sağlamak ve mükemmeliyetçiliğin ardıllarına yönelik bulguları zenginleştirerek alanyazına farklı bakış açısı kazandırmak amacıyla bu araştırmada keşfedici bir anlayış benimsenecektir. Ayrıca mükemmeliyetçi kişiliğin ardıllarının genellikle Batı kaynaklı ve klinik psikoloji araştırmalardan ödünç alınmış olmasının yanında, yöneticilere yönelik ulusal yazında yapılmış çalışmaların az sayıda ve nicel yöntemlerle araştırılmış olmasının da nitel çalışmalara olan ihtiyacı arttırdığı ve bu yöndeki eksiklikleri gidermeye yönelik yapılan bu çalışmanın sonraki araştırmalara yön vereceği düşünülmektedir.

3. Yöntem

Bu araştırmada yöneticilerin mükemmeliyetçi kişiliğe sahip olmalarının, örgütsel tutumlara yönelik hangi sonuçlara yol açabileceği nitel araştırma deseni kullanılarak keşfedilmeye çalışılacaktır. Nitel araştırma sosyal yaşamı ve insanla ilgili problemleri kendine özgü bir şekilde sorgulayarak anlamlandırma süreci (Creswell vd., 2007) ya da sosyal gerçekliğin derinlemesine keşfedilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Yöneticilerin mükemmeliyetçi olmalarının örgütte ortaya çıkan sonuçlarına yönelik kendilerinin betimleme yapmalarını sağlamak ve daha önce yapılan çalışmaları farklı bir örnekleme, derin bir şekilde çözümlenmeye çalışmak amacıyla nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. En çok tercih edilen analiz tekniklerinden biri de içerik analizi olarak bilinmektedir (Holsti, 1969). İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu çalışmada, verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

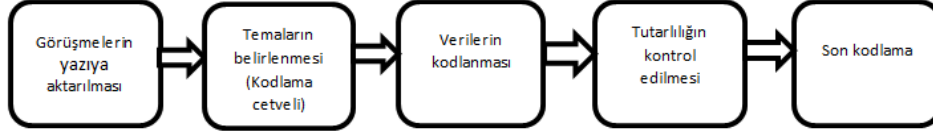
3.1. Örneklem ve Veri Toplama Araçları

Bu çalışmanın örneklemini Türkiye’de faaliyet gösteren 12 işletmede yönetici pozisyonunda istihdam edilen ve kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 12 orta kademe yönetici oluşturmaktadır. Yöneticiler araştırmaya dâhil edilmeden önce, araştırmacılar tarafından mükemmeliyetçi kişilerin özelliklerinden bahsedilmiştir. "Evet, ben mükemmeliyetçi biriyim" diyenlerle mülakat yapılmıştır. Görüşmelerde benzer sonuçların sürekli tekrar edilmesi ve doyum noktasına ulaşılması, görüşmelere devam etmenin araştırma sonuçlarını değiştirmeyeceği düşünüldüğünden, araştırmanın görüşme aşaması 12 yönetici ile tamamlanmıştır. Zira nitel araştırmalarda istatistiki örneklem büyüklüğü belirleme yerine, veri bazında doyuma ulaşılması yeterli görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 415). Seçilen işletmelerin faaliyet alanları ise, eğitim, bankacılık, sağlık, imalat, finans, turizm, danışmanlık ve ulaşım olarak seçilmiş ve her işletmeden birer yönetici ile görüşülerek veriler toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanan veriler, içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Mülakatlar sırasında katılımcılara; "Mükemmeliyetçi olmanızın iş hayatınıza olan olumlu yansımaları (varsa) nelerdir? Mükemmeliyetçi olmak sizin işteki ruh halinizi (neşeli, üzgün, sıkılgan vb.) nasıl etkiler?, Mükemmeliyetçi olmanızın işle ilgili tutumunuza yansımaları nasıldır?, Çalışma arkadaşlarınız/astlarınıza karşı davranışlarınızı tarif eder misiniz?, İşinizde sizi en çok memnun/tatmin eden durumlar nelerdir? Nelerden memnun olursunuz?" gibi sorular yöneltilmiştir. Örnekleme yer alan yöneticilerin sekizi kadın, dördü erkektir. Yaş ortalamaları 45, 16; ortalama iş tecrübeleri 19,91'dir. Yedisi lisans, beşi lisansüstü eğitim mezunudur. Katılımcıların 11'i evlidir.

3.2. İşlem

Mükemmeliyetçi kişilikteki yöneticilerin örgütlerde ortaya çıkan tutum ve davranışlarını ortaya çıkarmaya yönelik yapılan analiz aşağıdaki şekilde gösterilen (Şekil 1) beş aşamada gerçekleştirilmiştir:

Şekil 1: Analizin Aşamaları



İlk olarak, yapılan görüşmeler yazıya aktarılmıştır. İkinci aşamada ise, mükemmeliyetçi kişiliğin ardıllarına ilişkin yazında yer alan çalışmalar ve bunun yanında görüşmelerde ortaya çıkan temalar dikkate alınarak geçici bir kategori (temalar) listesi oluşturularak kodlama cetveli hazırlanmıştır. Sonraki aşamada, katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar, iki kodlayıcının (yazarlar) belirledikleri kategorilere göre kodlanmıştır. Dördüncü aşamada, yapılan kodlamalarda, kodlayıcılar arasındaki tutarlılığı belirleyen güvenilirlik katsayısı % 82 olarak belirlenmiştir. Daha sonra, ihtilafli kodlamaların çözümü için örgütsel davranış alanında çalışan bir akademisyenin hakemliğine başvurulmuştur. Kodlama sonuçları karşılaştırılarak son kodlama aşaması gerçekleştirilmiştir.

4. Bulgular

İçerik analizleri sonucunda ortaya çıkan mükemmeliyetçiliğin sonuçlarına dair elde edilen bulgular Tablo 2’de gösterilmektedir:

Tablo 2: Mükemmeliyetçiliğin Sonuçlarına Yönelik Frekans Değerleri

Ardıllar	N	%
<i>Olumsuz (uyumsuz) sonuçlar</i>		
Stres	9	75
Örgütsel yalnızlık	9	75
Sosyal yalnızlık	10	83
İş-aile çatışması	9	75
Astların yeteneklerine güvenmeme	7	58
İşkoliklik	10	83
Hataya tahammül göstermeme	10	83
<i>Olumlu (uyumlu) sonuçlar</i>		
Özyeterlilik	11	92
ÖVD	9	75
Örgütsel bağlılık	11	92
İş tatmini	12	100
Motivasyon	12	100
İşe adanma	10	83
Performans	12	100
İş sorumluluğuna sahip olma	11	92
Astlara danışma	8	67

Tablo-2'deki frekans değerleri ve yzdeleler, toplamda görüşülen 12 orta kademe yöneticinin, mkemmelliyetiliğin sonuçlarını belirlemeye yönelik sorulara verdikleri cevaplardan elde edilen verilerle hesaplanmıştır. Tablo-2'ye bakıldığında, mkemmelliyetiliğin yöneticiler üzerinde i tatmini, zyeterlilik, ie adanma, motivasyon, performans, VD, astlarına danışma/ fikirlerini alma, i sorumluluğuna sahip olma ve örgütsel bağlılık gibi olumlu sonuçlarla beraber, stres, işkoliklik, örgütsel ve sosyal yalnızlık, i-aile atıması, hatalara karşı tahammülsüz olma ve astların yeteneklerine güvenmeme gibi olumsuz sonuçlara da yol açabileceği anlaşılmaktadır.

Katılımcıların çoğun mükemmeli sonuçlara ulaşabilmek için stres yaşadıkları, ancak istenen sonuca ulaşıldığında stresin yerini i tatmininin aldığını ifade etmişlerdir. Aşağıdaki görüşme örneğinde katılımcılar, sürecin stresli olmakla birlikte, sonucun iyi bir performansla gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

“Olumlu sonuçlar elde ediyorum içimde, yani yaptığım iler hep iyi oluyor, en iyi projeler, en iyi raporlar, en yüksek performans hep benim çalıştığım birimde oluyor, Şimdiye kadar aksine rastlamadım. Ama Şunu söyleyebilirim tüm bunları elde etmek zor ve yıpratıcı oluyor, sadece sonuç tatmin ediyor insanı süreç çok stresli.”(Y4).

“Kendimi strese soktuğum durumlar oluyor, hata yapmamak için olabilecek hataları baştan engellemeye çalışıyorum, iyi i çıkmayacak diye ben kaygı duyuyorum, personelimden de kaygı duymasını isterim.”(Y6).

Örgütsel yalnızlık ise, yöneticilerin genellikle yüksek hedefler ve standartlar belirlemelerinin i ilişkilerine *yansımalarının* bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Aşağıda verilen örneklerde de görüldüğü gibi, yöneticilerin çoğu örgüt içerisinde duygularını paylaacak birilerine ihtiyaç duyduğunu ve yalnızlık hissettiklerini belirtmektedirler.

“ok stresli bir i, moral bozukluğu oluyor genelde, planlı olmak sürekli plan yapmak iimi kolaylaştırıyor ama yine de etkileniyorum, duygusal olarak kyorum, etkilenmek insani bir zafiyet diye düşünüyorum, bu konuda zayıfım. Bir sorun olduğunda paylaamıyorum, derdimi anlatıp rahatlayamıyorum, yönetici adam yalnızdır, yalnızlıklarım var”(Y2).

“alıanlarla aramda mesafe bırakırım mutlaka. Hiçbir zaman tam bir yakınlık olmaz, samimi olmam fazla, bana çok yaklaşacak kadar cesaretli değildirler. Bazen yalnız olduğumu düşünüyorum, astlarla zaten mesafeliyim, üstlerle de öyle. Üst yönetimle eliiyorum bazen, beni anlamadıklarını, anlaılmadığımı düŐündüęümde gerginlik oluyor bende...(Y3).

Mükemmelliyetçi yöneticilerin hatalara karşı affedici olamadığı ve ceza verme eğiliminde oldukları da, her Şeyin mükemmeli olmalarını istemelerinden ve astlarından da en iyisini yapmalarını beklediklerinden kaynaklanan bir *sonuç* olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

“Gelitirilebilecek noktaları tespit ederim, aksiyon nasıl olmalı ve planlarımız nasıl iliyor diye kontrol ediyorum sürekli, hata yapmamak için elimden geleni yapıyorum. 15. yılım bu sektörde hatasız işlem yapmak felsefem, dolayısıyla sürekli kontrol, başka bir kontrol tekrar kontrol”(Y3).

“İnsanlara güvenirim genelde yapabilecekleri konusunda, yüksek standartlar belirlemeyen tembel kişiler beni sinirlendirebilir. Bir kez hata yapma Şansı veririm insanlara, hatasız kusursuz olmayı istiyorum, hatasını tekrar eden insan ahmak insandır bence”(Y6).

“Bizim kurumda biraz rekabet var, bu nedenle ilişkilerim herkesle mesafeli ve seyrektir, odama kapanır ve çalışırım. Bir arada olmamız gereken yer ve zamanda buluşuruz işimiz bitince ayrılırız, daha fazlasına gerek yok, ben mutsuz olurum çünkü... Kısacası benim başarılarımdan rahatsızlık duyanlar var, bu nedenle yıpranmamak için kendi halimde yapmam gerekenleri yaparım, hesap vermem gerekenlere en iyi şekilde veririm ve bana hesap verecekleri de dikkatli ve yumuşak bir şekilde dinlerim ne yapması gerektiğini anlatırım astlar da.. Gereken titizliği gösterirler zaten. Çalıştıklarını biliyorum. Yalnız hatalara karşı pek affedici değilim hata olmamalı” (Y10).

“Dikkatliyim, hata yapmıyorum. Bir işe başlamadan önce kafamı boşaltıyorum, iyice odaklanıyorum. Astlarıma da bunu söylerim iyi iş çıkarmanın püf noktası odaklanmak... Odaklanmazsanız hatalarla karşılaşsınız, çok önemli bir hata olmadıkça yumuşak davranırım, telafi edebiliriz ama önemliyse hatalı olan herkesi eleştiririm, bunun yanında onları geliştirmek için elimden geleni yapıyorum” (Y12).

Görüşmelerden yüksek iş tatmini, iş sorumluluklarına sahip çıkma, örgütsel bağlılık ve işe adanma gibi olumlu sonuçlar da ortaya çıkmıştır. Aşağıdaki örneklere bakıldığında, katılımcıların tamamının işlerinden memnun olduklarını, işlerini severek yaptıklarını, mükemmele ulaşmak, işini en iyi şekilde yapmak istemelerinin onları başarıya götürdüğünü, başarmanın verdiği hazzın, onların son derece tatminkâr olmalarını sağladığını belirttikleri görülmektedir. Ayrıca işle ilgili olan sorumluluklarını ve örgüte olan bağlılıklarını da dile getirdikleri görülmektedir.

“Çok çabaladığım için (fedakarlık gösterdiğimi düşünüyorum) beklentim de genelde yüksek oluyor, buna ulaşmak zor olsa da tatmin edici oluyor ve tüm yorgunluğum sıkıntıyı gidiyor, rahatlıyorum. Dolayısıyla çalıştığım iş yerini de, yaptığım işi de seviyorum böylelikle. Tam da bana göre bir iş olduğunu düşünüyorum, kendimi buraya ait ve buranın da bana ihtiyacı olduğunu düşünüyorum, hem çalışanların hem de kurumun bana ihtiyacı var” (Y4).

“Her yaptığım işi tutkuyla yapıyorum. İşime bağlı olduğumu düşünüyorum, hep yenilik peşindeyim işle ilgili, bulaşık makinesine bulaşıkları koyarken bile yarın nasıl daha iyi işler yapabilirim, daha çok katkı nasıl sağlarım diye düşünüyorum, iş odaklıyım hatta işkolik olduğumu düşünüyorum. Emekli olmaktan korkuyorum bu yüzden, ben bir işkoluğüm” (Y6).

Genel olarak kendilerini mükemmeliyetçi olarak tanımlayan yöneticilerin, işlerinde de yüksek standartlar belirleyip bunlara ulaşmaya çalışırken stresli, ancak başarıya ulaştığında tatminkar, yüksek motivasyon ve özyeterlilik sahibi oldukları değerlendirilmektedir. Bunun yanında mükemmeliyetçilerin, onların hatalara karşı pek affedici olmadıklarını ve işteki sorumluluklarını ön plana aldıklarından ve aşırı iş odaklı olduklarından dolayı iş-aile dengesini kuramadıklarını da söylemek mümkündür.

5. Tartışma ve Sonuç

Yöneticilerin mükemmeliyetçilik özellikleri, onların örgütsel tutumlarına olumlu ya da olumsuz bir şekilde yansıtılmaktadır. Bu çalışmada, mükemmeliyetçi kişiliğin olası sonuçları nitel bir araştırma ile keşfedilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde; mükemmeliyetçiliğin orta kademe yöneticilerin performans, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte bağlılık, özyeterlilik, iş tatmini, işe adanma, astların fikirlerini alma/danışma, sorumluluk sahibi olma ve motivasyon gibi sonuçlara yol açabileceği tespit edilmiştir. Bu bulgular, ilgili yazında mükemmeliyetçiliğin uyumcul boyutu altında incelenen değişkenler olduğu söylenebilir. Bunun yanında, mükemmeliyetçi kişilikteki yöneticilerin örgüt içerisinde yalnızlık yaşadıkları, sosyal yaşamlarına vakit ayıramadıkları, iş ve aile çatışması

yaşadıkları, astlarının yeteneklerine güvenmedikleri ve stresli bir iş hayatı yaşadıkları da araştırma sonuçlarında ortaya çıkan bulgulardır. Bu sonuçların ise mükemmeliyetçiliğin uyumsuz boyutu altına incelenen değişkenler olduğu söylenebilir. Bu bulgular, mükemmeliyetçi kişilikteki yöneticilerin; iş performansının, ekstra rol davranışlarında bulunmasının, çalışmakta oldukları kuruma daha fazla bağlılık göstermesinin, kendi yeteneklerine olan inançlarının, motivasyonlarının, sorumluluklarına sahip çıkabilmelerinin ve işlerinden memnun olma düzeylerinin oldukça yüksek olduğunu öne sürmektedir. Ancak, stresli, çalıştıkları örgütte yalnızlık duygusu yaşayan, işleri yapma konusunda astlarının yeteneklerine güvenmeyen, işi ile ailesi arasındaki dengeyi sağlayamayan ve işkolik bireyler olduklarına da dikkat çekmektedir.

Mükemmeliyetçi kişilik üzerinde daha önce yapılan çalışmalarla tutarlı olarak (Childs ve Stoeber, 2010; Hasnain, 2012; Mitchelson ve Burns, 1998; Stoeber, 2011; Stoeber ve Townley, 2013), bu çalışmadan elde edilen bulgular mükemmeliyetçiliğin stres, örgütsel yalnızlık, işkoliklik, özyeterlilik, işe adanma ve performans gibi ardılları olduğu düşüncesini desteklemektedir. Bunun yanında mükemmeliyetçiliğin henüz keşfedilmemiş sonuçlarına yönelik bazı tutum ve davranışlara da yol açabileceği ortaya çıkarılmıştır. Örneğin; örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte bağlılık, iş sorumluluğu, astların yeteneklerine güvenmeme, hataya tahammül göstermeme ve iş-aile çatışması gibi ardılların olabileceği bu çalışma kapsamında elde edilen sonuçlardır. Elde edilen sonuçların çoğu (ÖVD, işe adanma, iş tatmini, örgüte bağlılık, hataya tahammül göstermeme, iş-aile çatışması, örgütsel yalnızlık vs.) ulusal yazında daha önce keşfedilmemiş tutum ve davranışlardır. Mükemmeliyetçilik konusunda daha önce yapılan çalışmaların çoğu daha çok klinik psikoloji alanında ve nicel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılmıştır. Bu çalışmada, mükemmeliyetçiliğin çalışma ortamındaki olası sonuçları nitel araştırma yöntemi ile keşfedildiğinden, nicel bir araştırma yöntemi kullanıldığında gözden kaçabilecek bazı sonuçlar daha gerçekçi olarak ortaya konulmuştur. Dolayısıyla çalışma ortamında mükemmeliyetçiliğin sonuçlarını nitel araştırma anlayışı ile keşfeden bu çalışmanın örgütsel davranış yazınına katkı sağladığı söylenebilir. Zira mükemmeliyetçiliğin örgütsel bağlamda ortaya çıkardığı davranışlar keşfedilerek inceleyerek daha önce yapılmış olan çalışmalar genişletilmiştir. Mükemmeliyetçilik üzerine yapılan Türkiye'deki az sayıda çalışmaya ek olarak yöneticilere odaklanan bu çalışma, mükemmeliyetçi kişilikteki yöneticilerin tutum ve davranışlarına yönelik ipuçları vermesi ve beklentilerinin dikkate alınması adına, uygulamacılara ve akademisyenlere yol gösterici olduğu düşünülmektedir. Bundan sonraki araştırmalarda elde edilen bu sonuçlar nicel araştırma desenleri ile görgül olarak incelenebilir. Yönetici ve örgütlerde mükemmeliyetçi kişiliğin uyumcul ve uyumsuz sonuçlarını azaltılması kapsamında bu çalışmanın bulgularından yararlanarak insan kaynakları uygulamalarını şekillendirebilirler.

Çalışmanın bazı kısıtları olduğunu söylemek de mümkündür. Araştırma ile elde edilen sonuçlar, Balıkesir'de belirli sektörlerde çalışan 12 yöneticinin görüşleri ile sınırlı olduğundan ve orta kademedeki yöneticileri kapsadığından, bu bulguların nicel yöntemlerle, daha geniş bir örnekleme ve farklı pozisyonlarda çalışanlar açısından incelenmesi, sonuçların genellenebilirliği açısından faydalı olabilir. Ayrıca diğer kademelerdeki yöneticiler (alt ve üst kademe) dahil edilerek yönetici kademelerine göre mükemmeliyetçi kişiliğin etkileri test edilebilir.

6. Kaynakça

Ashby, J. S. ve Kottman, T. (1996), "Inferiority as a Distinction Between Normal and Neurotic Perfectionism", *Individual Psychology: Journal of Adlerian Theory, Research & Practice*.

- Ashby, J. S., Noble, C. L. ve Gnilka, P. B. (2012), "Multidimensional Perfectionism, Depression, and Satisfaction With Life: Differences Among Perfectionists and Tests of a Stress-Mediation Model", *Journal of College Counseling*, 15 (2), pp 130-143.
- Bergman, A.J., Nyland, J.E. ve Burns, L.R. (2007), "Correlates With Perfectionism and the Utility of a Dual Process Model", *Personality and Individual Differences*, 43, pp 389-399.
- Burns, D. (1980), "The perfectionist's Script for Self-defeat", *Psychology Today*, 14 (6), pp 34-52.
- Chang, E.C., Watkins, A.F. ve Banks, K.H. (2004), "How Adaptive and Maladaptive Perfectionism Relate to Positive and Negative Psychological Functioning: Testing a Stressmediation Model in Black and White Female College Students", *Journal of Counseling Psychology*, 51, pp 93-102.
- Chang, E. C., Sanna, L. J., Chang, R. ve Bodem, M. R. (2008), "A Preliminary Look at Loneliness as a Moderator of the Link Between Perfectionism and Depressive and Anxious Symptoms in College Students: Does Being Lonely Make Perfectionistic Strivings More Distressing?", *Behaviour Research and Therapy*, 46, pp 877-886.
- Chang, E. C., ve Sanna, L. J. (2012), "Evidence for the Validity of the Clinical Perfectionism Questionnaire in a Nonclinical Population: More Than Just Negative Affectivity", *Journal of Personality Assessment*, 94, pp 102-108.
- Childs, J. H. ve Stoeber, J. (2010), "Self-oriented, Other-oriented, and Socially Prescribed Perfectionism in Employees: Relationships With Burnout and Engagement", *Journal of Workplace Behavioral Health*, 25(4), pp 269-281.
- Craddock, A. E., Church, W. ve Sands, A. (2009), "Family of Origin Characteristics as Predictors of Perfectionism", *Australian Journal of Psychology*, 61 (3), pp 136-144.
- Creswell, J. W., Hanson, W. E., Plano, V. L. C. ve Morales, A. (2007), "Qualitative Research Designs Selection and Implementation", *The Counseling Psychologist*, 35(2), pp 236-264.
- Çiçekler, C., Büyükbayraktar, Ç. ve R. Konuk Er (2014), "1-3 Yaş Arasında Çocuğu Bulunan Annelerin Özyeterlilikleri İle Mükemmelliyetçilikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (26), pp 109-124.
- Ellis, A. (1962), *Reason and Emotion in Psychotherapy*, The Citadel Press, Secaucus, NJ.
- Enns, M. W., Cox, B. J. (2002), *The Nature and Assessment of Perfectionism: A Critical Analysis*.
- Flett, G., Hewitt, P. L. (2002), "Perfectionism and Maladjustment: An Overview of Theoretical, Definition and Treatment Issue", *American Psychological Association*, 14, pp 5-31.
- Frost, R., Marten, P., Lahart, C. ve Rosenblate, R. (1990), "The dimensions of perfectionism", *Cognitive Therapy and Research*, 14, pp 449-468.
- Gelabert, E., García-Esteve, L., Martín-Santos, R., Gutiérrez, F., Torres, A. ve Subirà, S. (2011), "Psychometric Properties of the Spanish Version of the Frost Multidimensional Perfectionism Scale in Women", *Psicothema*, 23 (1), pp 133-139.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (3. Baskı)*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

- Hasnain, S. F. (2012), "Perfectionism, Loneliness and Life Satisfaction in Engineering Students", *Journal of Behavioural Sciences*, 22(3), pp 33.
- Hewitt, P. L. ve Flett, G. L. (1991), "Perfectionism in the Self and Social Contexts: Conceptualization, Assessment, and Association With Psychopathology", *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, pp 465-470.
- Hill, A.P., Hall, H.K. ve Appleton, P.R. (2010), "Perfectionism and Athlete Burnout in Junior Elite Athletes: The Mediating Influence of Coping Tendencies", *Anxiety, Stress & Coping*, 23, pp 415-430.
- Karababa, A. ve Necla, A. K. (2014), "Psikolojik Danışmanlarda Olumlu-Olumsuz Mükemmeliyetçilik Düzeylerinin İş ve Yaşam Doyumunu Yordamadaki Rolü", *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 5 (42), pp138-147.
- Kakırman, A. ve Birsnel, M. (2015), "An Study Applied in Banking Sector About The Relationship Between Perfectionism And Burnout", *Research Journal of Politics, Economics & Management*, 3 (3), pp 107-128.
- Mitchelson, J. K. ve Burns, L. R. (1998), "Career Mothers and Perfectionism: Stress at Work and at Home", *Personality and Individual Differences*, 25(3), pp 477-485.
- Ozbilir, T., Day, A. ve Catano, V. M. (2015), "Perfectionism at Work: An Investigation of Adaptive and Maladaptive Perfectionism in the Workplace Among Canadian and Turkish Employees", *Applied Psychology*, 64(1), pp 252-280.
- Pacht, A. (1984), "Peflections on Perfection", *American Psychologist*, 39, pp 386-390.
- Reuther, E. T., Davis, T. E., Rudy, B. M., Jenkins, W. S., Whiting, S. E. ve May, A. C. (2013), "Intolerance of Uncertainty as A Mediator of the Relationship Between Perfectionism and Obsessive-Compulsive Symptom Severity", *Depression and Anxiety*, 30 (8), pp 773-777.
- Rice, K. G. ve Slaney, R. B. (2002), "Clusters of Perfectionists: Two Studies of Emotional Adjustment and Academic Achievement", *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 35 (1), pp 35.
- Rice, K. G. ve Preusser, K. J. (2002), "The Adaptive and Maladaptive Perfectionism Scale", *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 34(4), pp 210-222.
- Schloss, P. J. ve Smith, M. A. (1999), *Conducting Research*, New Jersey, NJ: Prentice-Hall.
- Shcherbakova, J. (2001), *Moderating Effects of Selfefficacy on the Relationship Between Perfectionism and Depression Among College Student*, Unpublished Doctoral Thesis, Mississippi State University, Mississippi.
- Slaney, R., Rice, G., Mobley, M., Trippi, J. ve Ashby, J. (2001), "The Revised Almost Perfect Scale", *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 34, pp 130-144.
- Stoeber, J. ve Eismann, U. (2007), "Perfectionism in Young Musicians: Relations with Motivation, Effort, Achievement and Distress", *Personality and Individual Differences*, 43(8), pp 2182-2192.
- Stoeber, J., Stoll, O., Pescheck, E. ve Otto, K. (2008), "Perfectionism and Achievement Goals in Athletes: Relations with Approach and Avoidance Orientations in Mastery and Performance Goals", *Psychology of Sport and Exercise*, 9(2), pp 102-121.

Stoeber, J. (2011), "The Dual Nature of Perfectionism in Sports: Relationships With Emotion, Motivation and Performance", *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 4(2), pp 128-145.

Stoeber, J., Davis, C. R. ve Townley, J. (2013), "Perfectionism and Workaholism in Employees: The Role of Work Motivation", *Personality and Individual Differences*, 55(7), pp 733-738.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

MÜZAKERELERDE ÖZ-YETERLİLİK VE ÖZSAYGI DÜZEYİNİN ÇATIŞMA YÖNETİM YAKLAŞIMLARINA ETKİSİ: OLUMLU VE OLUMSUZ DUYGULARININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Doç.Dr. Ahmet ERKUŞ
Bahçeşehir Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
ahmet.erkus@eas.bau.edu.tr

Mustafa UÇAR
Bahçeşehir Üniversitesi
İşletme Doktora Programı
mustafaucar.tr1@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmada, bireylerin müzakerelerdeki öz-yeterlilik ve özsaygı düzeylerinin çatışma yönetim yaklaşımlarına etkileri incelenirken, olumlu ve olumsuz duyguların düzenleyici rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öz-saygı ile ayrıştırıcı çatışma yönetim yaklaşımları arasında negatif ve anlamlı etkilerin olduğu tespit edilmiştir. Olumlu duyguların, birleştirici çatışma yönetim yaklaşımlarının seçiminde pozitif ve anlamlı etkilere sahip olduğu görülmüştür. Olumsuz duygular ile ayrıştırıcı çatışma yönetim yaklaşımları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca, olumlu duyguların, öz-yeterlilik ile birleştirici çatışma yönetim yaklaşımları arasındaki ilişkide düzenleyici role sahip olduğu tespit edilmiştir..

Anahtar Kelimeler: Müzakere, çatışma yönetim yaklaşımları, öz-yeterlilik, özsaygı, olumlu-olumsuz duygular

1. Giriş

Müzakerecilerin bireysel özellikleri yaşadıkları çatışmalara ve anlaşmazlıklara yaklaşımlarını etkilemektedir. Kişilik, denetim odağı, duygusal zeka gibi faktörler bu özelliklerden bir kaçıdır. Öz yeterlilik ve öz saygı da müzakere literatüründe çok fazla incelenmeyen bireysel özellikler olarak dikkat çekmektedir. Bu çalışmada müzakerecilerin özsaygı düzeyleri, öz-yeterlilik düzeyleri, olumlu-olumsuz duyguları ile çatışma yönetim yaklaşımları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca, olumlu ve olumsuz duyguların; özsaygı ve öz-yeterlilik ile çatışma yönetimleri arasındaki ilişkide düzenleyici rolü de araştırılmıştır.

2. Literatür Taraması

Bireyler arası çatışmalar ve anlaşmazlıklar örgütsel yaşamın içinde var olan temel konulardan birisidir. Örgüt içi çatışmaların kurumsal gelişime ve etkinliğe etkisinin pozitif yönde olduğu ifade edilmektedir (Çetin ve Hacıhafızoğlu, 2004: 325). Müzakereler ise çatışmaların çözülmesi kullanılan kapsamlı ve karmaşık süreçlerin başında gelmektedir. Bu süreç içerisinde bireyler çatışmaları çözmek için yaptıkları müzakerelerde farklı yaklaşımlar içerisinde olabilmektedirler. Çatışmaların etkin biçimde yönetilmesi için

yaklaşımlar kritik öneme sahiptir. Durumlara bağlı olarak, bir yaklaşım diğerinden daha uygun olabilmektedir (Lee, 2008: 11-30). Bu kapsamda bireylerin çatışmaya yaklaşımları ve çatışma yönetim tarzları, müzakerenin etkinliği ve sonuçları açısından belirleyici olabilmektedir (Moberg, 2001: 47).

Bireylerin çatışma yönetim tarzları literatürde genel olarak beş boyut üzerinden açıklanmaktadır. Bunlar işbirlikçi, yardımsever, uzlaşmacı, rekabetçi ve geri çekilen olarak sınıflandırılmaktadır (Rahim ve Bonoma, 1979: 1323-1344; Rahim, 1983: 26; Killman ve Thomas, 1977). Thomas (1976: 889) tarafından, bireylerin çatışma esnasında ya kendi amaç ve çıkarlarını düşünerek davrandıklarını yani rekabetçi davranış sergilediklerini, ya da karşısındaki bireyin beklentilerini ve kazançlarını düşünerek işbirliği davranışı sergiledikleri belirtilmiştir. Rahim de belirtilen iki temel boyut üzerinde çatışma yönetim tarzlarını; birleştirici, yardım sever, baskıcı veya hakim, kaçınan ve uzlaşan olarak sınıflandırmaktadır (Rahim ve Bonoma, 1979: 1323; Rahim, 1983: 369) Bu çalışmada yaklaşımlar birleştirici (işbirlikçi, yardımsever, uzlaşmacı) ve ayrıştırıcı (rekabetçi ve geri çekilen) olarak iki temel yaklaşım altında tanımlanmıştır.

Müzakerecilerin çatışma esnasında sergiledikleri davranışlara, yani çatışma yönetim yaklaşımlarına kişinin kendisi, mevcut durum, çatışma konusu, karşılıklı ilişkilerin düzeyi gibi farklı değişkenler etki edebilmektedir (Jensen- Campbell ve Graziano, 2005: 165-182). Bu faktörler arasında birey ve dolayısıyla bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri çatışma çözüm yaklaşımlarında belirleyici olabilmektedir (Erkuş ve Tabak, 2009: 213-242) Kısacası, müzakerecilerin bireysel özellikleri yaşadıkları çatışmalara ve anlaşmazlıklara yaklaşımlarını da etkilemektedir. Kişilik, denetim odağı, duygusal zeka gibi faktörler bu özelliklerden bir kaçıcıdır. Öz yeterlilik ve öz saygı da müzakere literatüründe çok fazla incelenmeyen bireysel özellikler olarak dikkat çekmektedir.

Bandura (1977: 191) öz-yeterliliği kişinin kendini yetkin ve etkili hissetmesi ve durumlara mücadele edebilme yeterliliği olarak ifade etmektedir. Schwarzer (2005-35:37) ise öz-yeterliliği zor amaç ve görevlere ve sıkıntılı durumlara müdahale edebilme yetkinliğine inanç olarak tanımlamaktadır. Öz-yeterliliği yüksek bireyler, hayatlarındaki durumları kontrol ederken, yaşadıkları çatışmalarda arzu ettikleri sonuçları daha kolay elde edebilirler. Genel öz-yeterlilik, benlik sisteminin önemli bir parçasıdır. Bazı araştırmalarda, öz-yeterlilikle iş tatmini ve iş performansı arasında olumlu yönde, işten ayrılma niyetiyle ise olumsuz yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Bandura,1977; Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2013). Öz-yeterlilik, çatışma yönetiminde de önemli rol oynamaktadır. Ergeneli ve Camgoz (2010: 13-28) yüksek öz yeterlilikle bütünleştirici çatışma yönetim yaklaşımları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Desilviya ve Eizen (2005: 183-208) ise rekabetçi çatışma yaklaşımları ve öz-yeterlilik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki gözlemlemiştir.

Türkçe'de 'özsaygı' olarak ifade edilen benlik saygısı; bireyin kendisine yönelik olarak geliştirdiği olumlu ya da olumsuz tutum veya kişinin kendisine verdiği değer ve önemin bütünüyle değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Rosenberg, 1965). Çavuş (2014) özsaygının çatışmaları çözme becerisini geliştirdiğini ve birleştirici çatışma yaklaşımı ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Sirois (2004: 269-286) ise özsaygı ile çatışmalardan kaçınma arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Tunç ve Kutanis (2013: 16) özsaygının bütünleştirme, kaçınma ve uyma davranışları ile ilişkili olduğunu; ayrıca birleştirici yaklaşımları etkilediğini ortaya koymuştur.

Kişilerin karşılaştığı durumlar nedeniyle yaşadığı olumlu-olumsuz duyguların karar ve tercihlerinde önemli rolleri olduğu bilinmektedir. Olumlu duygulara sahip insanlar neşeli, enerjik ve belli ölçüde aktif davranışlar sergilemektedir. Olumsuz duygulara sahip insanlar ise üzüntü, keder, öfke ve nefret gibi hisleri göstermektedir (Watson,2005:54).

Araştırmalara göre, olumsuz duygular, rekabetçi müzakere stratejilerinin uygulanmasına neden olabilmektedir (Forgas, 1998: 565-577). Çatışma yönetim yaklaşımları ile duygular arasında ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Örneğin, işbirlikçi ve bütünleştirici çözüm tarzlarının olumlu duygularla doğrudan ilişkili olduğunu belirlenmiştir (Desivilya ve Yagil, 2005: 183-2008). Ayrıştırıcı ve rekabetçi yaklaşımların ise olumsuz duygularla doğrudan ilişkili olduğu gözlemlenmiştir (Rhoades, 2001).

Bu kapsamda, araştırmada müzakerecilerin özsaygı düzeyleri, öz-yeterlilik düzeyleri, olumlu-olumsuz duyguları ile çatışma yönetim yaklaşımları arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Ayrıca çalışmada olumlu ve olumsuz duyguların; özsaygı ve öz-yeterlilik ile çatışma yönetimleri arasındaki ilişkide düzenleyici rolü de araştırılmaktadır. Araştırma soruları şöyle ifade edilebilir:

-Öz-saygı ile çatışma yönetim yaklaşımları arasında bir ilişki var mıdır?

-Öz-yeterlilik ile çatışma yönetim yaklaşımları arasında bir ilişki var mıdır?

-Olumlu ve olumsuz duygular ile çatışma yönetim yaklaşımları arasında bir ilişki var mıdır?

-Özsaygı ve öz-yeterlilik ile çatışma yönetim yaklaşımları arasındaki ilişkide olumlu/olumsuz duyguların düzenleyici rolü var mıdır?

2. Araştırmanın Yöntemi

2.1. Araştırmanın Örnekleme:

Araştırmanın örneklemini bir vakıf üniversitesinde eğitimlerine devam eden lisans öğrencileri ile iş yaşamlarına devam eden yüksek lisans ve doktora öğrencileri oluşturmaktadır. Araştırmaya kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen toplam 234 kişi katılmıştır. Katılımcıların % 39 kadın, %61'i erkektir. Katılımcıların yaş ortalaması 22,3 'dir.

2.2. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada katılımcıların öz-saygı düzeylerinin ölçülmesinde Rosenberg (1965) tarafından geliştirilen "Öz-saygı Anketi" kullanılmıştır. Ankette katılımcıların özsaygı düzeylerinin belirlenmesine yönelik toplamda 10 madde bulunmaktadır. Cevapların alınmasında 5'li Likert ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek, Cuhadaroglu (1986) tarafından Türkçeye uyarlanmış güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılmıştır. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .84'dir.

Katılımcıların öz-yeterlilik düzeylerinin ölçülmesinde Schwarzer ve Jerusalem (1995:35-37) tarafından geliştirilen "Genel Öz-yeterlilik Anketi" kullanılmıştır. Ankette katılımcıların öz-yeterlilik düzeylerinin belirlenmesine yönelik toplamda 10 madde bulunmaktadır. Cevapların alınmasında 5'li Likert ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek, Aypay (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmış güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılmıştır. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .88'dir

Olumlu ve olumsuz duyguların ölçülmesinde "Positive and Negative Affect Scale-PANAS" (Watson ve Clark 1988 : 1063-1070) tarafından geliştirilen ve Gençöz (2000) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılarak uyarlanan Türkçe versiyonu kullanılmıştır. PANAS Anketinde 30 soru bulunmaktadır ve olumlu/olumsuz duygu boyutları olmak üzere ikiye ayrılmıştır.

Çatışma yönetim tarzlarının ölçülmesinde ise Rahim tarafından geliştirilen "Rahim Organizational Conflict Inventory-ROCI-II Anketi" kullanılmıştır. Cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır. Ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla .80 ve 0,78'dir. ROCI-II Anketi 28 Soru ve 5 boyuttan oluşmaktadır. 5 boyut ayrıştırıcı ve birleştirici yaklaşım olarak ikiye ayrılmıştır.

Ölçeklerin geçerlilik çalışmaları açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri aracılığı yapılmıştır Öz-yeterlilik ve özsaygı ölçekleri için gerçekleştirilen analizlere göre tek faktörlü model doğrulanmıştır PANAS Anketi soruları için iki faktörlü model en uygun modeldir. ROCI-II analizi için beş faktörlü model çalışmamızdaki veriyle uyum sağlamıştır ve geçerlidir.

3. Bulgular:

Değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek için ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizle öz-yeterlilik, özsaygı ve olumlu/olumsuz duyguların ayrıştırıcı ve birleştirici çatışma yönetim yaklaşımları üzerindeki etkileri incelenmiş ve hipotezler test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre;

- Özsaygı ile ayrıştırıcı çatışma yönetim yaklaşımı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.
- Olumlu duygularla birleştirici çatışma yönetim yaklaşımı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.
- Olumsuz duygularla ayrıştırıcı çatışma yönetim yaklaşımı arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.
- Öz-yeterlilikle birleştirici yaklaşım arasında olumlu duyguların düzenleyici etkisi tespit edilmiştir.

4. Tartışma ve Sonuç

Anlaşmazlık ve çatışmaların çözümlenmesinde yapılan müzakerelerde bireylerin davranışlarını etkileyen bir çok faktör bulunmaktadır. Müzakerecilerin özsaygı ve öz-yeterlilik düzeyleri bireylerin çatışma yönetim yaklaşımlarını tercihinde önemli rol oynadığı düşünülen faktörlerden ikisidir. Bunun yanında duygusal bir canlı olan insanın olumlu-olumsuz duygularının bu ilişkideki düzenleyici rolünün araştırılması, çatışma yönetim yaklaşımlarının açıklanması açısından katkı sağlayıcı bir konudur. Literatürde çatışmaların çözümlenmesinde bu değişkenlerin etkisinin incelendiği kısıtlı sayıda araştırmalar olduğu görülmektedir. Bu kapsamda araştırmada, özsaygı, öz-yeterlilik ve olumlu/olumsuz duyguların birleştirici ve ayrıştırıcı çatışma yönetim yaklaşımlarına etkileri doğrudan incelenmiştir. Özsaygı ve olumsuz duyguların ayrıştırıcı yaklaşımlar, olumlu duyguların ise birleştirici yaklaşımlar üzerinde etkileri olduğuna ilişkin önemli bulgular elde edilmiştir.

Çalışmanın diğer katkısı ise araştırma modeli ile ilgilidir. Araştırma modelinde, doğrudan bağımsız değişkenlerle birleştirici/ayrıştırıcı çatışma yönetim yaklaşımları incelendikten sonra, olumlu/olumsuz duyguların düzenleyici rolü incelenmiş ve diğer bağımsız değişkenlerle olumlu/olumsuz duyguların etkileşim terimleri oluşturulmuştur. Analizler sonucunda, genel öz-yeterliliğin birleştirici duygular üzerinde tek başına anlamlı etkisi yokken, olumlu duyguların etkileşimi ile birleştirici yaklaşımı etkilediği belirlenmiştir: Bu bulgular çalışmanın önemli bir sonucunu oluşturmaktadır. Olumlu duyguların, öz-yeterlilik ile birleştirici çatışma yönetim yaklaşımları arasındaki ilişkide düzenleyici role sahip

olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile yüksek öz-yeterlilik düzeyine sahip bireyler olumlu duygulara sahipse birleştirici yaklaşımları kullanma düzeyleri yükselmektedir. Literatürde Desilviya (2004: 183-208) öz-yeterlilik ve olumlu duygularla yapıcı veya birleştirici çatışma yönetim yaklaşımları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Carnevale ve Isen (1986:1-13) olumlu duygularla birleştirici çatışma yönetim tarzı arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit etmiştir. Schwarzer (1995:35-37) olumlu duygular ve öz-yeterliliğin problem çözmeye etkili olduğunu belirlemiştir. Olumsuz duygular (üzüntü, keder gibi) düşük öz-yeterlilikle ilişkilidir. Forgas (1998) olumsuz duygularla rekabetçi müzakere yaklaşımı arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit etmiştir. Bu çalışma elde edilen bulgular literatürde tespit edilen bulgularla paraleldir.

5. Kaynakça:

- Aypay A. (2010), "The Adaptation Study of General Self-Efficacy (GSE) Scale to Turkish" Inonu University Journal of the Faculty of Education, Osmangazi University, Eskisehir.
- Bandura A.(1977), "Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change " Psychological Review, Vol 84(2), 191-215.
- Carnevale PJ. ve Isen AM (1986), The Influence of Positive Affect and Visual Access on the Discovery of Integrative Solutions İn Bilateral Negotiation. Organ Behav Human Decision Processes 37:1–13.
- Cavus N. ve Kumcagız H. (2014), "The Effects of the Conflict Resolution and Peer Mediation Training Prgoram on Self-Esteem and Conflict Resolution Skills", Vol.6, I.1, pp.179.
- Çetin, M.O. ve Hacifazlıoğlu, O. (2004). "Conflict Management Styles : A Comparative Study of University Academics and High School Teachers," Journal of American Academy of Business, 5(2): 325-332.
- Champoux, J.E. "Organizational Behavior", Thomson-South Western, USA, 2006.
- Çuhadaroğlu F. (1986). "Adolesanlarda Benlik Saygısı", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Desilviya E. ve Yagil D. (2004) "The Role of Emotions in Conflict Management: The Case of Work Teams " International Journal of Conflict Management, Vol.16, I:1, pp:55-69.
- Desivilya, H.S. ve Eizen, D. (2005) "Conflict Management in Work Teams: The Role Of Social Self-Efficacy and Group İdentification ", The International Journal of Conflict Management, 16 (2), pp. 183-208
- Ergeneli,A. Camgoz,M,S. ve Karapinar,B,P. (2010), "The Relationship Between Self-Efficacy and Conflict- Handling Styles in Terms of Relative Authority Positions of the Two Parties", Social Behavior & Personality, 38(1), 13-28.
- Erkus, A. ve Fındıklı Afacan, Mine (2013), "Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 42,2.
- Erkuş A. ve Tabak A. (2009), "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 23(2):213-242

- Forgas, JP (1998), "On Feeling Good and Getting Your Way: Mood Effects on Negotiator Cognition And Behavior" , J Pers Social Psychol, 74:565–577.
- Gençöz, T. (2000). "Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması". Türk Psikoloji Dergisi, 15(46):19-26.
- Jensen-Campbell, L. ve Graziano W.G. (2005), "Methodologies for Studying Personality Processes in Interpersonal Conflict", International Negotiation, 10. ss.165-182.
- Lee, K. L. (2008). "An Examination Between The Relationships of Conflict Management Styles and Employees' Satisfaction". International Journal of Business and Management, 3(9), 11-30
- Moberg P.J. (2001), "Linking Conflict Strategy to the Five-Factor Model: Theoretical and Empirical Foundations", International Journal of Conflict Management, 12, 1, ss. 47-68.
- Neiderauer, S. (2006). "Üniversite Üst Düzey Yöneticilerinin Kişilik Tipleri ve Örgütsel Çatışmayı Çözme Stratejileri (Yayımlanmamış doktora tezi)", Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir
- Rahim, A.M. ve Bonoma, T.V. (1979), "Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention", Psychological Reports", 44, 4, ss. 1323-1344.
- Rahim M.A. (1983), "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict", Academy of Management Journal, (pre-1986), 26.
- Kilmann, R.H. ve Thomas, K.W.,(1977), "Developing a Forced-Choice Measure of Conflict Behavior: The 'MODE' Instrument," Educational and Psychological Measurement, 37, 309-325.
- Rhoades L. ve Eisenberger R.(2001), "Affective Commitment to the Organization: The Contribution Of Organizational Support" Journal of Applied Psychology, Vol.86, No.5.
- Rosenberg M.(1965), "On the Factor Structure of the Rosenberg (1965) General Self-Esteem Scale"
- Schwarzer, R. ve Jerusalem, M. (1995). "Generalized self-efficacy scale. In J. Weinman,S. Wright, & M. Johnston (Eds.), Measures in Health Psychology: A user's Portfolio" Causal and Control Beliefs (pp. 35-37). Windsor, UK: NFER-Nelson.
- Sirois F.(2004), "Procrastination and Counterfactual Thinking: Avoiding What Might Have Been", British Journal of Social Psychology Volume 43, Issue 2, pp. 269–286.
- Watson D. Clark L. A. ve Tellegen A. (1988), "Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales", Journal of Personality and Social Psychology, 54(6), 1063-1070.
- Thomas, K. (1976). "Conflict and Conflict Management," in M. Dunnette (ed.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology: 889-935. Chicago: Rand McNally, Inc.
- Tunç T.Kutunis R. (2013), "Benlik Saygısının Çatışma Yönetim Stilleri Üzerindeki Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:16

NESNEL OLARAK DÜZENLENEN İŞ ÖZNEL OLARAK NASIL ALGILANMAKTADIR?

Doç. Dr. Halis DEMİR

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi
halisdemir8@hotmail.com

Yrd. Doç. Dr. Tarhan OKAN

Gümüşhane Üniversitesi
tarhanokan@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Hackman ve Oldham (1974, 1975, 1976) tarafından ortaya konulan iş karakteristikleri modeli çerçevesinde tanımlanan aracı değişken (*mediator*) ve düzenleyici değişken (*moderator*) ilişkilerini Türkiye bağlamında test ederek, işin psikolojik doğasını incelemektir. Banka çalışanları örnekleminde yürütülen çalışmada, iş karakteristikleri ile “kişisel ve iş çıktıları” arasındaki ilişkide kritik psikolojik durumlardan biri olan “iş çıktıları için deneyimlenen sorumluluğun” aracılık etkisi için kanıt elde edilmiştir. “Gelişme ihtiyacı gücünün” düzenleyici etkisine ise sadece “iş çıktıları için deneyimlenen sorumluluk” ve “iş tatmini” arasındaki ilişki için kanıt sağlanmıştır. Ayrıca, iş karakteristikleri ile “iş çıktıları için deneyimlenen sorumluluk” ve iş çıktıları (içsel motivasyon ve iş tatmini) arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişkiler elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Temel İş Boyutları, Psikolojik Durumlar, Kişisel Çıktılar, Gelişme İhtiyacı.

1. Giriş

Herhangi bir motivasyon çalışması, insanın özel durumlarda spesifik eylemleri niçin devam ettirdiği sorusu üzerine merkezileşmektedir (*örneğin*; Atkinson, 1958 ve Mook, 1986; *aktaran* Markus ve Kitayama, 1991: 239). Bu soruya verilen cevap, genellikle kişinin kendilik sisteminin içsel yapısının, onun tekliğinin bir bölümü olarak varsayılan, kişisel olarak ihtiyaç kökenli içsel bazı yapıları içermekte olup bu noktada kişinin kendilik sisteminden bağımsız olanlar için motivasyonun doğasının ne olduğu sorusu akla gelmektedir (Markus ve Kitayama 1991: 239-240). Hofmans ve arkadaşları (2014: 693) motivasyonu, “*davranışa rehberlik yapan psikolojik bir durum*” olarak tanımlarken, Steers ve Mowday (1977:645) “*İşlerin, çalışanın motivasyon düzeyini nasıl etkilediği*” üzerinde durmuşlardır. Porter (1961) ise birçok durumda kişiler işe alınırken, işin teknik nitelikleri üzerinde durulduğunu ama buna karşılık, onların performansının büyük ölçüde işin psikolojik yönleriyle ne derecede uyum sağladıklarına bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Kısaca, Porter’a (1961: 1) göre, iş görenin işin teknik boyutunda nitelikli olabileceği, fakat işin psikolojik doğasıyla uyumlu olmayabileceği düşünülmesi gereken bir durumdur. Bu anlamda Trist (1970; *aktaran*, Steers ve Mowday, 1977: 648-649), işin psikolojik gereklilikleri üzerinde durmuş ve bu psikolojik gereklilikleri, sağlanacak iş için ihtiyaç olarak tanımlamıştır. Porter (1961:1), yöneticiler ve çalışanların, işin psikolojik doğasıyla ilgili bilgiye sahip olmaları nispetinde, kişisel hatalardan arınabilme ve örgütün verimliliğini artırabilme şansı yakalayabileceklerini ileri sürmüştür. Bu

bağlamda bu çalışmanın konusu da işin psikolojik doğası ve çalışanın işin psikolojik doğasına verdiği tepkiler üzerine yoğunlaşmaktadır.

İş Karakteristikleri Modeli (İKM) (Hackman ve Oldham, 1974, 1975, 1976), iş görenleri motive etmeyi amaçlayan bir iş tasarım modeli olarak ileri sürülmüştür. Model ağırlıklı olarak içsel iş motivasyonu üzerinde durarak, iş ve işe karşı verilen kişisel tepkileri araştırır. Modelde, yararlı kişisel ve iş çıktılarının, üç kritik psikolojik durumun mevcut olması durumunda elde edildiği ve ayrıca üç kritik psikolojik durumun da beş temel iş özelliğinin varlığı ile oluştuğu varsayılmaktadır. Model ayrıca, iş özellikleri ile kritik psikolojik durumlar arasındaki ilişkide ve kritik psikolojik durumlar ile kişisel ve iş çıktıları arasındaki ilişkiler üzerinde bireysel gelişme ihtiyacı gücü (GİG) değişkenin düzenleyici rolünü varsaymaktadır (Hackman ve Oldham 1974: 6-8; Hackman vd., 1975: 160-161; Hackman ve Oldham 1976: 251-258; Oldham vd., 1978: 3-4; Oldham ve Hackman 2005: 153-156). Ancak, modelin temel kavramsal yapısı, üç kritik psikolojik durumun iş özellikleri ve çıktılar arasındaki ilişki üzerinde aracılık rolü üzerine kuruludur (Oldham ve Hackman, 2005: 153).

Bazı araştırmacılar (Bilgiç, 2008: 74 ayrıca, Behson, vd., 2000; Johns vd., 1992), literatürde model için "kritik psikolojik durumların" aracı değişken (*mediation*) rolüne dair destek bulunmakla birlikte böyle bir rolün tam olarak test edilmesi konusunda eksiklikler olduğunu ifade etmektedirler. Renn ve Vandenberg (1995: 279), İKM'nin test edilmesine yönelik çok sayıda görgül çalışma yapılmış olmakla birlikte, bu çalışmalardan çok azının aracı hipotezi test ettiğini belirtmektedirler. GİG'nün düzenleyici rolünü ele alan yeterli düzeyde çalışma yapılmadığı da araştırmacılar (*örneğin*, Bilgiç, 2008: 74; Johns vd., 1992: 659) tarafından belirtilmektedir. Bununla birlikte yöntem açısından kuramı test etmeye yönelik görgül çalışmaların genel olarak çok azının aracı ve düzenleyici ilişkileri aynı anda test edecek bir model (*örneğin*, *yapısal eşitlik modeli*) kullandığı (Bilgiç, 2008: 75), bu yönüyle de kuramın daha uygun tekniklerle analiz edilmesinin yararlı olacağı söylenmektedir (Hogan ve Martell 1987: 261; Behson vd., 2000: 175). Ayrıca Bilgiç (2008: 75), kuramın "*farklı kültürel özellikleri içeren toplumlarda çalışan kişilerin hem önemli psikolojik durumlarını hem de kişisel ve örgütsel getirileri nasıl etkilediği üzerinde durulması*" gerektiğini ileri sürmüştür. Bilgiç (2008: 74) kuramın kapsamlı bir değerlendirmesini yaptığı çalışmasında, geçerliliği dünya literatüründe çokça tartışılmış olan bu kuramın, Türk kültüründe çok az yazar tarafından (*burada ifade edilen yazarlar*, Ünüvar, 2006; Bilgiç, 1999; Varoğlu, 1986) ve farklı sonuç değişkenleri kullanılarak araştırıldığını da belirtmektedir. İş karakteristikleri kuramı ile ilgili başka görgül çalışmalara da ihtiyaç duyulması (Bilgiç 2008: 74) ve bu paragrafta kuram için ileri sürülen eksikliklere katkı yapmayı amaçlaması bu çalışmanın önemini daha da artırmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmada amaç, Türkiye bağlamında, Hackman ve Oldham (1974, 1975, 1976) tarafından geliştirilen İKM çerçevesinde, öncelikli olarak hem aracı değişken hem de düzenleyici değişken ilişkilerini test ederek işin psikolojik doğasını incelemektir.

2. Kavramsal Çerçeve ve Araştırma Modeli

İşlerin bilimsel prensipler kullanılarak sistematik bir şekilde dizayn edilmesi konusundaki ilk çabalar, 20. Yüzyılın başlarından itibaren gündeme gelmiş olup bu dönemlerde hâkim olan mekanistik yönelimli yaklaşımların iş dizaynı konusunda uzmanlaşma ve işbölümü gibi prensipleri benimsedikleri görülmektedir (Morgeson ve Campion, 2002: 591). Ancak, yüksek işsizlik oranı ve oldukça düşük ücretlerle karakterize edilen söz konusu dönem için pek rahatsız edici olmayan iş basitleştirmenin, çalışanların refah ve eğitim düzeylerindeki artışla birlikte yetersiz kalması, işlerin zenginleştirilmesi düşüncesini gündeme getirmiştir (Bilgiç, 2008: 67). Bu bağlamda, kısmen tanımlanan

mekanistik iş dizaynının indirgemeci doğasına tepki olarak, kısmen de insan potansiyeli ve üst düzey ihtiyaçları konusundaki kabuller, iş gören tatminini arttıracak ve içsel ihtiyaçları hesaba katacak iş karakteristiklerinin tanımlanmasını gündeme getirmiştir (Morgeson ve Campion, 2002: 591). İş karakteristikleri modeli ise bu noktada bireylerin işlerinde etkin bir performans göstermeleri için içsel olarak motive edilecekleri koşulları belirtmekte ve burada yapılacak iş dizaynı ile hem verimlilik hem de çalışanın iş deneyimlerinin kalitesini eş anlamlı olarak geliştirmek amaçlanmaktadır (Hackman ve Oldham, 1976: 250).

Bu klasik model, oldukça zengin ve karmaşık bir modeldir (Behson vd. 2000: 185). Modelde (Hackman ve Oldham, 1974, 1975, 1976); beş temel iş özelliğinin (*yetenek çeşitliliği, görev kimliği, görevin anlamlılığı, otonomi ve geribildirim*) üç kritik psikolojik durumu (*işin deneyimlenen anlamlılığı, iş çıktıları için deneyimlenen sorumluluk ve iş aktivitelerinin güncel sonuçlarının bilgisi*) etkileyeceği beklenmektedir. Modelde ayrıca, yetenek çeşitliliği, görev kimliği ve görevin anlamlılığının, işin deneyimlenen anlamlılığını; otonominin iş çıktıları için deneyimlenen sorumluluğu; geri bildirim ise iş aktivitelerinin güncel sonuçlarının bilgisini katkılı olarak üreteceği beklenmektedir (Hogan ve Martell 1987: 243). Bunun da dönüşüm içinde kişisel ve iş çıktıları (*içsel iş motivasyonu, iş performansı, iş tatmini, devamsızlık ve iş gücü devri*) etkileyeceği ve gelişme ihtiyacı gücünün hem iş özellikleri ve psikolojik durumlar hem de psikolojik durumlar ve iş çıktıları arasındaki ilişkileri düzenleyeceği ileri sürülmektedir (Hackman ve Oldham 1976: 255-256; Fried ve Ferris 1987: 288; Johns vd. 1992: 659). Son olarak modelde, beş iş karakteristiğinin, potansiyel motivasyon skoru (PMS) olarak adlandırılan (Hackman ve Oldham, 1974: 64) ve bir işin çalışanın hislerini ve davranışlarını etkilemesinin genel potansiyel gücünü yansıtan tek bir indeks içinde birleştirilebileceği ifade edilmektedir (Fried ve Ferris 1987: 288). Hackman ve Oldham'a (1976: 255) göre, üç psikolojik durum, modelin nedensel özüdür (*ayrıca*, Johns vd. 1992: 658-659; Behson vd. 2000: 172) ve bunların ilişkili kişisel çıktılar üzerinde temel iş özelliklerinin etkisine tam aracılık edeceği iddia edilmektedir (Behson vd. 2000: 172).

Gerek İKM'de öne sürülen ilişkilerin geçerliliğini test etmek için gerekse gözden geçirme ve (eleştirel) değerlendirme adına model üzerine pek çok araştırma yapılmıştır. (*örneğin*, Hackman ve Oldham 1976; Wall, vd. 1978; Salancik ve Pfeffer, 1978; Kiggundu 1981; Roberts ve Glick 1981; Loher vd. 1985; Fried ve Ferris 1987; Hogan ve Martell, 1987; Taber ve Taylor 1990; Johns vd. 1992; Cleave 1993; Barnabe ve Burns 1994; Renn ve Vanderberg 1995; Lee-Ross 1998, 2005; Behson, vd., 2000). Bu araştırmacıardan bir kısmı, model için destek sağlarken (Behson vd. 2000; Johns vd. 1992), diğer bir kısmı model için kısmi destek sağlamıştır (Fried ve Ferris 1987; Hogan ve Martell 1987). Bazı araştırmacılar ise modeli ciddi şekilde eleştirmişlerdir (Salancik ve Pfeffer 1978; Roberts ve Glick 1981).

Behson ve arkadaşları (2000: 172) ilgili literatürde çok az sayıda araştırmacının orijinal olarak önerilen yapıyla modeli test etmiş olmasının dikkat çektiğini belirtmektedirler. İlk yıllarda, modelin nedensel özü, psikolojik durumların çıktıların maksimize edilmesi için gerekli olup olmadığını ve onların aracılık rolünü test eden çok az sayıda çalışma mevcut olup bu çalışmalarda ulaşılan sonuçlar da birbirleriyle çelişmektedir (Fried ve Ferris 1987: 307; Johns vd. 1992: 658). Sonraki yıllarda yapılan çalışmaların bazıları, psikolojik durumların aracı etkisine destek sağlarken (Johns vd. 1992; Renn ve Vanderberg 1995, 299; Behson vd. 2000, 192) bazıları konuya daha ilımlı yaklaşmıştır (Fried ve Ferris 1987: 312). Bu konuya açıklık getirmek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğu (Fried ve Ferris 1987: 307) görülmektedir. Ayrıca, moderatörlerin uygun olmayan seviyeleri psikolojik durumların gelişimini ya da olumlu iş çıktılarının ortaya çıkışını önler mi? (Johns vd. 1992: 658) sorusu literatürde çok az araştırılmıştır. Bunlardan biri olan Hogan ve Martell (1987) çalışmasında elde edilen kanıtlar GİG'in düzenleyici rolüne destek sağlamazken Johns vd. (1992) ise çok düşük bir kanıt elde etmişlerdir (Hogan ve Martell

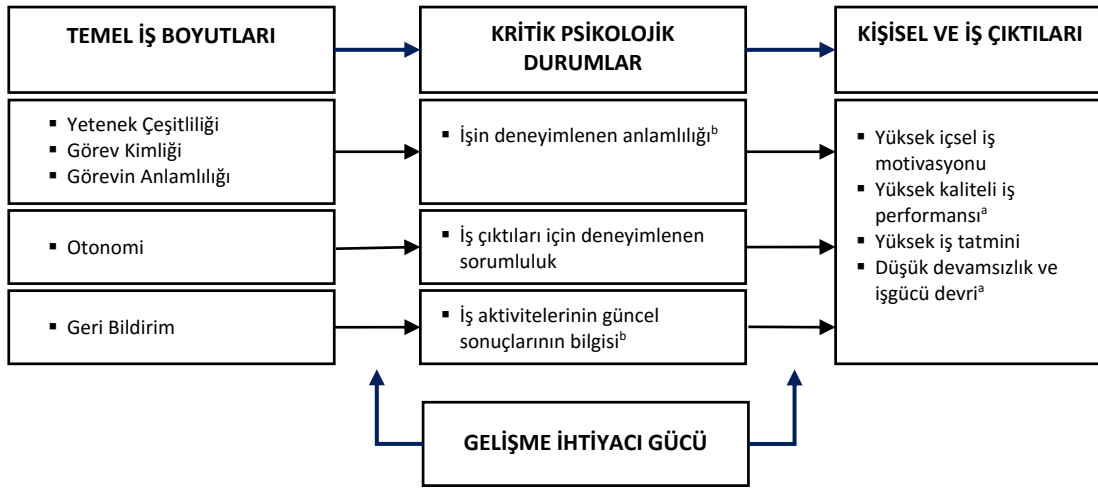
1987: 260; Johns vd. 1992: 672). Bilindiği kadarıyla da Türk örgütsel davranış literatüründe, İKM bağlamında ne aracı rol ne de düzenleyici rol incelenmemiştir. Bu bağlamda bu çalışmada temel amaç, Türk iş hayatı örnekleminde, Hackman ve Oldham (1974, 1975, 1976) İKM (Şekil 1) çerçevesinde, öncelikli olarak hem aracı değişken hem de düzenleyici değişken ilişkilerini test ederek işin psikolojik doğasını incelemektir. Bu çalışma yukardaki açıklamalar ışığında işin psikolojik doğasıyla ilgili izleyen sorulara yanıt bulmaya çalışacaktır (Bilgiç 2008: 71; Johns vd. 1992: 658-659):

1-Temel iş boyutları, çalışanlar için kritik psikolojik durumlar yaratmakta mıdır? Eğer yaratıyorsa bu durumun sonuç değişkenleri üzerindeki etkisi nedir?

2-Kritik psikolojik durumların, iş özellikleri ile kişisel ve iş çıktıları arasındaki ilişkide aracı rolü var mıdır?

3-Çalışanların GİG modelde varsayılan ilişkiler üzerinde düzenleyici role sahip midir?

Şekil 1: İş Karakteristikleri Modeli



Kaynak: Hackman ve Oldham, (1974: 7; 1975:161; 1976: 256).

^a Bu değişkenler çalışmanın kapsamı gereği test edilen araştırma modeline dâhil edilmemiştir.

^b Bu boyutlar doğrulayıcı faktör analizinde yapı geçerliliklerine kanıt sağlanamadığı için test edilen modele dâhil edilmemiştir.

3. Araştırma Tasarımı

3.1. Örneklem

Birey düzeyinde yürütülen bu araştırmanın evrenini Rize ve Trabzon illerinde görev yapmakta olan banka çalışanları oluşturmaktadır. Evrenden örneklem seçiminde, örnek oluşturma maliyetinin az olması ve örnekleme çerçevesi oluşturmanın zor olduğu durumlarda avantaj sağlama özelliklerinden dolayı kartopu örnekleme yöntemi (Nakip, 2013: 275) tercih edilmiştir. Bu aşamada çevrimiçi olarak hazırlanan anket formu, ulaşılabilen ve çalışmaya katılmayı kabul eden banka çalışanlarına iletilerek, formu doldurmaları ve tanıdıkları diğer banka çalışanlarına da iletmeleri istenmiştir. Devam ediyor olan bu süreçte, bildiri metninin hazırlandığı tarih itibari ile formu dolduran 88 banka çalışanı bu bildirinin örneklemini oluşturmuştur. Örneklem kapsamına alınan banka çalışanlarının 25 (en düşük) ila 54 (en yüksek) arasında değişen yaş ortalamalarının 36,42 (±6,03) olduğu tespit edilmiştir. Banka çalışanlarının 0,73'ü erkek iken kadınların oranının

0,27 olduğu görülmektedir. Deneklerin büyük bir kısmı (%81,8) lisans mezunu olup yaklaşık 0,10'u yüksek lisans eğitimi almıştır.

3.2. Ölçekler, Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenler, Hackman ve Oldham (1974) tarafından geliştirilen iş teşhis ölçeği (*job diagnostic survey*) kullanılarak ölçülmüştür. Söz konusu ölçekte işin temel karakteristiklerini ifade eden her bir temel iş boyutu (*yetenek çeşitliliği, görev kimliği, görevin anlamlılığı, otonomi, işin kendisinden geri bildirim*) üçer soru ile temsil edilmektedir. İş karakteristikleri modelinde (Hackman ve Oldham, 1974: 7; 1975:161; 1976: 256) yer alan "kritik psikolojik durumları" ölçen sorular ise "işin deneyimlenen anlamlılığı" için dört adet, "iş çıktıları için deneyimlenen sorumluluk" için altı adet ve "iş aktivitelerinin güncel sonuçlarının bilgisi" için dört adettir. Bu çalışmada söz konusu modelde yer alan kişisel ve iş çıktıları sadece "genel iş tatmini" (5 soru) ve "işsel iş motivasyonu" (6 soru) boyutlarında ele alınmış olup "gelişme ihtiyacı gücü" için de yine aynı ölçekte yer alan altı adet soru ("*would like format*") kullanılmıştır. Ölçekte yer alan sorulara verilebilecek alternatif yanıtlar 7 noktalı Likert tipi tepki skalası kullanılarak kodlanmıştır. Bu skala üzerinde işaretlenen yüksek skorlar, ölçülmek istenen değişkenin yüksek düzeyini ifade etmekte olup sorulardan bazıları ters kodlanmıştır.

Kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi (CFA) ve güvenilirliklerine kanıt sağlamak için de Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır. Uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde, ilk adımda temel iş boyutlarının ayrı birer faktör olarak ele alındığı beş faktörlü yapının veri ile uyumu test edilmiştir. Ancak bu yapı için kovaryans matrisinin pozitif tanımlanamaması sorunu nedeni ile anlamlı sonuçlar üretilmemiştir. Elde edilen tahmin değerleri incelendiğinde, ters kodlanmış olan soruların faktör yüklerinin kabul edilebilir değer olarak ifade edilen (Albayrak, 2006: 150-151) 0,30'un altında oldukları görülmüştür. Bu noktada her iş boyutu için ters kodlanan birer soru ölçekten çıkarılarak analizlere devam edilmiştir. Beş boyutlu model için bu aşamada da pozitif tanımlanamama sorunu ile karşılaşmıştır. İş karakteristikleri modeli ile ilgili kuramsal yapıya bakıldığında, yetenek çeşitliliği, görev kimliği, görevin anlamlılığı boyutlarının bileşiminin çalışanın işinin önemli, değerli ve yararlı olduğu ile ilgili değerlendirmesini içererek çalışma düzenini anlamlı olarak değerlendirmesi ile ilişkilendiği görülmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 243). Bu kuramsal yapıdan yola çıkılarak bir sonraki adımda bu üç boyutun tek faktörde toplandığı, otonomi, işin kendisinden geri bildirim boyutlarının ayrı birer faktör olarak tanımlandığı üç faktörlü bir model test edilmiş olup bu model için de negatif varyans tahmini sorunu ile karşılaşmıştır³. Literatür incelendiğinde temel iş boyutlarının tek faktörlü bir yapı şeklinde kullanılmasının da kuramsal olarak kabul edilebilir olduğu görülmüştür. Zira Hackman ve Oldham (1974: 64) bu boyutların, potansiyel motivasyon skoru olarak adlandırdıkları bir endeks dahilinde bir arada kullanılabileceğini ifade etmektedirler (*ayrıca*, Robbins ve Judge, 2012: 244). Bu kuramsal destek ışığında tüm soruların tek bir boyut altında toplandığı tek faktörlü yapı test edilmiş ve bu yapı için başarılı bir model çözümü elde edilmiştir. Bu modelde daha iyi uyum iyiliği değerleri elde edebilmek için düzeltme indisleri dikkate alınarak önerilen değişkenlerin⁴ hata terimleri ilişkilendirilmiştir. Bu yapı için elde edilen uyum iyiliği değerleri tek boyutlu yapının veri ile

³ Kovaryans matrisinin pozitif tanımlanamaması ve negatif varyans tahmini sorunlarının çeşitli nedenleri olabilmekte birlikte, örneklem sayısının gözlenen değişken sayısına göre belirlenememesi veya her bir örtük değişken için kullanılan gözlenen değişkenlerin sayı olarak yeterli ve güvenilir olmaması gibi durumların da bu sorunların ortaya çıkmasına neden olabileceği ifade edilmektedir (Şimşek, 2007: 67).

⁴ Orijinal ölçekte (Hackman ve Oldham, 1974); ikinci kısımda yer alan 11. Soru (görev kimliği) ile 13. Soru (otonomi); birinci kısımda yer alan 2. Soru (otonomi) ile ikinci kısımda yer alan 13. Soru (otonomi); birinci kısımda yer alan 2. Soru ile ikinci kısımda yer alan 4. Soru (işin kendisinden geri bildirim).

uyumunun tatminkâr olduğunu göstermektedir ($\chi^2/df=1,402$; $CFI=0,952$; $TLI=0,932$; $NFI=0,856$; $RMSEA=0,068$). Uygulanan güvenilirlik analizi, temel iş boyutlarının bir arada kullanıldığı bu tek faktörlü yapının içsel tutarlılığına da kanıt sağlamaktadır ($\alpha=,818$).

Kritik psikolojik durumlar için uygulanan CFA sürecinde ise kritik psikolojik durumların bir arada ve ayrı ayrı ele alındığı alternatif modeller sınanmış olup sadece “iş çıktıları için deneyimlenen sorumluluk” boyutunun tek başına yer aldığı yapının geçerliliğine kanıt sağlanabilmiştir. Bu yapı için elde edilen faktör yükleri incelendiğinde, ters kodlanan sorunun oldukça düşük bir faktör yüküne sahip olduğu tespit edilmiş ve bu soru ölçekten çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Elde edilen uyum iyiliği değerleri yüksek bir veri uyumundan bahsedilebileceğini ortaya koymaktadır ($\chi^2/df=1,210$; $CFI=0,987$; $TLI=0,973$; $NFI=0,932$; $RMSEA=0,049$). Hesaplanan Cronbach’s Alpha katsayısı bu yapının güvenilirliğine kanıt sağlamaktadır ($\alpha=,744$).

Kişisel ve iş çıktıları, çalışmada içsel iş motivasyonu ve genel iş tatmini boyutlarında ele alınmıştır. İçsel iş motivasyonu için uygulanan CFA sonuçları tek boyutlu yapının veri ile uyumlu olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte bu boyutta da ters kodlanan bir adet sorunun düşük bir faktör yüküne sahip olduğu görülerek bu soru ölçekten çıkarılmıştır. Elde edilen uyum indeksleri tek boyutlu yapının veri uyumunun tatminkâr olduğunu göstermektedir ($\chi^2/df=1,150$; $CFI=0,992$; $TLI=0,980$; $NFI=0,946$; $RMSEA=0,042$). Bu uyum indekslerinin elde edildiği yapıda önerilen düzeltme indisleri çerçevesinde iki adet sorunun⁵ hata terimleri ilişkilendirilmiştir. Genel tatmin ölçeği için uygulanan CFA için ise ters kodlanan iki adet soru uyum iyiliği değerlerini olumsuz etkilediğinden ölçekten çıkarılmıştır. Elde edilen uyum iyiliği değerleri bu faktör için de yüksek bir veri uyumundan bahsedilebileceğini göstermektedir ($\chi^2=,000$). Son olarak gelişme ihtiyacı gücü için oluşturulan tek boyutlu yapı için düzeltme indisleri ile önerilen soruların⁶ hata terimleri ilişkilendirilmiş ve tatminkâr bir veri uyumu elde edilmiştir ($\chi^2/df=1,280$; $CFI=0,996$; $TLI=0,990$; $NFI=0,982$; $RMSEA=0,057$). Güvenilirlik analizi sonuçları içsel iş motivasyonu ($\alpha=,701$), genel tatmin ($\alpha=,744$) ve GIG ($\alpha=,864$) için beklenen düzeyde içsel tutarlılığın sağlandığını göstermektedir.

Uygulanan CFA bulguları genel olarak yorumlanacak olursa, kullanılan ölçeklerdeki ters kodlanmış olan soruların yapı geçerliliği açısından sorunlara neden oldukları tespit edilmiş ve geçerlenen yapılarda bu sorular kullanılmamıştır. Temel iş boyutları için tek faktörlü bir yapıya kanıt sağlanabilmiştir. Bu boyutlar Hackman ve Oldham (1974: 64) tarafından önerilen şekilde potansiyel motivasyon skoru endeksi (PMS) içerisinde bir araya getirilerek kullanılmış olup bu endeks, yetenek çeşitliliği, görev kimliği ve görevin anlamlılığı boyutlarının ortalaması ile otonomi ve geri bildirim skorları çarpılarak oluşturulmuştur. Bununla birlikte kritik psikolojik durumlar içerisinden sadece iş çıktıları için deneyimlenen sorumluluk boyutunun yapı geçerliliğine kanıt sağlanabilmiştir. Bu açıklamalar ışığında çalışmanın veri analizleri geçerlenen bu boyutlar üzerinden gerçekleştirilmiştir.

3.3. Verilerin Analizi ve Bulgular

Hackman ve Oldham (1974: 7; 1975:161; 1976: 256) tarafından önerilen model (Şekil 1) çerçevesinde uygulanacak olan analizlerde ilk adımda temel iş boyutlarını bir arada ifade eden “potansiyel motivasyon skoru (PMS)” ile “kişisel çıktılar (genel iş tatmini ve içsel motivasyon)” arasındaki ilişkide “iş çıktıları için deneyimlenen sorumluluğun (D.SOR)” aracılık (mediation) etkisi araştırılmıştır. İkinci adımda ise PMS ile D.SOR arasındaki ilişkide ve D.SOR ile kişisel çıktılar arasındaki ilişkilerde, gelişme ihtiyacı gücünün (GIG) düzenleyici

⁵ Orijinal ölçekte (Hackman ve Oldham, 1974); üçüncü kısımda yer alan 10. Soru ve beşinci kısımda yer alan 9. Soru.

⁶ Orijinal ölçekte (Hackman ve Oldham, 1974); altıncı kısımda yer alan 2. Soru ile 3. Soru; 3 Soru ile 8. Soru; 6. Soru ile 11. Soru.

(moderator) etkileri test edilmiştir. Aracılık ve düzenleyici etkilerin test edilmesinde çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılarak Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen analiz adımları izlenmiştir. Bununla birlikte, aracılık etkilerin test edildiği analizlerde elde edilecek dolaylı etkilerin anlamlılıkları, SOBEL testi ile hesaplanmıştır. Bu değer, Preacher ve Hayes'in (2004) geliştirdikleri SPSS makrosundan (SOBEL) yararlanılarak elde edilmiştir (<http://afhayes.com/spss-sas-and-mplus-macros-and-code.html>). Elde edilen düzenleyici etkilere dair grafikler ise Aiken ve West (1991) referans alınarak oluşturulmuştur. Düzenleyici etkiye dair analizler uygulanacağından Aiken ve West (1991) referans alınarak bağımlı değişkenler (kişisel ve iş çıktıları) dışındaki tüm değişkenler, analizlerde merkezileştirilerek ($X_i - X_{ortalama}$) kullanılmıştır. Değişkenlerin Tanımlayıcı istatistikleri ve Pearson Korelasyon katsayıları Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Pearson Korelasyon Katsayıları^b

	\bar{X}	s.d.	Min.	Max.	1	2	3	4	5
1. İçsel Motivasyon	5,61	1,02	3,20	7,00	1				
2. İş Tatmini	4,01	1,34	1,00	7,00	,281**	1			
3. PMS	91,98	56,75	8,75	343,0	,379**	,525**	1		
4. D.SOR	5,29	,96	3,00	7,00	,678**	,429**	,555**	1	
5. GIG	5,04	1,22	1,00	7,00	,321**	,302**	,411**	,218**	1

* P<,05; ** P<,01; ^a PMS: Potansiyel Motivasyon Skoru; D.SOR: İş çıktıları için deneyimlenen sorumluluk; GIG: Gelişme ihtiyacı gücü; ^b Merkezileştirilmemiş dataya dair bulgular raporlanmıştır.

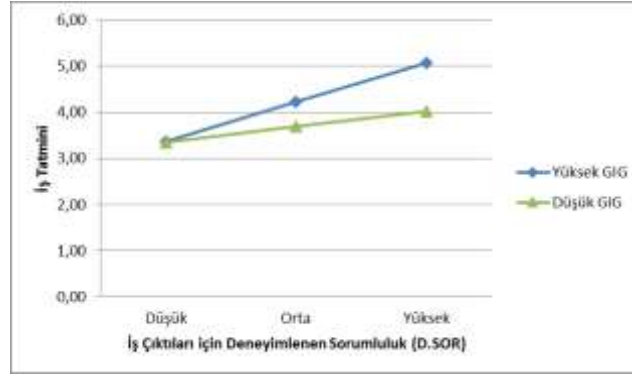
Regresyon analizi bulguları, PMS'nin D.SOR üzerindeki pozitif yönlü etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir (Model 1: $\beta=,555$; P<,01). PMS aynı zamanda hem içsel motivasyon (Model 3: $\beta=,379$; P<,01) hem de iş tatmini (Model 7: $\beta=,525$; P<,01) üzerinde anlamlı toplam etkilere sahiptir. PMS ile aracı değişken olarak ele alınan D.SOR'un bir arada ele alındığı modellerde ise; PMS'nin içsel motivasyon üzerindeki daha önce (Model 3) anlamlı olan etkisinin artık anlamsız olduğu (Model 4: $\beta=,005$; P>,10) ve PMS'nin iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlı olmakla birlikte toplam etkiye göre (Model 7) daha düşük bir güce sahip olduğu görülmektedir (Model 8: $\beta=,415$; P<,01). D.SOR ise bu modellerde de hem içsel motivasyon (Model 4: $\beta=,676$; P<,01) hem de iş tatmini (Model 8: $\beta=,199$; P<,10) üzerinde anlamlı etkilere sahiptir. Bu ilişki örüntüsü Baron ve Kenny (1986) tarafından öne sürülen varsayımlar çerçevesinde yorumlandığında, D.SOR'un, PMS ile içsel motivasyon arasında tam aracılık etkiye sahip olduğu, PMS ile iş tatmini arasındaki ilişkide ise D.SOR'un kısmi aracılık etkisine kanıt sağlandığı söylenebilmektedir. Buna göre, PMS ile içsel motivasyon arasındaki $\beta=,379$ 'luk bir toplam etkinin yaklaşık $\beta=,374$ 'lük kısmının dolaylı olarak D.SOR üzerinden tanımlandığı söylenebilmektedir. Yapılan SOBEL testi sonuçları da bu etkinin anlamlı olduğunu göstermektedir (Sobel, $z=4,62$; P<,01). İş tatmini için ise $\beta=,575$ 'lik bir toplam etkinin $\beta=,415$ 'lik kısmının doğrudan etki şeklinde ve kalan $\beta=,11$ 'lik kısmın dolaylı etki olarak ortaya çıktığı görülmektedir (Sobel, $z=1,73$; P<,10).

Tablo 2. Aracı ve Düzenleyici Etkilere Dair Regresyon Analiz Sonuçları^b

Değişkenler ^a	D.SOR		İçsel Motivasyon				İş Tatmini			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9	Model 10
PMS	,555**	,604**	,379**	,005			,525**	,415**		
D.SOR				,676**	,639**	,609**		,199 [†]	,381**	,439**
GIG		-,054			,182 [†]	,194**			,219 [†]	,196 [†]
PMS x GIG		-,095								
D.SOR x GIG						-,116				,222 [†]
F	38,20**	12,85**	14,46**	36,22**	41,08**	28,46**	32,77**	18,50**	12,67**	10,66**
Adjusted R ²	,30	,29	,13	,45	,48	,48	,27	,29	,21	,25
VIF (max)	1,000	1,495	1,000	1,444	1,050	1,122	1,000	1,444	1,050	1,122
VIF (min)	---	1,323	---	1,444	1,050	1,071	---	1,444	1,050	1,071

[†] P<,10; [†] P<,05; ** P<,01; ^a PMS: Potansiyel Motivasyon Skoru; D.SOR: İş çıktıları için deneyimlenen sorumluluk; GIG: Gelişme ihtiyacı gücü; ^b Standardize edilmiş regresyon katsayıları raporlanmıştır.

Baron ve Kenny (1986) referans alındığında modelde belirtilen düzenleyici etkilerin testi için temel koşul, düzenleyici değişken (GIG) ile açıklayıcı değişken arasındaki etkileşimin anlamlılığı olmaktadır. Analiz sonuçları bu çerçevede değerlendirildiğinde, GIG ile PMS etkileşiminin D.SOR üzerindeki etkisi (Model 2: $\beta=-,095$; $P>,10$) ve D.SOR ile GIG etkileşiminin içsel motivasyon üzerindeki (Model 6: $\beta=-,116$; $P>,10$) etkilerinin anlamlı olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte D.SOR ile GIG arasındaki etkileşimin iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlıdır (Model 10: $\beta=,222$; $P<,05$).



Grafik 1: D.SOR ile GIG Etkileşiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Buna göre sadece D.SOR ile iş tatmini arasındaki ilişkide GIG'in düzenleyici etkisine kanıt sağlanabilmektedir. Bu düzenleyici etkinin yorumlanabilmesi için, D.SOR ile iş tatmini arasındaki ilişkinin GIG'in düşük (-1 standart sapma) ve yüksek (+1 standart sapma) düzeyleri için nasıl bir yapıya ortaya çıkacağı, Aiken ve West (1991) referans alınarak hesaplanmış ve grafiksel olarak gösterilmiştir. Grafik 1 yorumlandığında D.SOR ile iş tatmini arasında, GIG'in yüksek düzeyi için ($\beta=,880$; $P<,01$), GIG'in düşük olduğu duruma ($\beta=,348$; $P<,05$) göre daha güçlü bir ilişki olduğu söylenebilmektedir.

4. Sonuç ve Tartışma

İş karakteristikleri modelini (Hackman ve Oldham, 1974, 1975, 1976) banka örneklerinde test etmek için yürütülen bu çalışmada elde edilen sonuçlar, modelde ileri sürülen ilişkilerin bir kısmı ile uyumlu iken diğer bir kısmı için uyum sağlamamıştır. Öncelikle, modelde yer alan temel iş boyutlarının faktör yapıları için destek sağlanamamıştır. İlgili literatür incelendiğinde, iş boyutlarının faktör yapıları üzerine yürütülen çalışmaların, tek faktörlü yapı çözümlerinden beş faktörlü çözüme kadar uzanan bir değişim içinde olduğu görülmektedir (Boonzaier vd. 2001: 16). Çalışmada benzer bir durum, kritik psikolojik durumlar için de söz konusudur. Eldeki mevcut data gerek iş karakteristikleri için gerekse kritik psikolojik durumlar için modelde öne sürülen faktör yapılarına izin vermeyerek her iki değişkenin her biri için tekil yapıların oluşumunu geçerli kılmıştır. Bu bağlamda, iş karakteristikleri modelde uygulanabilirliği ileri sürülen PMS'una dönüştürülerek tek boyutlu bir yapı içinde analiz edilmiştir. Geçerlilik analizlerinde aynı şekilde kritik psikolojik durumların üçlü ayırımına imkan vermeyen data sadece D. SOR'un kullanılmasına izin vermiştir. Çalışmanın bu bulguları, "temel iş boyutları, çalışanlar için kritik psikolojik durumlar yaratmakta mıdır?" sorusuna kanıt sağlama olanağını sınırlı kılmıştır.

Mevcut çalışma bulguları (Tablo 2) incelendiğinde, banka çalışanlarının hislerini, davranışlarını etkilemedeki potansiyel gücü yansıtan PMS'nin banka çalışanlarının içsel motivasyonunu ve genel iş tatminini pozitif yönde etkilediği (sırasıyla $\beta=,379$; $\beta=,525$), ancak PMS ve D. SOR arasında daha güçlü bir ilişkinin mevcut olduğu ($\beta=,555$) görülmektedir.

Hackman ve Oldham'ın (1974), modelinde D. SOR ve diğer psikolojik durumlar, çalışan karakterleri olarak ifade edilmekte ve kavramsal olarak, iş karakterlerinden ihtiyaç tatmini sağlayan bir çalışanın karakteri anlamında tanımlanabilmektedirler. Bundan dolayı çalışanın sonuçtaki iş davranışlarından büyük ölçüde sorumlu olup (Boonzaier vd. 2001: 24) modelin nedensel özünü oluşturmaktadırlar (Hackman ve Oldham 1976: 255).

Model, kişisel ve iş çıktılarının belirleyici olarak iş karakteristiklerini ileri sürerken (Hackman ve Oldham, 1974, 1975, 1976) arzulanan iş çıktılarının ortaya çıkması için çalışan tarafından psikolojik durumların üçünün de yaşanması gerektiği ve eğer bunlardan herhangi biri mevcut olmazsa onların motivasyon ve tatmine etkisinin hafifleyeceği ileri sürülmektedir (Kulik vd. 1987: 280-281). Johns vd. (1992: 671) ise, verilen bir çıktı değişkeni için, üç psikolojik durumun hepsinin, tahmini maksimize etmek için hemen hemen hiç gerekli olmadığını ileri sürmektedir. Bu bağlamda, üçünün mevcut olmadığı banka örnekleme bulguları, çalışanların motivasyon ve tatminlerinin PMS düzeyini yükselterek artırılabilirliğini fakat PMS düzeyi yükseltilerek motivasyon ve tatmini artırmanın bir sınırı olacağını ifade etmektedir. Çünkü modelde çalışanın çıktı değişkenleri üzerinde önem taşıyan, özellikle psikolojik durumların aracılık rolüdür. Çalışma bulguları PMS ve içsel iş motivasyonu ilişkisinde D.SOR'un aracılık rolüne tam destek verirken, bu rol, PMS ve iş tatmini için kısmen destek bulmuştur. Psikolojik durumların aracılık etkisine dair çalışma bulguları, PMS (işin temel karakterlerinin) önemiyle birlikte çalışanın yaşayacağı psikolojik durumların psikolojik iş çıktıları üretmede çok daha önemli olduğunu göstermektedir. Bu önem bir başka kişisel özellikli değişkene, GİG'e de vurgu yapmaktadır. Çünkü model, çıktı değişkenlerinin çalışanın gelişme ihtiyacı gücüne bağlı olarak ortaya çıkacağını varsaymaktadır (Hogan ve Martell, 1987:243-245). Modele göre işler, iş karakterlerinin yüksek bir düzeyine sahip olduğunda ve çalışanlar yüksek düzeyli performans gösterdiklerinde, yüksek düzeyli ihtiyaçlar tatmin edilmiş ve çalışanlar pozitif içsel bir duygu kısaca psikolojik durumlar, yaşamış olurlar (Boonzaier vd. 2001: 21).

İş karakteristikleri modelinde GİG'de psikolojik durumlar gibi bir çalışan karakteristiğidir. Çalışma bulguları iş özelliklerinin çalışanın gelişim arzusunu karşılama iş dizayn başarısını artırabileceğini göstermektedir. Tablo 2 incelendiğinde, GİG'in düzenleyici rolüne sadece D.SOR ve iş tatmini arasındaki ilişki için kanıt sağlanmıştır (Tablo 2, Model 10). Bu etki ayrıca grafiksel olarak gösterilmiştir. Grafik 1 yorumlandığında D.SOR ve iş tatmini arasındaki ilişkinin GİG'in yüksek düzeyi için, GİG'in daha düşük olduğu duruma göre daha güçlü olduğu söylenebilmektedir. Literatür incelediğinde, GİG'in moderatör etkisi için olgusal destek yok denecek kadar azdır. Moderatör etki için var olan desteğin de psikolojik durumlar ve psikolojik çıktılar arasındaki ilişki üzerine olduğu görülmektedir (Johns vd., 1992: 668-672).

Temel olarak işin (kişinin ve çevrenin) doğasından kaynaklı olabileceği ileri sürülebilecek motivasyon ve tatmin problemlerini gidermede bir süreç olarak bakıldığında çalışma bulgularımız, İK uygulayıcılarına ve diğer yöneticilere yardımcı olabilecek nitelikler taşımaktadır. Zira çalışma bulgularımız, çalışan ve onun işi arasındaki sağlanabilecek optimal bir uyuma (Boonzaier vd. 2001:11) dikkat çekmektedir. Çalışanların gelişme ihtiyacının, psikolojik durum (D.SOR) ve psikolojik çıktılar (iş tatmini) ilişkisindeki düzenleyici rolü ile işin temel özellikleri ve psikolojik iş çıktıları (içsel motivasyon ve iş tatmini) arasındaki ilişkide psikolojik durumların (D.SOR) aracılık etkisi dikkate alındığında; banka yöneticilerinin, işin özelliklerini özellikle de işin *otonomi (modelin teorik yapısındaki otonomi-sorumluk ilişkisinden destek alarak)* özelliğini öne çıkaran iş dizaynı ile çalışanlarına sorumluluk deneyimi yaşatacakları ve dönüşüm içinde de arzulanan motivasyon ve tatmin ile çalışan-ış uyumunun optimal bir bileşimini yakalayabilecekleri söylenebilir. Çünkü bulgularımıza göre deneyimlenen sorumluluğun, özellikle de yüksek GİG'e sahip banka çalışanlarının (Grafik 1),

kendi kendilerini güdülemek için, güdüleyici (*kişisel ödül*) olma, bir başka deyişle işi kendileri istedikleri için yaptıklarını sağlama özelliği yüksektir. Bu noktada burada ifade edilen bulguların yorumlanması, işlerinde rahata ermek için çalışanların tahminlediği görev şartlarının özelleştirilmiş halinin (Kulik vd. 1987: 278) sunumu olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Bu anlamda (banka) İK uygulayıcılarının da, seçme, yerleştirme ve geliştirmede kişinin gelişme arzusunu dikkate almaları gerektiği ifade edilebilir.

Türk örgütsel davranış literatüründe araştırmacılar tarafından iş karakteristikleri modeli yeterince çalışılmamış bir konu olarak gözükmektedir. Bu çalışma için bir kısım olarak düşünülen örneklem yetersizliği ve orijinal iş teşhis ölçeğindeki ters çevrilmiş soruların olumlu hale dönüştürülerek farklı iş organizasyonlarında modelin test edilmesinin Türk örgütsel davranış literatürüne hem teorik hem de olgusal destek sağlayacağı ve uygulamadaki yöneticilerin insan kaynaklarıyla ilgili strateji geliştirmelerinde yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Kaynaklar

- Aiken, L. S. and West, S. G. (1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park, CA: Sage Publications
- Albayrak, A. S. (2006), *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Barnabe, C. and Burns, M., (1994), "Teacher's Job Characteristics and Motivation" *Educational Research*, 36(2), pp. 171-185.
- 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.
- Boonzaier, B., Ficker, B. and Rust, B. (2001), "A Review of Research on The Job Characteristics Model and the Attendant Job Diagnostic Survey", *S.Afr.J.Bus.Manage.*, 32(1), pp. 11-34.
- Behson, S. J., Eddy E. R. and Lorenzet S. J. (2000), "The Importance of The Critical Psychological States In The Job Characteristics Model: A Meta-Analytic and Structural Equations Modelling Examination", *Current Research In Social Psychology*, 5 (12), pp. 170-189.
- Bilgiç R. (2008), "İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme", *Türk Psikoloji Yazıları*, Aralık 2008, 11(22), pp. 66-77.
- Cleave, S. (1993), "A test of The Job Characteristics Model with Administrative Positions in Physical Education and Sport" *Journal of Sport Management*, 7, pp 228-242.
- Fried, Y. and Ferris, G. R. (1987), "The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis" *Personal Psychology*, 40(2), pp 287-322.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1974), "The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects", *Technical Report No. 4*, Department of Administrative Sciences, Yale University, May. 1974.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1975), "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), pp. 159-170.

- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976), "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp. 250-279.
- Hofmans, J., Gelens, J. and Theuns, P. (2014), "Enjoyment as a Mediator in the Relationship between Task Characteristics and Work Effort: An Experience Sampling Study", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 (5), pp. 693-705.
- Hogan, E. A. and Martell, D. A. (1987), "A Confirmatory Structural Equations Analysis of the Job Characteristics Model", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39(2), pp 242-263.
- Johns G., Xie J. L. and Fang Y. (1992), "Mediating and Moderating Effects in Job Design", *Journal of Management*, 18(4), pp. 657-676.
- Kiggundu, M. N. (1981) "Task Interdependence and the Theory of Job Design" *Academy of Management Review*, 6(3), pp.499-508.
- Kulik, C. T., Oldham, G.R. and Hackman, J.R. (1987), "Work Design as an Approach to Person-Environment Fit" *Journal of Vocational Behavior* 31, pp. 278-296.
- Lee-Ross, D. (1998) "The Reliability and Rationale of Hackman and Oldham's Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Model among Seasonal Hotel Workers" *Hospitality Management*, 17, pp.391-406.
- Lee-Ross, D. (2005) "Perceived Job Characteristics and Internal Work Motivation: An Exploratory Cross-Cultural Analysis of The Motivational Antecedents of The Hotel Workers In Mauritius and Australia" *Journal of Management Development*, 24 (3), pp. 253-266.
- Loher, B. T., Noe, R.A., Moeller, N. L. and Fitzgerald M. P. (1985), "A Meta-Analysis of The Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction" *Journal of Applied Psychology*, 70(2), pp. 280-289.
- Markus, H. R. and Kitayama, S. (1991) "Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation", *Psychological Review*, 98(2), pp. 224-253.
- Morgeson, F.P. and Campion, M.A. (2005), "Minimizing Tradeoffs When Redesigning Work: Evidence from a Longitudinal Quasi-Experiment", *Personnel Psychology*, 55(3), pp 589-612.
- Nakip, M. (2013), *Pazarlamada Araştırma Teknikleri ve SPSS Uygulamaları*, 3. Basım, Seçkin, Ankara
- Oldham G.R., Hackman J.R. and Stepina L. P. (1978), "Norms For The Job Diagnostic Survey", Technical Report No: 16, School of Organization And Management, Yale University, July 1978.
- Oldham G.R. and Hackman J.R. (2005), How Job Characteristics Theory Happened. In: Smith KG, Hitt MA, the *Oxford Handbook of Management Theory: The Process of Theory Development*. Oxford, UK: Oxford University Press, 151-170.
- Preacher, K. J. and Hayes, A. F. (2004), "SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models", *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), pp.717-731.
- Porter, L., W. (1961), "A Study of Perceived Need Satisfactions in Bottom and Middle Management Jobs", *Journal of Applied Psychology*, 45 (1), pp 1-10.

Roberts, K.H. and Glick, W. (1981), "The Job Characteristics Approach To Task Design: A Critical Review", *Journal of Applied Psychology*, 66(2), pp 193-217.

Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2012), *Örgütsel Davranış – Organizational Behavior*, 14. Basımdan Çeviri, Prof. Dr. İnci Erdem (Çeviri Editörü), Nobel, Ankara.

Renn, R. W. and Vandenberg R. J. (1995), "The Critical Psychological States: An Underrepresented Component in Job Characteristics Model Research", *Journal of Management*, 21(2), pp 279-303.

Steers, R. M. and Mowday, R. T. (1977) "The Motivational Properties of Tasks" *Academy of Management Review*, 2(4), pp 645-658.

Salancik, G. R. and Pfeffer, J. (1978) "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design" *Administrative Science Quarterly*, 23(2), pp 224-253.

Şimşek, Ö. F. (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ekinoks, Ankara.

Taber, T. D. and Taylor, E. (1990) "A Review and Evaluation of the Psychometric Properties of the Job Diagnostic Survey" *Personnel Psychology*, 43, pp. 467-500.

Wall, T. D., Clegg, C. W. and Jackson, P. R. (1978) "An Evaluation of the Job Characteristics Model" *J. Occup. Psychol.*, 51, pp. 183-196.

<http://afhayes.com/spss-sas-and-mplus-macros-and-code.html>.

OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTE YÖNELİK SAPKIN DAVRANIŞLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yrd. Doç. Dr. Özgür DEMİRTAŞ

İnönü Üniversitesi İkt. ve İdr. Bil. Fak.
ozgur.demirtas@inonu.edu.tr

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Nevşehir HBV Üniversitesi İkt. ve İdr. Bil. Fak.
sozgener@nevsehir.edu.tr

Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ

İnönü Üniversitesi İkt. ve İdr. Bil. Fak.
mehmet.tikici@inonu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, otantik lider davranışlarının örgütsel aidiyet değişkeninin aracı (mediator) olduğu durumlarda örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüte yönelik sapkın davranışlar üzerindeki etkisini ve ilave olarak otantik lider davranışları ile örgütsel aidiyet ilişkisinde çalışanların öz-yeterlilik düzeyinin düzenleyici (moderatör) rolünü incelemektir. Çalışmadaki veriler, Kayseri İlinde faaliyet gösteren büyük ölçekli bir havacılık işletmesindeki personelden (n= 394) iki zamanlı olarak (boylamsal) 2015 yılı Nisan ve Temmuz aylarında toplanmıştır. Araştırma bulguları, otantik lider davranışlarının örgütsel aidiyet üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu, bu etkide öz-yeterliliğin düzenleyici rolde olduğunu destekler niteliktedir. Buna ilaveten örgütsel aidiyetin otantik lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde aracı rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Otantik Liderlik, Örgütsel Aidiyet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgüte Yönelik Sapkın Davranışlar, Öz-yeterlilik

1. Giriş

Ekonomik çevrede ortaya çıkan hızlı ve önemli değişimler nedeniyle örgütler rekabetçi olmak ve rekabetçiliği sürdürmek için işe ve pazara adapte olma zorunluluğu duymaktadır. Pazar güçleri, rekabetçi konum, strateji ve teknoloji açık önemli olmasına karşın günümüzün başarılı şirketleri kendine özgü örgüt kültürlerini geliştirme ve yönetmeye dayalı değerlere odaklanmakta (Azaña vd, 2013: 45) ve güven ve katılımı merkeze alan liderlik tarzlarına sahip yöneticileri istihdam etmektedir. Yaşanan bu değişimlerin birçok alanda olduğu gibi örgütsel davranış alanında da önemli etkileri bulunmaktadır. Bu değişim trendi içerisinde işletme yöneticileri de hem örgüt içerisine hem de örgütün çevresine yönelik girdide bulunan birçok unsuru aynı anda optimize etmeye çalışmaktadır (Quchi, 1989). Bu kapsamda da örgüt yöneticileri, bilgi donanımlı ve öz-yeterliliği yüksek çalışanları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırabilmek, onları örgüt ve aile ortamlarında destekleyerek örgütüne ve yaptığı işe bağlanmaları için birçok dinamiği dengede tutmaya çalışmaktadır.

Mevcut değişim dinamikleri içerisinde çeşitli girdilere maruz kalan ve büyük bir ilişkiler ağını vurgulayan sosyal ortamının karmaşıklığı ve insan ilişkilerindeki açmazlar, yönetici pozisyonunda olan kişilere yeni ve zor görevler yüklemektedir. Bu rol, yönetilmesi çok zor olan insan unsurunu ele alırken liderlerin, sahip olunan değer ve inançlar sistemini de örgütsel amaçlara yöneltmesini gerektirmektedir. Ayrıca örgütte ve pazardaki karşılıklı ilişkileri, güven ilişkilerine dönüştürmek otantik liderlik davranışlarına olan gereksinimi ortaya çıkarmaktadır. Bu liderlik tarzı güven, etik, şeffaflık, örgütsel destek gibi unsurları, yönetim fonksiyonlarının bir parçası olarak görmektedir. Zira sürdürülebilir bir büyüme elde etme ve devam ettirmede örgütsel aidiyeti yüksek çalışanların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyeceği, buna karşın örgüte ve yöneticiye karşı daha az sapkın davranışlar sergileyeceği düşünülmektedir. Öte yandan bu dinamik ortamda öz yeterliği yüksek çalışanların da liderlerden algıladıkları olumlu geri besleme ile daha olumlu iş çıktılarını üreteceği düşünülmektedir.

Farklı bağlamlarda örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri ve teşvik mekanizmaları veya örgüte yönelik sapkın davranışların öncülleri ve bu davranışları önleme mekanizmalarını kavramaya yönelik çalışmalara rastlanmaktadır (Fida vd., 2015). Ancak otantik liderlik, özyeterlik ve örgütsel aidiyetin bu örgütsel çıktılarla ilişkisi üzerine sınırlı sayıda araştırma söz konusudur.

Yönetim yazınında liderlik konusunda farklı tanımlamalar olmakla birlikte liderlik kavramı; herhangi bir durumda belli amaçlara ulaşmak üzere kişinin ve grubun davranış ve faaliyetlerini etkileme, yönlendirme ve kontrol etme; aynı zamanda grup üyelerini bir araya getirerek grubun devamını sağlama sürecidir (Tevrüz vd., 1999: 189) veya güç kullanarak izleyicileri istenilen yönde davranışa teşvik etmeye yönelik etkileşim sürecidir (Donnelly vd., 1998). İş dünyasında bugün her yöneticinin aynı zamanda bir lider olmadığı, fakat olması gerektiği görüşü yaygındır (Sargut, 2015). Örgütlerin başarısında farklı liderlik tarzlarının duruma göre etkili olabileceği dikkate alındığında liderlik konusunda yeni araştırmalar her zaman gereksinim duyulmaktadır.

Otantik liderlik ise; pozitif kendini geliştirmeyi arzu eden izleyicilerle birlikte en yüksek düzeyde öz farkındalığı, içselleştirilmiş etik anlayışını, dengeli bilgi işlemeyi ve ilişkisel şeffaflığı teşvik etmek için gerek pozitif psikolojik yetenekler, gerekse pozitif etik iklimden faydalanan ve bu ikilime katkıda bulunan ilişki odaklı lider davranış modelidir (Cianci vd., 2014: 582). Walumbwa ve arkadaşları (2008) otantik liderliğin unsurlarını öz farkındalık, dengeli bilgi işleme, ilişkisel şeffaflık ve içsel ahlak anlayışı olarak belirlemişlerdir. Otantik liderliğin temeli sayılan güven kavramı ise liderliğin temeli olup (Cunningham ve Cordeiro, 2003) izleyiciler açısından itimat ve inanç; lider açısından ise güvenilir olma ve etiğe uygun davranma şeklinde ele alınmaktadır (Walumbwa vd., 2010). Örgütsel davranış yazınındaki bulgularda otantik liderlerin, etik ikilemleri ve çıkmazları iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını dikkate alarak, olaylara farklı açılardan ahlaki bir çerçevede yaklaşan, bu ahlaki kapasite sayesinde de örgütsel çıktılara önemli kazanımlar sağlayan kişiler olarak ifade edilmektedir (Brown vd., 2005; Brown ve Trevino, 2006). Geçmişte yapılan çalışmalarda otantik liderlik ile çeşitli örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Otantik liderliğin iş tatmini (Laschinger vd., 2012; Azanza vd., 2013), duygusal bağlılık (Leroy, vd., 2012), iş performansı (Wong ve Laschinger, 2013), işe bağlanma, işgören güveni (Wang ve Hsieh, 2013) ile pozitif ilişkili olduğu, ancak iş gücü devri (Laschinger vd., 2012) ve tükenmişlik (Laschinger vd., 2015) ile negatif ilişkili olduğu saptanmıştır. Öte yandan bazı araştırmalar otantik liderlik ile ÖVD arasında pozitif ilişki olduğunu (Walumbwa vd., 2010; Yeşilkaya ve Aydın, 2016.) ve bu ilişkide örgütsel aidiyet düzeyi ve personel güçlendirmenin aracılık rolü oynadığını ortaya koymuşlardır (Walumbwa vd., 2010).

İşletmeler açısından sürdürülebilir büyümeyi sağlamada sosyal sermaye, finansal göstergeler kadar önemli bir yer tutmaktadır (Brown vd., 2005). Sosyal sermaye ise temel olarak güvene dayanmaktadır. Bu nedenle sosyal sermayenin artırılabilmesi için, liderlerin öncelikle birer rol model olarak izleyenlerin güvenini kazanması, daha sonra da örgütün toplum gözünde güvenilir bir örgüt olarak görülmesini sağlamak için gayret sarf etmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu sayede de hem örgüt içi uyum ve güven ortamı yaratılacak hem de paydaşlar açısından da arzu edilen çıktılar elde edilebilecektir.

Örgütsel açıdan önemli girdiler sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramı, örgütsel etkililiği sağlamada direkt veya açıktan olmasa da etkide bulunan ve herhangi bir ödül beklentisi olmadan yapılan gönüllü bireysel davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988). Örgütsel davranış yazınında, örgütün başarısında hayati bir rol oynayan ÖVD'nin boyutları; özgecilik, nezaket, centilmenlik, sivil erdem ve üstün görev bilinci olarak ele alınmaktadır (Farh vd., 2004; Podsakoff vd., 2000; Podsakoff vd., 2009). Ayrıca, bazı çalışmalarda da çalışanların ÖVD sergilemelerinde lider davranışlarının doğrudan ve/veya dolaylı etkilerinin olduğu ifade edilmiştir (Euwema vd., 2007; Gücel ve Begeç, 2012; Podsakoff vd., 1990). Valsania ve arkadaşları (2012) otantik liderliğin ÖVD üzerinde etkilerini analiz ettikleri çalışmanın bulgularına göre, otantik liderliğin içsel ahlak anlayışı ve ilişkisel şeffaflık boyutları ile ÖVD arasında pozitif bir ilişki olduğu tespiti yapılmıştır. Ayrıca otantik liderliğin diğer insanlara yönelik olandan ziyade örgüte yönelik olan ÖVD'nin belirleyicisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Öte yandan ÖVD ve örgüte yönelik sapkın davranışları birlikte ele alan çalışma sayısı da sınırlıdır.

Liderlik açısından önemli diğer bir konu da çalışanların örgüte yönelik sapkın davranışların en az seviyelere indirilmesi gereğidir. Örgüte yönelik sapkın davranış; önemli örgütsel normları ihlal eden ve böyle yaparak örgütün veya üyelerinin ya da her ikisinin refahını tehdit eden gönüllü davranış olarak tanımlanmaktadır. Örgüte yönelik sapkın davranış, işgörenlerin ya uyum için motivasyon eksikliği yaşadığı yada sosyal bağlamın normatif beklentilerini ihlal ettikleri gönüllü davranıştır (Bennett ve Robinson, 2000). Örgüte yönelik sapkın davranışlar; üretimde sapkın davranışlar (kaynak israfı, işten erken çıkma, gereğinden fazla mola vs.), mallarla ilgili sapkın davranışlar (donanımı sabote etme, rüşvet kabul etme, işyerine ait malları çalma vs.), politik sapkın davranışlar (imtiyazlı davranma, meslektaş hakkında dedikodu vs.) ve kişisel saldırganlığı (cinsel taciz, sözlü taciz, meslektaşları tehdit etme vs.) ihtiva eder (Güzel ve Ayazlar, 2012: 17 ve Yang vd., 2013). Bu davranışların gerisinde genelde intikam, itaatsizlik (Demir ve Tütüncü, 2010: 65;), stresörler, ahlaki çözülme, negatif duygular (Fida vd., 2015), kişilerarası adaletsizlik (Yang vd., 2013), işyerinde dışlama (Zhao vd., 2013), yıldırma, kıskançlık, narsist kişilik, otoriter kişilik gibi kişilik özellikleri (Miller, 2015) ve algılanan olumsuz etik iklim (Hsieh ve Wang, 2016) yatmaktadır. National Business Ethics Survey (2013) bulgularına göre örgüte yönelik sapkın davranışlar hatalı yönetim uygulamalarının %60'ını oluşturmakta, bireylerin refahı ve örgütün performansı üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğundan işletmeler milyonlarca dolar maliyetle karşılaşmaktadır (Vardi ve Wiener 1996; Berry vd., 2007; Tepper vd., 2008; Ferris vd., 2009; Yang vd., 2013).

Örgütsel davranış yazınında örgüte yönelik sapkın davranışların, duygusal tükenme (Mulki vd., 2006), otoriter liderlik tarzı (Thau vd., 2009), örgütsel adaletsizlik (Mingzheng vd., 2014; İyigün ve Çetin, 2012) ve psikolojik sözleşme ihlali (İyigün ve Çetin, 2012; Sharma ve Thakur, 2016) ile pozitif ilişkili olduğu, buna karşın bu davranışların örgüte dayalı özsaygı (Ferris vd., 2009), algılanan örgütsel destek, etkileşim adaleti (Liu ve Ding, 2012), amaç uyumu, işe bağlanma (De Clercq vd., 2014), etik liderlik ve olumlu örgütsel ün (Neves ve Story, 2015) ile negatif ilişkili olduğuna dair tespitlere yer veren çalışmalara rastlanmaktadır. Gerek kuramsal gerekse görgül araştırmaların sonuçlarına göre örgüte yönelik sapkın

davranışlar, örgütler açısından büyük zararların kaynağıdır. Liderliğin bu tür davranışları sürükleyici veya engelleyici güç olduğu düşünülmektedir. Etik liderlik eksikliğinin işgörenlerin örgüte yönelik sapkın davranışların temel öncüllerinden biri olduğu saptanmıştır (Van Gils vd., 2015). Benzer şekilde Erkutlu ve Chafra (2013) otantik liderlik ile örgüte yönelik sapkın davranışlar arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ileri sürmektedirler. Neticede otantik liderlik, etik liderliğin güven boyutu olarak düşünüldüğünde otantik liderlik eksikliğinin örgüte yönelik sapkın davranışların öncüllerinden biri olabileceği ileri sürülebilir.

Mevcut çalışmanın aracı değişkeni olan ve sosyal kimlik kuramında köklerini bulan örgütsel aidiyet kavramı ise; bireyin örgütün bir parçası olarak kendisini hissetmesi ve örgütün başarı veya başarısızlığını kendisinininkiymiş gibi deneyim etmesi olarak tanımlanmaktadır (Köse ve Durukan Köse, 2016: 369-370). Örgütsel aidiyet, birey örgüte ilişkin inançları kendi kimliğiyle bütünleştirdiğinde ortaya çıkar. Örgütsel aidiyetin iki koşullu bulunmaktadır: (a) birey, örgütsel kimliği kendisinin önemli bir parçası olarak algılar ve (b) birey, örgütsel kimlik ile kendini tanımlamaya başlar (Köse ve Durukan Köse, 2016).

Örgütle birlik olma algı olarak nitelendirilen örgütsel aidiyet, örgüt içerisinde kimliğin bireysel davranışa ve bilişe nasıl yol gösterdiğini kavrama açısından bir temel oluşturur. Sosyal etkileşim teorisi temel alındığında aidiyet duygusunun ortaya çıkmasında sadece kültür ve örgütsel destek değil, aynı zamanda lider davranışları da etkili olmaktadır (Sluss vd., 2008: 457; Schaubroeck vd., 2013). Ancak örgütsel davranış yazınında sınırlı sayıda bazı araştırmalarda sosyal etkileşim, sosyal öğrenme ve sosyal kimlik kuramlarıyla tutarlı olarak etik liderlik ile performans arasında pozitif ilişki olduğu (Valumbwa vd., 2011; Köse ve Durukan Köse, 2016) bu ilişkide lider üye etkileşimi, öz yeterlik ve örgütsel aidiyetin tam aracı rolü oynadığı saptanmıştır. Bu nedenle çalışmada örgütsel aidiyetin hem otantik liderlikle direkt ilişkisi hem de otantik liderliğin ÖVD ve örgüte yönelik sapkın davranışlar ilişkisindeki aracı rolü ele alınmıştır.

Bu çalışmada düzenleyici değişken olan özyeterlik ise; bireylerin belirlenmiş performansa ulaşmak için gerekli olan eylemleri organize etme ve yönetme yeteneklerine dair inançlarıdır (Speier ve Frese, 1997: 173). Silver (1995) göre özyeterlik, bağlama göre stabil olan global bir kişilik özelliği değil, daha ziyade duruma bağlı olarak değişebilen göreve özgü bir inançtır. Bandura özyeterliğin, insan eylemi ve performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir. Öz yeterlik, bir davranışı sergilemeye yönelik ilk kararı, harcanan çabayı ve engeller karşısındaki kararlılığı belirler (Speier ve Frese, 1997: 173). Özyeterliğin iş performansı, bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi iş çıktıları ile pozitif ilişkili olabileceği ileri sürülmektedir. Aynı zamanda özyeterliğin beceri elde etme ve sürdürme ile ilişkili olduğu düşünülmektedir (Oren vd., 2013). Bu nedenle performans iyileştirmeye yönelik motivasyonel bir araç rolü oynadığı düşünülen özyeterliğin örgütsel aidiyet üzerinde de etkili olabileceği düşünülmektedir.

Özyeterliğin liderlik ve örgütsel aidiyet ile ilişkisine dair örgütsel davranış yazını incelendiğinde bazı çalışmalarda otantik liderlik ile özyeterlik arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Özen Kutanis ve Ulu, 2013; Barror, 2014). Buna ilaveten Walumbwa ve Hartnell'in (2011) büyük ölçekli bir otomobil bayii çalışanları üzerinde dönüşümcü liderlik, performans, örgütsel aidiyet ve özyeterlik ilişkisini test ettikleri araştırmanın bulguları, özyeterlik ile ilişkisel aidiyet arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yapılan incelemeler neticesinde birçok kuramsal ve görgül araştırmada lider davranışlarının örgüte yönelik sapkın davranışları azaltmada (Liao vd., 2010; Dulebohn vd, 2012) ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmada önemli bir etkiye bulunduğu vurgulanmaktadır (Lian ve Tui, 2012; Soieb vd., 2013). Bu bulgular kapsamında mevcut

çalışma modelimiz Bandura (1986) tarafından ortaya atılan Sosyal Değişim Teorisi etrafında şekillendirilmiştir. Bireylerin kendi istek ve arzularıyla faaliyetlerine yön verdikleri temel varsayımını ele alan bu teori (Johns ve Saks, 2014) kapsamında bu çalışmada bireylerin liderleriyle olan etkileşiminin, örgüte yönelik sapkın davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu modelde ilişkilerde bireysel tutum ve davranışların etkisi de göz önüne alınarak çalışanların öz-yeterlik düzeylerinin, yüksek ve düşük seviyelerine göre bireysel iş çıktılarına etkide bulunacağı varsayılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın sorunsalı, otantik liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüte yönelik sapkın davranışları nasıl etkilediği ve bu ilişkide örgütsel aidiyetin aracı rolü oynayıp oynamadığına yöneliktir. Bununla birlikte otantik liderlik ile örgütsel aidiyet ilişkisinde öz-yeterliğin düzenleyici role sahip olup olmadığı da test edilecektir.

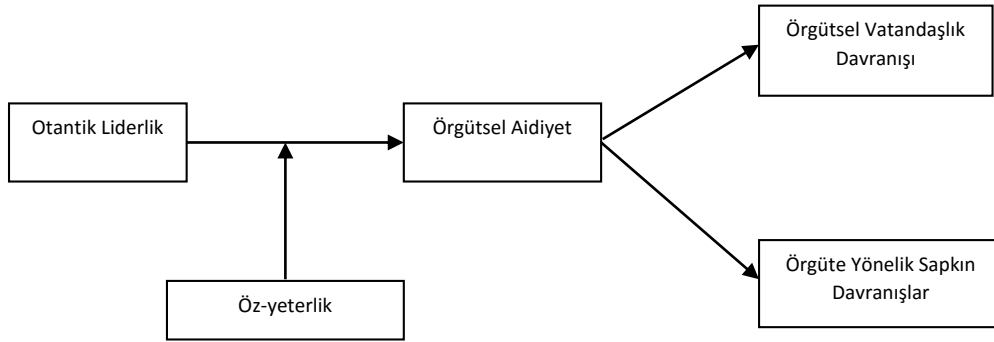
Bu kuramsal değerlendirmeler ışığında çalışmanın amacı, otantik lider davranışlarının örgütsel aidiyet değişkeninin aracı olduğu durumlarda örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüte yönelik sapkın davranışlar üzerindeki etkisini ve aynı zamanda otantik liderlik ile örgütsel aidiyet ilişkisinde öz-yeterliğin düzenleyici rolünü incelemektir. Bu amaç doğrultusunda tasarlanan araştırma modeli ve hipotezler aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1: Otantik liderlik davranışları ile örgütsel aidiyet arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Öz-yeterlik, otantik liderlik davranışları ile örgütsel aidiyet arasındaki ilişkide düzenleyici role sahiptir.

Hipotez 3a: Örgütsel aidiyet, otantik liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde aracılık rolüne sahiptir.

Hipotez 3b: Örgütsel aidiyet, otantik liderlik davranışları ile örgüte yönelik sapkın davranışlar ilişkisinde aracılık rolüne sahiptir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

2. Araştırmanın Yöntemi

Yapılan kuramsal değerlendirme ve oluşturulan model ve hipotezler çerçevesinde bu çalışmanın yöntem kısmında, örneklem, ölçekler ve veri analiz yöntemlerine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

2.1 Örneklem

Bu çalışmanın örneklemini, Kayseri ilinde faaliyet gösteren büyük ölçekli bir havacılık işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmada veriler anket yöntemi yardımıyla elde edilmiş olup, anketler bizzat araştırmacılar tarafından 500 dağıtılmıştır. Anketin uygulanması aşamasında ortak yöntem hatasının (Common Method Variance) en aza indirilmesi için anket çalışması iki farklı zaman diliminde uygulanarak veriler elde edilmiştir. Zira örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda özellikle sonuçların analizlere dayalı olarak yorumlanması aşamasındaki hataları ve ilave olarak da birey üzerinde değişik seviyelerde etkide bulunan birçok sosyal etkinin en aza indirilmesi amacıyla Podsakoff ve arkadaşları (2012) tarafından önerilen yaklaşım benimsenmiştir. Bu kapsamda, demografik bilgilere ilave olarak, örgütsel aidiyet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüte yönelik sapkın davranışlara yönelik ifadeler için hazırlanan soru formu Nisan 2015 döneminde uygulanırken; otantik liderlik ve öz-yeterliğe yönelik hazırlanan anket ise Temmuz 2015 döneminde uygulanmıştır. Eksik ve hatalı anketler ayırt edildikten sonra bilimsel açıdan 394 anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Anketlerin geri dönüş oranı % 78.8 olarak hesaplanmıştır. Nihai değerlendirmede, örnek grubunun %19.7'si kadınlardan ve %80.3'ü erkeklerden oluşmakta olup, ortalama çalışma süresi 11.3 yıl olarak gözlenmiştir. Ayrıca, katılımcıların %66'sı lise veya dengi okul; %32'si ise meslek yüksekokulu ve %2'si fakülte düzeyinde bir eğitime sahiptir.

2.2 Ölçekler

Bu çalışmada otantik lider davranışlarının örgütsel aidiyet değişkeninin aracı olduğu durumlarda örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüte yönelik sapkın davranışlar üzerindeki etkisi ve ayrıca otantik liderlik ile örgütsel aidiyet ilişkisinde öz-yeterliğin düzenleyici rolü incelenmektedir. Bu amaç doğrultusunda çalışmadaki değişkenlerle ilgili kullanılan ölçeklerin tümü 5'li Likert ölçeğidir (1= Kesinlikle Katılmıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum). Çalışanların otantik liderlik algılarını ölçmek için Walumbwa ve diğerlerinin (2008) geliştirdiği 16 ifadeli *Otantik Liderlik Ölçeği*; çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme düzeylerini ölçmek amacıyla Podsakoff ve diğerleri (1990) tarafından tasarlanan 24 ifadeden oluşan *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği*; çalışanların örgüte yönelik sapkın davranışları sergileme düzeylerini ortaya koymak için Bennett ve Robinson (2000) tarafından geliştirilen 12 ifadeden oluşan *Örgüte Yönelik Sapkın Davranışlar Ölçeği*; çalışanların işletmelerine yönelik aidiyet duyguları ortaya konması için Jones ve Volpe (2011) tarafından geliştirilen 6 ifadeden oluşan *Örgütsel Aidiyet Ölçeği* ve çalışanların öz-yeterlik inançlarını ortaya koymak için Schwarzer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen 10 ifadeli *Öz-yeterlik Ölçeği* kullanılmıştır. Tablo 1'de görüldüğü ölçeklerin tümünün güvenirlik katsayıları (Cronbach's Alpha) .70 üzerinde olduğundan bilimsel açıdan güvenilir kabul edilebilir.

Bu çalışmada veriler yukarıdaki ölçeklerden oluşan bir anket formu yardımıyla elde edilmiştir. Araştırmanın modeli ve hipotezleri düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi ve aracı değişkenli hiyerarşik regresyon analizi yardımıyla test edilmiştir.

3. Bulgular

Çalışmanın değişkenlerine ait korelasyon katsayıları, tanımlayıcı istatistikler (bireysel düzeyde) ve herbir ölçeğin güvenirlik katsayıları Tablo-1'de verilmiştir.

Tablo 1: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon Katsayıları ve Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5
1.Otantik Liderlik	3.56	.46	(.79)				
2.Örgütsel Aidiyet	3.91	.80	.253**	(.88)			
3.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	3.66	.65	.581**	-.053	(.94)		
4.Örgüte Yönelik Sapkın Davranışlar	2.41	.54	-.226**	-.038	-.274**	(.73)	
5.Öz-yeterlilik	3.34	.85	.626**	.433**	-.094	-.122**	(.93)

*p< .05; **p< .01

Tablo 1'deki Pearson korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, otantik lider davranışları ile örgütsel aidiyet ($r = .253$; $p < .01$), örgütsel vatandaşlık davranışı ($r = .581$; $p < .01$) ve öz-yeterlilik ($r = .626$; $p < .01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir korelasyon olduğu; buna karşın otantik liderlik ile örgüte yönelik negatif sapkın davranışlar arasında negatif yönlü ve anlamlı bir korelasyon olduğu ($r = -.226$; $p < .01$) tespit edilmiştir.

Araştırmada tasarlanan model kapsamında öncelikle otantik liderlik ile örgütsel aidiyet arasındaki ilişkide öz-yeterliliğin düzenleyici rolünü test etmek üzere düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Öz-yeterliliğin Otantik Liderlik ile Örgütsel Aidiyet İlişkisinde Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Bağımlı Değişken Örgütsel Aidiyet	R ²	ΔR ²	F Değişimi
Adım 1 Otantik Liderlik	.253**	.064	.064	26.869
Adım 2 Otantik Liderlik Öz-yeterlilik	-.029 .434**	.188	.124	59.602
Adım 3 Etkileşim Terimi	.495**	.245	.057	29.337

Not: Standardize Beta Değerleri Kullanılmıştır; **p< .01

Etkileşim Terimi: Otantik Liderlik*Öz-yeterlilik

Modelde öz-yeterliliğin düzenleyici bir role sahip olup olmadığını test etmek amacıyla düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Tablo 2'deki araştırma bulguları, otantik lider davranışlarının örgütsel aidiyet üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur ($\beta = .253$; $p < .01$). Dolayısıyla bu bulgu **H1** hipotezini desteklemektedir. Ayrıca Tablo 2'de modelde etkileşim teriminin örgütsel aidiyet üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ($\beta = .495$; $p < .01$). Bu nedenle **H2** hipotezi desteklenmektedir. Yani öz-yeterlilik, otantik liderlik ile örgütsel aidiyet ilişkisinde düzenleyici rol oynamaktadır. Etkileşim terimi ilave olarak örgütsel aidiyetteki varyansın %5.7'sini açıklamaktadır.

Öte yandan, otantik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüte yönelik sapkın davranışlar arasındaki ilişkide örgütsel aidiyetin aracı rolünü analiz etmek için aracı değişkenli hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Otantik Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüte Yönelik Sapkın Davranışlar Arasındaki İlişkide Örgütsel Aidiyetin Aracı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Bağ.Değ (DV): Örgütsel Vatandaşlık Davranışlar.			Bağ.Değ (DV): Örgüte Yönelik Sapkın Davranışlar.		
	Step 1 IV-Med (β)	Step 2 IV – DV (β)	Step 3 IV/Med – DV (β)	Step 1 IV-Med (β)	Step 2 IV – DV (β)	Step 3 IV/Med – DV (β)
Bağımsız Değişken (IV) <i>Otantik Liderlik</i>	.253**	.581**	.635**	.253**	-.226	-.231**
Aracı (Med.) <i>Örgütsel Aidiyet</i>			.213**			.021
R ²	.064	.337	.380	.064	.051	.051
F Change	26.869	199.453	26.846	26.869	21.014	.166

**p<.01

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde ilk adımda otantik liderliğin ÖVD üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($\beta = .581$; $p < .01$). Buna karşın otantik liderliğin örgüte yönelik sapkın davranışlar üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($\beta = -.226$; $p < .01$). Regresyon analizi sonuçlarından örgütsel aidiyetin yalnızca otantik lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde kısmi bir aracı role sahip olduğu anlaşılmaktadır ($\beta = .213$; $p < .01$). Bununla birlikte modelde aracı değişken olan son aşamadaki varyans değişimi %4.3 olarak tespit edilmiştir. Aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için çok sayıda yöntem mevcuttur. Bu çalışmada aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için Sobel testinden yararlanılmıştır.

Örgütsel aidiyetin dolaylı etkisinin anlamlılığın ilişkin Hayes' PROCESS makrosu kullanılarak yapılan Sobel testi sonucu istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($Z = -3.63$ $p = .0003 < 0.05$). Sobel testi istatistiksel olarak anlamlı olduğu için dolaylı etkinin anlamlı bir şekilde sıfırdan farklılaştığı sonucu çıkarılabilir. Bu bulgu **H3a** hipotezini desteklemektedir.

4. Sonuç ve Tartışma

İşgörenlerin işyeri ve yöneticiye ilişkin pozitif algılara sahip olması ve güven duyması daha az örgüte yönelik sapkın davranışlara yol açarken, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışıyla sonuçlanmaktadır. Bu çalışmada otantik liderlik, örgütsel aidiyet aracı değişken olduğu durumlarda örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüte yönelik sapkın davranışları üzerindeki etkileri incelenmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre; otantik lider davranışlarının örgütsel aidiyet üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Bu konuda örgütsel davranış yazınında sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Dolaylı olarak Köse ve Durukan Köse (2016)'nin etik liderlik ile örgütsel aidiyet arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğuna dair bulguları bu çalışmanın bulguları ile ilişkilendirilebilir. Ayrıca otantik liderlik ile örgütsel aidiyet ilişkisinde özyeterliğin düzenleyici rol oynadığı tespiti yapılmıştır.

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde otantik liderliğin, ÖVD üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Walumbwa ve diğerleri (2010) ve Yeşilkaya ve Aydın (2016) tarafından yapılan araştırmaların bulguları, bu tespiti destekler niteliktedir. Buna karşın otantik liderliğin örgüte yönelik sapkın davranışlar üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu konuda sınırlı sayıda araştırma olmakla birlikte Erkutlu ve Chafra

(2013) otantik liderlik ile örgütsel sapma davranış ilişkisini ele aldığı çalışmanın bulguları bu çalışmadaki tespitleri desteklemektedir. Bu nedenle otantik liderlik ile işgörenlerin örgüte yönelik sapkın davranışları ilişkisine dair tespit önemli bir katkı olarak düşünülebilir. Ayrıca örgütsel aidiyetin yalnızca otantik lider davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde kısmi bir aracı role sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu Walumbwa ve diğerleri (2010) tarafından yapılan araştırma sonuçları paralellik göstermektedir.

Bu çalışmanın bulguları kuramsal çerçeve ile birlikte dikkate alındığında işgörenlerin gönüllü olarak sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışı açısından otantik liderlik ve örgütsel aidiyet bir öncül olarak kabul edilebilir. Buna karşın işgörenlerin işyerinde etik olmadığı halde gönüllü olarak sergilediği örgüte yönelik sapkın davranışlar açısından otantik liderlik eksikliği ve örgütsel aidiyet eksikliğinin bir öncül olup olmadığı konusunda daha fazla çalışmaya gereksinim duyulmaktadır. Yine bu çalışmanın bir diğer katkısı örgütsel davranış yazınında örgüte yönelik sapkın davranışlar ve otantik liderlik ilişkisi konusundaki bilgi eksikliğini gidermesi olarak görülebilir. Öte yandan yöneticiler açısından bu çalışmanın bulguları, örgüte yönelik sapkın davranışların bilinmesi ve bu davranışların azaltılması için bazı fırsatlar sunabilir.

Bu çalışmanın bazı katkıları olmakla birlikte bulgular yorumlanırken çalışmanın bazı sınırlılıkları dikkate alınmalıdır. *Birincisi* araştırma verilerinin tek bir büyük ölçekli imalat işletmenin çalışanlarından elde edilmiş olması nedeniyle bu çalışmada elde edilen sonuçlarının bütün imalat sanayii çalışanları açısından genellenmesi için sektör bazında bir araştırma yapılmasını gerektirmektedir. *İkincisi* örgüte yönelik sapkın davranışlar ölçeğinin örgütsel yazında bahsi geçen örgüte yönelik sapkın davranışların tümünü kapsamadığı gibi bu ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği konusunda farklı ulusal kültürlerde, sektörlerde ve ortamlarda daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır. Bununla birlikte bu çalışmada örneklem olarak seçilen çalışanların, askeri imalat işletmesindeki katı kurallar ve savunmacı örgüt kültürü nedeniyle bu ölçeğin sorularını cevaplandırmada çekingen davranmasıdır.

Bu çalışmada otantik lider davranışları ve örgütsel aidiyet etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüte yönelik sapkın davranışlar üzerindeki etkisi ve aynı zamanda otantik liderlik ile örgütsel aidiyet ilişkisinde öz-yeterliğin düzenleyici rolü incelenmektedir. Gelecekte cinsiyet rolleri açısından örgüte yönelik sapkın davranışların öz-yeterlik ile ilişkisi inceleme konusu olarak önerilebilir. Buna ilaveten, otantik liderlik ve örgütsel aidiyetin örgüte yönelik sapkın davranışlar üzerindeki etkileriyle ilgili kültürlerarası bir saha araştırması inceleme beklemektedir.

Kaynaklar

Azanza, G., Moriano, J.A. and Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction, *Journal of Work and Organizational Psychology* 29: 45-50.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ.

Barror, A. (2014). Perceived Authentic Leadership and its relationship to Selfefficacy and burnout levels amongst workers in Ireland, Submitted in partial fulfilment of the requirements of the BA Hons in Department of Psychology at Dublin Business, School of Arts, Dublin.

Bennett, Rebecca J. and Robinson, Sandra L. (2000). Development of a measure of workplace deviance, *Journal of Applied Psychology*, 85 (3): 349-360.

- Berry, C. M., Ones, D. S. and Sackett, P. R. (2007). Interpersonal Deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 410-424.
- Brown, M.E. and Treviño, L.K. (2006). Ethical leadership: a review and future directions, *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Brown, M.E., Treviño, L.K., ve Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Cianci, A. M., Hannah, S. T., Roberts, R. P. and Tsakumis, G. T. (2014). The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: an experimental study. *The Leadership Quarterly*, 25: 581-594.
- Cunningham, W.G. and Cordeiro, P.A. (2003). *Educational leadership: A problem-based approach*. Pearson Education Inc., Boston.
- De Clercq, D., Bouckennooghe, D., Raja, U. and Matsyborska, G. (2014). Unpacking the goal congruence–organizational deviance relationship: the roles of work engagement and emotional intelligence, *Journal of Business Ethics*, 124: 695–711.
- Demir, Mahmut ve Tütüncü, Özkan. (2010). Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (1): 64-74.
- Donnelly, H., Gibson J, and Ivancevich, J.J., (1998). *Fundamentals of management*, California, USA, 10th edition, McGraw Hill.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., and Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38 (6): 1715-1759.
- Erkutlu, Hakan and Chafra, Jamel. (2013). Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance, *Management Research Review*, 36 (9): 828-848.
- Euwema, M. C., Hein, W. and Emmerik, H. V. (2007). Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures, *Journal of Organizational Behavior*, 28 (8): 1035-1057.
- Farh, L. L., Zhong, C.-B. and Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the people's republic of China. *Organization Science*, 15 (2): 241-253.
- Ferris D.L, Brown D.J, and Heller, D. (2009). Organizational supports and organizational deviance: The mediating role of organization-based self-esteem, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108 (2): 279-286.
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbaranelli, C. and Farnese, M.L. (2015). An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: the roles of stressors, negative emotions, and moral disengagement. *Journal of Business Ethics*, 130: 131–144.
- Guzel, B. and Ayazlar, G. (2012), Relationship among organizational deviance behavior, perception of organizational support and job quit intention: research on hotel establishments, *Journal of Travel and Tourism Research*, Fall 2012: 14-35.

Gücel, C. and Begeç, S. (2012). The effect of the servant leadership on organizational citizenship behavior: Case study of a university. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4, 1, 107-116.

Hsieh, H. and Wang, Y. (2016). Linking perceived ethical climate to organizational deviance: The cognitive, affective, and attitudinal mechanisms, *Journal of Business Research* xxx (2016) xxx–xxx, [www.sciencedirect](http://www.sciencedirect.com) (Erişim tarihi: 08.04.2016).

İyigün, Öykü. ve Çetin, Canan. (2012). The impact of psychological contract on organizational deviance and a research in pharmaceutical sector, *Öneri Dergisi*, 10 (37): 15-29.

Johns, G. and Saks, A. M. (2014). *Organizational behavior at work: Understanding and managing life at work*. Pearson Canada Inc.

Jones, C. and Volpe, E.H. (2011), Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks, *Journal of Organizational Behavior*, 32: 413-434.

Köse, T. and Durukan Köse, S. (2016). The effect of ethical leadership on perceived organizational identification: the mediating role of ethical climate. *The International Journal of Business & Management*, 4(1): 368-374.

Laschinger, H. K. S., Borgogni, L., Consiglio, C. and Read, E. (2015). The effects of authentic leadership, six areas of worklife, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' burnout and mental health: a cross-sectional study, *International Journal of Nursing Studies*, 52: 1080-1089.

Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., and Grau. A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study, *International Journal of Nursing Studies*, 49: 1266-1276.

Leroy, H., Palanski, M. E. and Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107: 255–264.

Lian, L. K. and Tui, L. G. (2012). Leadership styles and organizational citizenship behavior: The mediating effect of subordinates' competence and downward influence Tactics, *Journal of Applied Business and Economics*, 13(2): 59-96.

Liao, H., Liu, D. and Loi, R. (2010). Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*, 53(5): 1090-1109.

Liu, N. and Ding, C. G. (2012). General ethical judgments, perceived organizational support, interactional justice, and workplace deviance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (139): 2712–2735.

Miller, B. K. (2015). Entitlement and conscientiousness in the prediction of organizational deviance, *Personality and Individual Differences* 82: 114–119.

Mingzheng, W., Xiaoling, S., Xubo, F. and Youshan, L. (2014). Moral identity as a moderator of the effects of organizational injustice on counterproductive work behavior among chinese public servants, *Public Personnel Management*, 43(3): 314-324.

- Mulki, J. P., Jaramillo, F. and Locander, W. B. (2006). Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference? *Journal of Business Research* 59: 1222–1230.
- Neves, P. ve Story, J. (2015), Ethical leadership and reputation: combined indirect effects on organizational deviance, *Journal of Business Ethics*, 127:165–176.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*, 2nd edn. McGraw-Hill. New York.
- Oren, L. Tziner, A., Nahshon, Y. and Sharoni, G. (2013). Relations between OCBs, organizational justice, work motivation and self-efficacy, *Amfiteatru Economic*, Vol. XV, No.34: 505-516.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome* (Vol. 158.7 19): Lexington, Mass. : Lexington Books.
- Özen Kutanis, R. ve Ulu, S. (2013). “Özyeterlilik ve Otantik Liderliğin İşgörenlerin Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi”, *I. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı içinde*, Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, 15-16 Kasım 2013 Sakarya: 91-97.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. and Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94 (1): 122-141.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. and Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1 (2): 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. and Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management* 26 (3): 513–563.
- Podsakoff, P.M, MacKenzie, S. and Podsakoff, N. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 65: 539-569.
- Quchi, W. (1989), *Teori Z. (Çev.Yakut Güneri)*, İlgı Yayıncılık, İstanbul.
- Sargut, S. (2015), *Lider Yöneticinin Benliğine Yolculuk*, Beta Yayınları.
- Schaubroeck, J., Peng, A. C., ve Hannah, S. (2013). Developing trust in leaders and peers, relational identity, and the acceleration of organizational identification during entry. *Academy of Management Journal*, 56: 1148-1168.
- Schwarzer, R., Bassler, J., Kwiatek, P., Schroder, K. and Zhang, J. X. (1997). The assessment of optimistic self-beliefs: Comparison of the German, Spanish, and Chinese versions of the General Self-Efficacy Scale. *Journal of Applied Psychology*, 46 (1): 69-88.
- Sharma, A. and Thakur, K. (2016). Counterproductive work behaviour: the role of psychological contract violation, *International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies*, 3 (1): 13-27.
- Silver, W. S. (1995). Responses to successful and unsuccessful performance: the moderating effect of self-efficacy on the relationship between performance and attributions, *Organizational Behavior and Human Decisin Processes*, 62 (3): 286-299.

- Sluss, D. M., Klimchak, M. and Holmes, J. J. (2008), Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification, *Journal of Vocational Behavior* 73: 457–464.
- Soieb, A. Z. M., Othman, J., D’Silva, J. L. (2013). The effects of perceived leadership styles and organizational citizenship behaviour on employee engagement: The mediating role of conflict management. *International Journal of Business and Management*, 8 (8): 91-99.
- Speier, C. and Frese, M. (1997). Generalized self-efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: a longitudinal field study in East Germany, *Human Performance*, 10 (2): 171-192.
- Tepper, B.J., Henle, C.A., Lambert, L.S., Giacalone, R.A. and Duffy, M.K. (2008). Abusive supervision and subordinates’ organization deviance, *Journal of Applied Psychology*, 93 (4): 721-732.
- Tevrüz, S., Artan, İ. ve Bozkurt, T. (1999), Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım), Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S. and Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108: 79–92.
- Valsania, S. E., León, J. A. M., Alonso, F. M. and Cantisano, G. T. (2012). Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours, *Psicothetna*, 24 (4): 561-566.
- Van Gils, S., Van Quaquebeke, N., Van Knippenberg, D., Van Dijke, M. and De Cremer, D. (2015). Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness. *The Leadership Quarterly* 26: 190–203.
- Vardi, Y. and Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework, *Organization Science*, 7: 151-165.
- Walumbwa, F. O. and Hartnell, C. A. (2011). Understanding transformational leadership–employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84: 153–172.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. and Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34: 89-126.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. and Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115 (2): 204-213.
- Walumbwa, F.O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. and Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors, *The Leadership Quarterly*, 21: 901–914.
- Wang, D-S. and Hsieh, C-C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement, *Social Behavior and Personality*, 41(4): 613-624.

Wong, C. A. and Laschinger, H. K.S. (2012). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69 (4): 947-959.

Yang, L., Johnson, R. E., Zhang, X., Spector, P. E. and Xu, S. (2013). Relations of interpersonal unfairness with counterproductive work behavior: the moderating role of employee self-identity, *Journal Business Psychology* 28: 189–202.

Yeşilkaya, M. ve Aydın P. (2016). Do Employees' Perceptions on Authentic Leadership Affect the Organizational Citizenship Behavior?: Turkish Context. *Journal of International Education and Leadership*, 6 (1): 1-13.

Zhao, H., Peng, Z. and Sheard, G. (2013). Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill, *International Journal of Hospitality Management* 33: 219-227.

ÖĞRENCİ MUHALEFETİNİ ETKİLEYEN BİREYSEL BİR FAKTÖR OLARAK AKADEMİK KONTROL ODAĞI

Çiğdem Kaya

İstanbul Arel Üniversitesi
cigdemkaya@arel.edu.tr

ÖZET

Öğrenciler derslerle ilgili deneyimlerini, yaşadıkları hüsrancı çoğu zaman başkalarına açıklama eğilimindedirler. Bu çalışmada, öğretimsel muhalefet modeli kullanılarak öğrencilerin sınıf politika veya prosedürleri ile ilgili yaşadıkları anlaşmazlıkları açıklamakta tercih ettikleri muhalefet türleri ve akademik kontrol odağı arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu amaçla bir devlet ve bir vakıf üniversitesinden 330 öğrencinin katılımı ile veri elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, akademik kontrol odağı arttıkça öğrencilerin daha çok dışavurumcu ve intikamcı muhalefet stratejilerini izlediğini, akademik kontrol odağı azaldıkça etkileyici muhalefet stratejisini izlediğini göstermektedir. Bu çalışma hem öğrenci muhalefeti konusunda bilgiyi arttıracak hem de hocalara, öğrencilere geri besleme sunmaları açısından daha proaktif ve verimli kanallar geliştirmelerine yardımcı olabilecektir.

Anahtar kelimeler: Akademik Kontrol Odağı, Öğrenci Muhalefeti, Öğretimsel Muhalefet

1. Giriş

Sınıf, ideal anlamda, hocalar ve öğrenciler arasında etkin ve uygun iletişimi sağlayan ve öğrenmeyi hızlandıran bir ortamdır. Ancak öğrenci beklentileri karşılanmadığında ve böylelikle kendi sınıf deneyimleri ile ilgili tatminsizlik yaşadıklarında, bu tatminsizliğe çeşitli tepkiler vermektelerdir (Goodboy, 2011a, 2011b). “Öğretimsel muhalefet (instructional dissent)” genellikle bir öğrencinin bir sınıf politikası ve prosedürü ile ilgili anlaşmazlığını açıklaması olarak tanımlanmaktadır (Goodboy, 2011a, 2011b; Horan, Chory ve Goodboy, 2010). Öğrenciler genellikle kendi sınıf deneyimlerinden memnun olmayıp, sık sık duydukları hüsrancı veya muhalefetlerini başkalarına açıklamaktadırlar (Goodboy, 2011a, 2011b). Öğrenciler muhalefetlerini açıklamada üç tür mesaj kullanırlar: etkileyici (rhetorical), dışavurumcu (expressive) ve intikamcı (vengeful) muhalefet (Goodboy, 2011a, 2011b). Buna göre öğrencilerin dersin hocasının harekete geçip bir yanlışı düzeltmesi için onu ikna etme amacıyla muhalefet mesajları oluşturması etkileyici(rhetorical) muhalefet (s. 303), diğerlerinin sempati ve/veya empatisini kazanmak ve karşıt fikirleri tartışarak kendilerini daha iyi hissetmek için hislerini açığa vurma istekleri dışavurumcu(expressive) muhalefet (s. 305); hocanın itibarını zedelemek, sonraki öğrencilerin ondan ders almaktan kaçınmalarını sağlayabilmek veya hocanın öğrenciler tarafından haksız olarak algılanan eylemleri nedeniyle işine son verilmesini sağlayabilmek amacıyla muhalefet mesajları oluşturması intikamcı (vengeful) muhalefet (s. 305) olarak ifade edilmiştir (Goodboy, 2011a).

Kassing (1997, 1998), örgütlerde çalışanların muhalefet açıklamaları konusunda bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörlerin etkisi olduğunu ifade etmiştir. Bireysel faktörler,

bireylerin güçsüzlük hisleri, çatışmadan kaçınma tercihleri (Sprague ve Ruud, 1988) ve doğru ve yanlış algılarını (Kassing ve Avtgis, 1999); ilişkisel faktörler örgütlerde çalışanların kurduğu ilişkilerin türü ve kalitesini (Kassing, 1997; Kassing, 2000a); örgütsel faktörler ise çalışanların örgütlerini nasıl algıladıkları ve örgütleriyle nasıl ilişki kurduklarını (Kassing, 1997; Kassing, 2000b; Ötken ve Cenkcı, 2012) ifade etmektedir. Diğer taraftan, muhalefet açıklamaları konusunda en fazla bireysel faktörlerin etkisi olduğu tartışılmış ve bu yönde çalışmalar yapılmıştır (Kassing, 2008; Kassing ve Avtgis, 2001). Örgütlerde çalışanların muhalefet açıklamalarını etkileyen bireysel faktörlerden biri kontrol odağıdır (locus of control) (Buckner ve Finn, 2013). Çalışanların kendi iş ortamlarında sahip olduklarını düşündükleri kontrol miktarı çalışanların örgütsel politika ve prosedürlerle anlaşmazlıklarını açıklama yolları ile direkt olarak ilişkilidir (Kassing ve Avtgis, 2001). Buckner ve Finn'e (2013) göre, benzer şekilde, öğrencilerin kontrol algıları öğretimsel bağlamda anlaşmazlık konusunda nasıl iletişime geçmeyi seçtiklerini etkileyebilmektedir.

Bu çalışmada öğrencilerin akademik kontrol odakları ve öğrencilerin dersle ilgili muhalefetlerini ifade etme türleriyle ilişkisi incelenmektedir. Bu çerçevede İstanbul'da bulunan devlet ve vakıf üniversitesinden öğrencilerle anket yöntemi kullanılarak araştırma yapılmıştır. Sonuçlar, yüksek kontrol odağına sahip öğrencilerin daha çok intikamcı muhalefet (yani öğretmenden intikam almak ve misilleme yapmak isteyen) davranışı gösterdiğini işaret etmektedir.

2. Kavramsal çerçeve ve Hipotezler

2.1. Öğrenci Muhalefeti

Muhalefet örgütsel politika ve prosedürlerle ilgili anlaşmazlık ya da karşıt fikirlerin açıklanmasına işaret etmektedir (Kassing, 1997). Öğretimsel muhalefet ise öğrenciler dersle ilişkili konular hakkında anlaşmazlık ve şikayetlerini açıklamaları olarak tanımlanmaktadır (Goodboy, 2011b). Horan, Chory ve Goodboy (2010), öğrencilerin muhalefetlerini dersin hocasına, diğer hocalara, danışmanlara, ailelerine, arkadaşlarına ve diğer öğrencilere açıklamalarının dersle ilgili bir adaletsizlik tecrübe ettiklerinde kullandıkları en yaygın davranışsal tepki olduğunu ifade etmişlerdir. Goodboy (2011b), öğrencilerin muhalefet açıklamalarını tetikleyen dokuz faktör tanımlamıştır. Bunlar; adil olmayan test veya ödevler, öğreticinin agresif davranışları, geri bildirim eksikliği, adil olmayan puanlama, sınıf politikaları, grup üyelerinin kaytarması, öğretme tarzı (örn. öğretim uygulamaları), ders izlencesini ihlal etme, öğreticinin isteksiz bir şekilde hareket etmesidir.

Goodboy'un (2011a; 2011b) öğrencilerin muhalefet raporlarını analiz ettiği çalışmasına göre, öğrenciler muhalefetlerini açıklarken üç muhalefet türü kullanmaktadırlar. Bunlar, dışavurumcu (expressive), etkileyici (rhetorical) ve intikamcı (vengeful) muhalefettir. Dışavurumcu muhalefet sınıfla ilgili konular hakkında paylaşılan hisleri ve hüsrancı içerir. Öğrenciler öncelikle daha iyi hissetmek için dışavurumcu muhalefeti kullanırlar ve bu mesajları sınıf arkadaşlarına, ailelerine ve arkadaşlarına iletirler. Öğrenciler etkileyici muhalefeti fark edilen bir yanlışı düzeltmeleri amacıyla öğreticileri ikna ederek bir değişiklik yapmalarını sağlamaya çalışırken kullanırlar. Etkileyici muhalefet genel olarak bir öğreticiye ya da kürsü başkanına yöneltilmektedir. İntikamcı muhalefet ise öğrencinin intikam veya misilleme isteğine yol açar. Buckner ve Finn (2013), öğrencilerin intikamcı muhalefet mesajlarını öğreticinin güvenilirliğini zedelemek veya zarar vermek için kullanmalarına rağmen, intikamcı mesajların alıcılarının Goodboy'un (2011b) çalışmasında belirsiz olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmacılar tarafından öğretimsel muhalefet açıklamaları konusunda en fazla bireysel faktörlerin etkisi olduğu ve muhalefetin bu faktörlerle ilişkisinin keşfedilmesinin öneminin altı çizilmiştir.

2.2. Akademik Kontrol Odağı

Kontrol odağı bireylerin kendi başarı ya da başarısızlıklarını atfettikleri sebepleri ifade etmektedir (Forte, 2005). Trice (1985), kontrol odağını insanların kendi kaderlerini kontrol etme derecesi ile ilişkili genel bir beklenti; desteklerin içsel veya dışsal kontrol altında olma derecesi konusundaki genel bir beklentiye ifade eden tutum olarak tanımlamıştır. Bireyler olayların şans, kader veya güçlü insanlar tarafından kontrol edildiğine inanıyorlarsa dışsal kontrol odağına sahip bireyler olarak ifade edilmektedir. Diğer taraftan, bireyler eğer bir olayın kendi davranışlarına bağlı olduğuna inanıyorlarsa, bu bireyler içsel kontrol odağına sahip bireylerdir (Trice, 1985). Öğretimsel bağlamda ise akademik kontrol odağı bir öğrencinin kendi öğrenme ortamında algıladığı kontrol miktarını ifade etmektedir (Arlin ve Whitley, 1978; Trice, 1985). Eğer öğrenciler sınıfı kendi öğrenmelerini yönetebilecekleri, kontrole sahip oldukları bir yer olarak algılıyorlarsa, kendi akademik başarı veya başarısızlıklarının sorumluluğunu muhtemelen kabul edeceklerdir (Arlin ve Whitley, 1978). Dolayısıyla içsel kontrol odağı öğrencilerin diğer insanlardan ziyade kendi akademik başarı veya başarısızlıklarından kendilerinin sorumlu olduğu inancıdır (Sidelinger, 2010). Diğer taraftan, kendi öğrenme ortamında daha az miktarda kontrole sahip olduğunu hisseden ve böylece de akademik başarı ve başarısızlıklarını şansa veya diğerlerine atfeden bir öğrenci dışsal bir kontrol odağına sahiptir (Sidelinger, 2010). Araştırmacılar öğrencilerin kendi öğrenme ortamları hakkında kontrol beklentilerinin onların akademik kararları ve performanslarına katkısı olduğunu kanıtlamalarına rağmen (örneğin, Wheeless, Stewart, Kearney ve Plax, 1987; Sidelinger, 2010), kontrol yönelimleri ve öğrencilerin öğretimsel muhalefet açıklamaları konusunda sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır (örn. Buckner ve Finn, 2013). Buradan hareketle aşağıdaki araştırmaya sorusu cevaplanmaya çalışılmıştır:

Akademik kontrol odağı ile örgütsel muhalefet arasında ilişki var mıdır? Akademik kontrol odağı hangi örgütsel muhalefet stratejisini açıklamaktadır?

3. Araştırmanın Yöntemi

Katılımcılar bir devlet ve bir vakıf üniversitesinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencileridir. 170 vakıf üniversitesi öğrencisinden ve 160 devlet üniversitesi öğrencisinden anket toplanmıştır. Katılımcıların %39,1'i kadın (N=129), %60,9'u erkektir (N= 201). Katılımcıların ortalama yaşı 21,6'dır.

Anketler katılımcılara ders aralarında sınıfta hoca yokken uygulanmıştır. Anketler dağıtıldıktan sonra katılımcıların, Richmond vd.'ni (1987) takip ederek, soruları cevaplarken anlaşmazlık ve çatışma yaşadıkları bir dersi ve hocasını düşünerek cevaplamaları istenmiştir. Ayrıca katılımcılara sınıfta deneyimleyebilecekleri çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili tanım yapılmış ve örnekler verilmiştir (Zigarovich ve Myers, 2011).

Çalışmada öğrencilerin akademik kontrol odaklarını ölçebilmek için Trice'ın (1985) "Akademik Kontrol Odağı Ölçeği", öğrencilerin muhalefet etme stratejilerini ölçmek için ise Goodboy'un (2011a, 2011b) "Öğretimsel Muhalefet Ölçeği" kullanılmıştır. Akademik Kontrol Odağı Ölçeği yanıt formu 7'li Likert ölçek kullanılarak "Kesinlikle Katılmıyorum"dan "Tamamen Katılıyorum'a kadar uzanan değerlendirme aralığında oluşturulmuştur. Öğretimsel Muhalefet Ölçeği yanıt formu ise 5'li Likert ölçek kullanılarak "Hiçbir Zaman"dan "Çok sık"a kadar uzanan bir değerlendirme aralığında hazırlanmıştır.

4. Bulgular

Araştırmada veri toplama araçlarının faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmış, örnekleme yeterliliği ölçüsü (KMO) 0,50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan ve faktör ağırlığı 0,50'nin altında kalan maddeler analizden çıkarılarak faktör analizleri tekrarlanmıştır. Analizler sonucunda öğretimsel muhalefetin üç boyuttan oluştuğu görülmüştür. Bu boyutlar orijinal ölçekte olduğu gibi; etkileyici, dışavurumcu ve intikamcı muhalefet olarak adlandırılmıştır. Akademik kontrol odağı testinde ise test tek boyutlu olduğu için faktör analizi yapılmamış, Spector'u (1988) takip ederek, her bir katılımcının kontrol odakları ölçülmüş, bunun için kontrol odağı ölçeğine verdikleri cevapların ortalamaları alınmıştır. Yüksek skorlar dışsal kontrol odağını, düşük skorlar ise içsel kontrol odağını işaret etmektedir (Spector, et. al, 2002; Srivastava, 2015; Spector, 1988). Araştırmada değişkenler arası ilişkileri belirlemek üzere korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: Araştırma Değişkenleri Korelasyon Matrisi

	DM	EM	İM	AKO
DM	1	,227**	,261**	,456**
EM	,227**	1	,027	-,293**
İM	,261**	,027	1	-,411**
AKO	,456**	-,293**	,411**	1

**Korelasyon .01 düzeyinde anlamlı (2-tailed).
DM: Dışavurumcu Muhalefet EM: Etkileyici Muhalefet İM: İntikamcı Muhalefet AKO: Akademik Kontrol Odağı

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, dışavurumcu muhalefet ve akademik kontrol odağı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ($r = ,456$) tespit edilmiştir. Etkileyici muhalefetin akademik kontrol odağı ile negatif yönde anlamlı ilişkili olduğu ($r = -,293$) ve intikamcı muhalefetin ise akademik kontrol odağı ile pozitif ve anlamlı ($r = -,411$) ilişkili olduğu bulunmuştur.

Akademik kontrol odağının (AKO) dışavurumcu muhalefet üzerindeki açıklayıcılığını test etmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucu Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Akademik Kontrol Odağı ile Dışavurumcu Muhalefet Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Dışavurumcu Muhalefet				
Bağımsız Değişken		Beta	t değeri	p değeri
	AKO	,456	9,267	,000
R= .456; R² = .208; F değeri=85,883; p değeri= .000				

Regresyon analizi sonucuna göre, F testinin 85,883 ve modelin anlamlı ($p=.000$) olduğu görülmüştür. Buna göre öğrencilerin akademik kontrol odağı dışavurumcu

muhalefeti açıklamaktadır. Akademik kontrol odağı ($\beta = .456$) dışavurumcu muhalefet stratejisini negatif yönde % 45,6 oranında açıklamaktadır.

Akademik kontrol odağının (AKO) etkileyici muhalefet üzerindeki açıklayıcılığını test etmek üzere yapılan regresyon analizi sonucu Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3: Akademik Kontrol Odağı ile Etkileyici Muhalefet Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Etkileyici Muhalefet			
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
AKO	-,293	-5,542	,000
R= .293; R² = .086; F değeri=30,716; p değeri= .000			

Regresyon analizi sonucuna göre, F testinin 30,716 ve modelin anlamlı ($p=.000$) olduğu görülmüştür. Buna göre öğrencilerin akademik kontrol odağı etkileyici muhalefeti açıklamaktadır. Akademik kontrol odağı ($\beta = -.293$) etkileyici muhalefet stratejisini negatif yönde % 29,3 oranında açıklamaktadır.

Akademik kontrol odağının (AKO) intikamcı muhalefet üzerindeki açıklayıcılığını test etmek üzere yapılan regresyon analizi sonucu Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4: Akademik Kontrol Odağı ile İntikamcı Muhalefet Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: İntikamcı Muhalefet			
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
AKO	,411	8,175	,000
R= .411; R² = .169; F değeri=66,825; p değeri= .000			

Regresyon analizi sonucuna göre, F testinin 66,825 ve modelin anlamlı ($p=.000$) olduğu görülmüştür. Buna göre öğrencilerin akademik kontrol odağı intikamcı muhalefeti açıklamaktadır. Akademik kontrol odağı ($\beta = .411$) dışavurumcu muhalefet stratejisini pozitif yönde % 41,1 oranında açıklamaktadır.

Araştırmada ayrıca devlet ve vakıf üniversitesi öğrencilerinin kullandıkları muhalefet stratejileri arasında fark olup olmadığı bağımsız t testi aracılığıyla test edilmiş, iki grup arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

5. Sonuç

Bu araştırmada akademik kontrol odağı ile hangi öğrenci muhalefeti stratejileri arasında ilişki olduğunu incelemektir. Araştırma sorularına cevap verebilmek için yapılan analizlerde akademik kontrol odağının dışavurumcu ve intikamcı muhalefet stratejilerini

pozitif yönde açıkladığı, etkileyici muhalefet stratejisini ise negatif yönde açıkladığı görülmüştür.

Buna göre akademik kontrol odağı arttıkça öğrencilerin daha çok dışavurumcu ve intikamcı muhalefet stratejilerini kullanmakta oldukları, akademik kontrol odağı azaldıkça etkileyici muhalefet stratejisini kullanmakta oldukları tespit edilmiştir. Akademik kontrol odağı içselden dışsala doğru gittikçe öğrenciler kendi öğrenme ortamlarında az miktarda kontrole sahiplerdir ve akademik başarı ya da başarısızlıklarını şansa veya diğerlerine atfederler. Dışsal akademik kontrol yönelimli öğrenciler diğerlerinin sempati ve/veya empatisini kazanmak ve karşıt fikirleri tartışarak kendilerini daha iyi hissetmek için hislerini açığa vurdukları dışavurumcu muhalefeti kullanmakta ve bu mesajları sınıf arkadaşlarına, ailelerine ve arkadaşlarına iletmektedirler.

Akademik kontrol odağı içselden dışsala doğru gittikçe, öğrenciler hocanın itibarını zedelemek, öğrencilerin ondan ders almaktan kaçınmalarını sağlayabilmek veya hocanın öğrenciler tarafından haksız olarak algılanan eylemleri nedeniyle işine son verilmesini sağlayabilmek amacıyla muhalefet mesajları oluşturarak intikamcı muhalefet stratejisini izlemektedirler. Bu sonuç Buckner ve Finn'in (2013) bulgularıyla paraleldir.

Akademik kontrol odağı içselden dışsala doğru gittikçe, öğrencilerin etkileyici muhalefet stratejisi kullanma olasılığı azalmaktadır. Diğer bir ifadeyle içsel akademik kontrol eğilimli öğrenciler öğrenme ortamlarında çok miktarda kontrole sahiplerdir ve diğer insanlardan ziyade kendi akademik başarı veya başarısızlıklarından kendilerinin sorumlu olduğu inancındadırlar. Dolayısıyla fark ettikleri bir yanlış düzeltmeleri amacıyla öğrencileri ikna ederek bir değişiklik yapmalarını sağlamaya çalışmaktadırlar.

Kaynakça

- Arlin, M., ve Whitley, T. W. (1978), "Perceptions of self-managed learning opportunities and academic locus of control: A causal interpretation", *Journal of Educational Psychology*, 70, pp.988–992.
- Buckner, M.M. ve Finn, A. N. (2013), "Academic Locus of Control as an Individual Factor Influencing Student Dissent", *Communication Research Reports*, 30 (4), pp. 333–341.
- Forte, A. (2005). "Locus of Control and the Moral Reasoning of Managers", *Journal of Business Ethics*, 58, 65-77.
- Goodboy, A. K. (2011a), "Instructional dissent in the college classroom". *Communication Education*, 60, pp. 296-313.
- Goodboy, A. K. (2011b), "The development and validation of the Instructional Dissent Scale", *Communication Education*, 60, pp. 422-440.
- Horan, S. M., Chory, R. M., ve Goodboy, A. K. (2010), "Understanding students' classroom justice experiences and responses", *Communication Education*, 59, pp. 453-474.
- Kassing, J. W. (2000a). "Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent". *Communication Research Reports*, 17, 387-396.
- Kassing, J. W. ve Avtgis, T. A. (1999). "Examining the Relationship between Organizational Dissent and Aggressive Communication". *Management Communication Quarterly*, 13, 100-115.

- Kassing, J. W., ve Avtgis, T. A. (2001), "Dissension in the organization as it relates to control expectancies", *Communication Research Reports*, 18, pp. 118-127.
- Kassing, J.W. (1997), "Articulating, Antagonizing and Displacing: A Model of Employee Dissent", *Communication Studies*, 48(4), pp. 311-332.
- Kassing, J.W. (1998), "Development and Validation of the Organizational Dissent Scale". *Management Communication Quarterly*, 12, pp. 183-29.
- Kassing, J.W. (2000b)." Investigating the Relationship Between Superior-Subordinate Relationship Quality and Employee Dissent". *Communication Research Reports*, 17, 58-70.
- Kassing, J.W. (2008), "Consider This: A Comparison of Factors Contributing to Employees' Expressions of Dissent", *Communication Quarterly*, 56(3), pp. 342-355.
- Ötken, A.B. ve Ceneci, T. (2013). "Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Öneri Dergisi*, 10 (39), 41-51.
- Richmond, V. P., Gorham, J. S., ve McCroskey, J. C. (1987). "The relationship between selected immediacy behaviors and cognitive learning". M. L. McLaughlin (der.), *Communication yearbook içinde*, Newbury Park, CA: Sage yayını, pp. 574-590.
- Sidelinger, R. J. (2010), "College student involvement: An examination of student characteristics and perceived instructor communication behaviors in the classroom", *Communication Studies*, 61, pp. 87-103.
- Spector, P. E. (1988). "Development of the work locus of control scale", *Journal of Occupational Psychology*, 61, 35-340.
- Spector, P. E., Cooper, C., Sanchez, J. I., O'Driscoll, M., ve Sparks, K. (2002). "Locus of control and well-being at work: how generalizable are western findings", *Academy of Management Journal*, 45(2), 453-466.
- Sprague, J. A, ve Ruud, G. L. (1988). "Boat-rocking in the high technology culture". *American Behavioral Scientist*, 32, 169-193.
- Srivastava, S. B. (2015). "Threat, Opportunity, and Network Interaction in Organizations", *Social Psychology Quarterly*, 78 (3), 246-262.
- Trice, A. D. (1985), "An academic locus of control for college students", *Perceptual and Motor Skills*, 61, pp. 1043-1046.
- Wheless, L. R., Stewart, R. A., Kearney, P., ve Plax, T. G. (1987), "Locus of control and personal constructs in students' reactions to teacher compliance attempts: A reassessment", *Communication Education*, 36, pp. 250-258.
- Zigarovich, K. L., ve Myers, S. A. (2011). "The relationship between perceived instructor communicative characteristics and college students' conflict-handling styles", *Journal of Instructional Psychology*, 38, 11-17.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ

Öğr. Gör. Dr. Selin Çavuşoğlu

Celal Bayar Üniversitesi Kula M.Y.O.

İşletme Bölümü

selingocmen@yahoo.com

Prof. Dr. Sevinç Köse

Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.

İşletme Bölümü

sevinc.kose@cbu.edu.tr

ÖZET

Araştırmada örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın örneklemini; Manisa ve İzmir’deki devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapmakta olan 719 akademisyen oluşturmaktadır. Araştırmaya kaynak olan veriler araştırma soruları çerçevesinde yapılandırılmış soru formu yoluyla toplanmıştır. Verilerin analizi SPSS 21 yazılımı ile yapılmıştır. Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Uyum Analizi (Correspondence Analysis) yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda; örgüt kültürü tipleri (Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Hiyerarşi Kültürü ve Pazar Kültürü) ile örgütsel sessizlik türleri (Kabullenici Sessizlik, Pasif Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik ve Örgüt Yararına Sessizlik) arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Sessizlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Kültür, Cameron – Quinn Modeli

1. Giriş

Örgütlerde çalışanlardan kendilerine güvenmeleri, görüş ve önerilerini açıkça ifade etmeleri, sahip olduğu bilgiyi kaçınmadan ortaya koymaları beklenmektedir. Fakat yapılan araştırmalarda bunun tersi yönünde sonuçlar çıkmaktadır. Çalışanların herhangi bir sorun ve durum ile ilgili olarak sahip oldukları bilgi ve görüşlerini açıkça ifade etmemeleri örgütsel sessizlik olarak tanımlanmaktadır. Bu durumun ardında mevcut pozisyonlarını etkileyeceği, sorun yaratan biri olarak görülebilecekleri, öneri ya da fikirlerinin herhangi bir değişiklik yaratmayacağına dair inançları yatmaktadır. Ayrıca çalışanların büyük çoğunluğu, diğerlerinin önerilerine rıza gösteren bir yaklaşım sergileyerek topluluğun fikrine uyum gösteren davranışlar da göstermektedir. Dolayısıyla çalışanların örgütsel sessizlik davranışında buldukları söylenebilir (Taşkiran, 2010: 2).

Çalışanların sergiledikleri sessiz kalma davranışı önceleri örgütle uyum içerisindeki çalışanı akıllara getirse de, bugün bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu bilinmekte ve bu durumun olumsuz etkilerine de vurgu yapılmaktadır (Çakıcı ve Çakıcı, 2007: 482). Örneğin örgütsel sessizlik kavramını kolektif bir olgu olarak değerlendiren Morrison ve Milliken (2000), çalışanların bir sessizlik ortamı içerisinde tercihlerini sessiz kalma yönünde kullanacağını ve bu bağlamda örgütsel sessizliğin, örgütün gelişimi ve büyümesi açısından olumsuz etkileri olabileceğini belirtmiştir.

Örgütsel sessizliğin yüksek olduğu bir örgütte, kaçan fırsatlar ve önüne geçilemeyen sorunların yarattığı olumsuz ortam örgütün yaratıcılığını da azaltmaktadır (Gül ve Özcan, 2011: 108). Zorlu rekabet koşullarında var olmaya çalışan örgütler, problemlerin teşhisinde yetersiz kalabilmekte, fikirlerin açıkça ifade edilmesini desteklemediği ve farklı bakış açılarına önem verilmediği için birçok fırsatı daha hiç fark etmeden kaçırmış olabilmektedir. Ayrıca yasal ve etik olmayan uygulamaları göz ardı etme potansiyeline sahip olması, etkili örgütsel öğrenmeyi engellemesi, örgütsel değişim ve gelişim için açık bir engel niteliği taşıması ve örgüt içinde çoğulculuğu, yaratıcılığı ve yenilikçiliği engellemesi açısından, örgütsel sessizlik, üzerinde durulması gereken bir konudur (Batmunkh, 2011: 51). Uzun dönemli bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde, çalışanların sessizlik tutumları; iş tatmininde azalma ve işten ayrılma niyetinin artması ve örgütsel sadakatin azalması gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir.

Kalitenin iyileştirilmesinin gerektiği, tüketici beklentilerinin 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 işgörenlere ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmeler başarılı olmak için çalışanlarıyla daha barışık olmaları gerektiğini bilsede onların sessiz kalmalarını bilinçli veya bilinçsiz olarak tetiklemektedirler. Yapılan araştırmalar, çalışanların, kendilerine güvenmelerine rağmen fikirlerini açıklamada tereddüt ettiklerini, tartışmalara katılmanın veya açıkça konuşmanın riskli görüldüğünü ortaya koymaktadır. Örgütsel ses, örgütsel değişimin güçlü bir kaynağı olabildiği halde işgörenler genellikle konuşmaya isteksizdir (Batmunkh, 2011: 50-51).

Günümüzde örgüt kültürü, kurumların rekabet avantajı elde etmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren, örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır (Eskiyörük, 2010: 55). Bu değer ve değişkenlerin kabul ediliş şekli de örgütün yapısı, uygulanan politikaları ve örgüt içi yaygın davranışları da etkilemektedir. Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel sorunlar hakkındaki görüşlerini ve endişelerini esirgemesi olarak tanımlandığına göre pek çok açıdan örgütleri etkilediği ileri sürülebilir.

Örgütsel sessizlik, giderek karmaşık hale gelen çalışma hayatının ve içerisinde yaşadığı dünyaya yabancılaşan insanlığın modern çıkmazlarından birisidir. Teknolojik ilerlemeler ve artan gelir seviyesi ile yaşam kalitesi yükselen günümüz işgörenlerinin konforunu bozan, rahatını kaçıran ve onu derin bir sessizliğe iten örgütsel problemlerden biridir (Özcan, 2011: 96). Literatürde henüz yeni bir çalışma alanı olan ama belki de insanlık tarihi kadar eski olan bu problemi kavramsal anlamda değerlendirip, örgüt kültürü ile ilişkisinin araştırılmasının yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın amacı; örgütleri önemli ölçüde etkileyen örgüt kültürü tipolojilerinin örgütlerde ortaya çıkan sessizlik davranışı ile ilişkisini araştırmaktır. Çalışmada, Cameron Quinn' in örgüt kültürü tipolojileri olan; Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar kültürü ekseninde ele alınmıştır. Örgütsel sessizlik davranışı türleri Knoll ve Dick (2012)' in sessizlik sınıflandırması olan; Pasif, Kabullenici, Örgüt Yararına ve Fırsatçı Sessizlik olarak ele alınmıştır.

Örgüt kültürü, çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmış ve farklı şekillerde sınıflandırılmış bir konudur. Bu çalışmada Cameron Quinn' in Rekabetçi Değerler Modeli kullanılmıştır. Söz konusu modelin tercih edilmesinin en önemli sebebi; modelde Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar olarak isimlendirilen dört boyutun olmasıdır. Model, hiyerarşik yapının hakim olduğu; girişimcilik ile ilgili özelliklerin hakim olduğu; aile gibi birlik ve beraberlik ruhunu yansıtan bir çalışma ortamının ve rekabeti de içerisine alan pazar

kültürünün özelliklerini yansıtan bir çalışma ortamının özelliklerini içinde barındırarak farklı özelliklerdeki yapıları ayırt etme imkanı vermektedir.

Klan kültürü; örgütsel amaçların gerçekleşmesinde ortak değerlerin paylaşılmasının önemi üzerinde durmakta, bu açıdan bütünleşmenin ve uyumun bu süreçte kritik rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Adhokrasi kültürü; örgütsel amaçların elde edilmesinde belirsizlikle başa çıkma, esneklik, yenilik yapma, yaratıcılık gibi unsurların önemli olduğunu ve bunların örgütsel ortamda vazgeçilmez bir gereklilik olduğunu öne sürmektedir. Ayrıca yeni şartlar oluştuğunda kendini hızlı bir şekilde yenileyebilen dinamik ve uzmanlaşmış örgütsel birimler olarak tanımlanabilmektedir (Erdem vd., 2010: 79).

Hiyerarşi kültürü; kuralların, normların, süreçlerin ve geleneklerin hakim olduğu istikrarlı kültür biçimi olarak tanımlanmaktadır.

Pazar kültürü ise örgütsel amaçların ancak pazar payı elde etme ile sağlanacağını savunan, örgütsel sonuçların önemli görüldüğü ve ödüllendirildiği bir kültür biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Çetin, 2011: 106-107).

Örgütsel sessizlik ile ilgili olarak literatüre bakıldığında sessizliğin araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırıldığını görmekteyiz. Araştırmamızda kullanılan Knoll ve Dick (2012)' in sınıflandırmasında sessizliğin dörtlü bir ayırım ile incelendiği görülmektedir.

Pasif Sessizlik (Quiescent Silence): Pasif Sessizlik, *konuşmanın* neticelerinin kişisel olarak birileri tarafından hoş karşılanmayacağı korkusuyla, kişinin kendisini koruması için söz konusu bilginin etkin bir şekilde elde tutulmasını ifade etmektedir (Knoll ve Dick, 2012: 3).

Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence): Morrison ve Milliken (2000), çalışanların kendi fikirlerinin amir ve üst yönetim tarafından istenmediği ve değerlendirilmediği inancına sahip olduğu için sıklıkla sessiz kaldıklarını savunmaktadır. İlgili fikirlerin pasif bir şekilde saklanması, Pinder ve Harlos tarafından kabullenici sessizlik olarak adlandırılmıştır. Kabullenici sessizlikte, çalışanların durumu değiştirmek için her hangi bir girişimde bulunmadıkları görülmektedir, ayrıca değişim için umutlarını kesmişlerdir ve konuşmaya istekli değillerdir (Knoll ve Dick, 2012: 2-3).

Örgüt Yararına Sessizlik (Prosocial Silence): Örgüt yararına sessizlik, örgütsel yapı tarafından şekillendirilemeyen, örgüt ve/veya örgütteki diğer kişiler için yapılabilecek en iyi şeyin sessiz kalmak olduğuna karar verilerek yapılan bir davranıştır. Bu tür bir davranışta korku ve endişe olmamakla birlikte susmanın daha iyi olacağı düşünülmekte, çalışanlar, örgütün çıkarı ve örgütsel faydanın itici gücüyle, kasıtlı olarak önemli düşünce, bilgi ve fikirleri açığa vurmamaya karar vermektedirler (Erenler, 2010: 22).

Fırsatçı Sessizlik (Opportunistic Silence): Fırsatçı sessizlik iş ile alakalı fikirlerin, bilginin veya görüşlerin, diğerlerine zarar vermeyi göze alarak kendilerine avantaj sağlamak amacıyla stratejik olarak gizli tutulması olarak tanımlanmaktadır (Knoll ve Dick, 2012: 3-4).

İşgören sessizliğinin kültürel boyutlar kapsamında incelenmesi günümüz çok kültürlü çalışma ortamlarında, çalışanların gösterdiği sessizlik davranışının anlaşılmasına farklı bir boyut kazandırılmasına yardımcı olup, her çalışan için standart ses çıkarma mekanizmaları yerine kültürel faktörlerin göz önünde bulundurulduğu mekanizmaların önerilmesi bakımından önem taşımaktadır (Özen Kutanis ve Karakiraz, 2012: 671).

Üniversitelerin bilimsel bilgi üretme ve bununla birlikte değişimi ve gelişimi destekleme görevlerine sahip kurumlar olduğu bilinmektedir. Üniversiteler; ortaya koyduğu

araştırmalar, ürünler ve toplumsal etkileşim ile bu görevini yerine getirmekte, ekonominin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünü sisteme en iyi şekilde dahil etmeye gayret göstermektedir. Dolayısıyla gelişime en çok ihtiyaç duyan kurumların başında üniversitelerin geldiği söylenebilir. Bu sebeple üniversitelerde gelişimi ve değişimi engelleyebilecek olan sessizlik davranışına dair araştırmaların yapılması ve sessizlik davranışının ortaya çıkmaması için çözüm yollarının bulunması gerekmektedir (Bayram, 2010: 3-4).

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı; örgütleri önemli ölçüde etkileyen örgüt kültürü tipolojileri ile örgütlerde ortaya çıkan sessizlik davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Çalışma, Cameron Quinn' in örgüt kültürü tipolojileri olan; Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar kültürü ekseninde ele alınmıştır. Örgütsel sessizlik davranışı türleri ise Knoll ve Dick' in sessizlik sınıflandırması olan; Pasif Sessizlik (quiescent), Kabullenici Sessizlik (acquiescent), Örgüt Yararına Sessizlik (prosocial) ve Fırsatçı Sessizlik (opportunistic) olarak ele alınmıştır. Literatür incelendiğinde, konuyu bu şekilde ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırma İzmir ve Manisa' da kurulmuş olan üniversiteler (vakıf ve devlet)' de çalışan akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu üniversiteler; Celal Bayar Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İzmir Ekonomi Üniversitesi, Yaşar Üniversitesi, Gediz Üniversitesi ve İzmir Üniversitesidir. Araştırmanın evreni 9.251 akademisyenden oluşmaktadır. Bu akademisyenlerin tamamına ulaşmak amacıyla anket formlarının yer aldığı web sitesi adresi e-mail yoluyla gönderilmiştir. Gönderilen anket formlarının 719'u geri dönmüş ve değerlendirmeye alınmıştır

2.3. Veri Toplama Tekniği ve Ölçekler

Araştırmada alan araştırması yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan soru formu Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik ölçekleri ile akademisyenlerin kişisel bilgileri ile ilgili soruları kapsayan üç bölümden oluşmaktadır.

Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği olarak Cameron ve Quinn tarafından 1999 yılında geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Örgüt kültürünü altı boyutta ele alan bu ölçek, her bir boyutta dört farklı kültür tipini (Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi) ifade eden dörder seçeneği içermektedir. Ölçek yurtdışındaki birçok çalışmada kullanılmış güvenilirliği ve geçerliliği pek çok kez kanıtlanmış bir ölçektir (Uzun, 2007: 117). Bu çalışmada, daha önce Çağlar Kuşçu (2011) tarafından Türkçeleştirilen versiyonu kullanılmıştır. Bu bölümde 5' li Likert ölçeği ile hazırlanan toplam 24 madde bulunmaktadır. Bu bölümdeki sorular örgütlerdeki farklı örgüt kültürü yapılarını ölçmeye yöneliktir.

Örgütsel Sessizlik ölçeği Knoll ve Dick tarafından 2012 yılında geliştirilmiştir. Araştırmada kullanılan "Örgütsel Sessizlik Davranışı Ölçeği" uzman görüşleri doğrultusunda geliştirilmiştir. Bu şekilde yapı ve kapsam geçerliliğinin sağlanmasına çalışılmıştır. Ölçeğin Türkçe' ye uyarlama çalışması kapsamında; çeviri, uzman değerlendirmesi, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeğin faktör yapısını belirlemek amacıyla elde edilen verilere Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) değerleri ve Barlett'in Küresellik Testi uygulanmıştır. Cronbach α değerinin (0,936) yeterli olduğu görülmüştür. Bu durum veri setinin faktör analizi için çok uygun olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak, Barlett testi anlamlı bulunmuştur [$X^2 = 7.690$, $p < 0,001$].

Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktör yapısının toplanan verilerle ne derece uyum gösterdiğini incelemek amacıyla verilere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi için LISREL 8.51 programı kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda modelin uyum iyiliği istatistikleri incelenmiştir.

Modelin uyum iyiliği indeksleri, $\chi^2 = 692,89$, $df=86$ ($p=0.000$), $\chi^2/df = 8,05$; RMSEA=0,10; RMR=0,084; SRMR=0,053; NFI=0,88; NNFI=0,87; CFI=0,89; GFI=0,88; AGFI=0,83 olarak hesaplanmıştır. Analiz sonuçları doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, faktör yapısının verilerle çok iyi uyum göstermediğine işaret etmekle birlikte, RMR, RMSEA ve SRMR değerleri incelendiğinde, modelin kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Yapılan açıklayıcı faktör analizine göre ölçeğin 3 faktörden oluştuğu (kabullenici ve pasif sessizlik, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik) tespit edilmiştir.

Ölçeğin İngilizce orijinalinde yer alan maddeler önce araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra anadili İngilizce olan ve İngilizceyi İngiltere' de öğrenmiş olan dolayısıyla her iki kültüre de hakim olan iki kişi tarafından birbirlerinden bağımsız olarak Türkçe'ye çevrilmiştir. Ayrıca ölçeğin, bir dil bilimci tarafından da çevirisi yapılmıştır. Elde edilen çeviriler kıyaslanmış ve konu ile ilgili uzman akademisyenler tarafından incelenip, en anlaşılabilir ve en uygun ifadeler seçilerek ölçeğin son hali oluşturulmuştur.

Ölçekte toplam 20 madde yer almaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçek, daha sonra yapı geçerliliği açısından değerlendirilmiştir. Yapılan faktör analizleri sonucunda ölçekteki beş ifade (8, 10, 14, 15, 16. sorular) çıkarılmıştır

2.4. Analiz Yöntemleri:

Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel sessizlik türleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Uyum Analizi (Correspondence Analysis) uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda; örgüt kültürü tipleri ile örgütsel sessizlik türleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.

2.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir;

Hipotez 1: Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel sessizlik türleri arasında anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 1.A: Klan kültürü ile örgüt yararına sessizlik arasında ilişki vardır.

Hipotez 1.B: Hiyerarşi kültürü ile kabullenici ve pasif sessizlik arasında ilişki vardır.

Hipotez 1.C: Adhokrasi kültürü ile örgüt yararına sessizlik arasında ilişki vardır.

Hipotez 1.D: Pazar kültürü ile fırsatçı sessizlik arasında ilişki vardır.

2.6. Araştırmanın Bulguları

2.6.1. Örgüt Kültürü Tiplerine Göre Örgütsel Sessizlik Türlerinin Uyum Analizi (Correspondence Analysis)

Üniversitelerin hangi örgüt kültür tiplerine (Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi) uygunluk gösterdiğinin belirlenmesi için Uyum Analizi (Correspondence Analysis) uygulanmıştır.

Akademisyenlerin, örgüt kültür tiplerine verdikleri puanları kategorik hale getirmek için şu yol izlenmiştir: öncelikle her bir akademisyenin örgüt kültür tiplerine verdikleri puan ortalamaları alınmış, daha sonra bu puan ortalamaları içinde en yüksek olana bakılmıştır. Eğer puan ortalaması en yüksek olan Klan örgüt kültür tipi ise, o bireyin verdiği cevap Klan örgüt kültür tipi olarak kabul edilmiş ve “1” olarak kodlanmıştır. Benzer şekilde en yüksek ortalama puan Adhokrasi örgüt kültür tipine aitse “2”, Pazar örgüt kültür tipine aitse “3” ve Hiyerarşi örgüt kültür tipine aitse “4” olarak kodlanarak, örgüt kültür tipine verilen puanlar kategorik hale getirilmiştir.

Örgüt kültürü tipine verilen puanlar kategorik hale getirildikten sonra, Örgüt Kültürü Tiplerine göre örgütsel sessizlik türlerine ilişkin uyum analizi (Correspondence Analysis) yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 1’ de ve Şekil 1’ de verilmiştir.

Tablo 1: Örgüt Kültürü Tiplerine Göre Örgütsel Sessizlik Türlerinin Uyum Tablosu

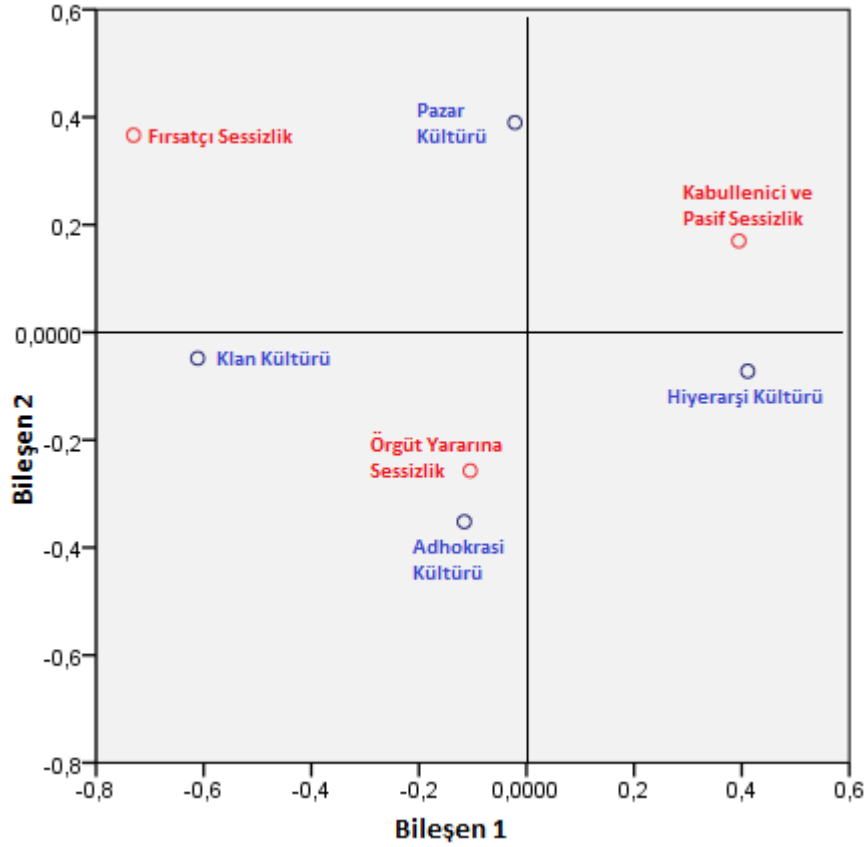
Örgüt Tipi	Örgütsel Sessizlik Türü			Toplam
	Kabullenici ve Pasif Sessizlik	Fırsatçı Sessizlik	Örgüt Yararına Sessizlik	
Klan Kültürü	44	31	75	150
Adhokrasi Kültürü	43	17	63	123
Pazar Kültürü	74	30	75	179
Hiyerarşi Kültürü	120	26	121	267
Toplam	281	104	334	719

- Klan kültürüne en yüksek puanı veren akademisyenlerden en yüksek puanı kabullenici ve pasif sessizliğe verenler 44 kişi, fırsatçı sessizliğe verenler 31 kişi ve örgüt yararına sessizliğe verenler 75 kişidir.

- Adhokrasi kültürüne en yüksek puanı veren akademisyenlerden en yüksek puanı kabullenici ve pasif sessizliğe verenler 43 kişi, fırsatçı sessizliğe verenler 17 kişi ve örgüt yararına sessizliğe verenler 63 kişidir.

- Pazar kültürüne en yüksek puanı veren akademisyenlerden en yüksek puanı kabullenici ve pasif sessizliğe verenler 74 kişi, fırsatçı sessizliğe verenler 30 kişi ve örgüt yararına sessizliğe verenler 75 kişidir.

- Hiyerarşi kültürüne en yüksek puanı veren akademisyenlerden en yüksek puanı kabullenici ve pasif sessizliğe verenler 120 kişi, fırsatçı sessizliğe verenler 26 kişi ve örgüt yararına sessizliğe verenler 121 kişidir.



Şekil 1: Örgüt Kültürü Tipleri ve Örgütsel Sessizlik Türleri için Satır ve Sütun Noktaları Simetrik Normalizasyon Grafiği

Şekil 1' de Pazar kültürü ile fırsatçı sessizliğin, Klan kültürü ve Adhokrasi kültürü ile örgüt yararına sessizliğin ilişkili olduğu görülmüştür. Hiyerarşi kültürü hiçbir sessizlik türüyle aynı bölgede olmamasına rağmen kabullenici ve pasif sessizliğe daha yakındır. Bu nedenle Hiyerarşi kültüründe kabullenici ve pasif sessizliğin baskın olduğu söylenebilir.

Bu durumda Hipotez 1 (Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel sessizlik türleri arasında anlamlı ilişki vardır) ve alt hipotezleri (Klan kültürü ile örgüt yararına sessizlik arasında ilişki vardır, Hiyerarşi kültürü ile kabullenici ve pasif sessizlik arasında ilişki vardır, Adhokrasi kültürü ile örgüt yararına sessizlik arasında ilişki vardır, Pazar kültürü ile fırsatçı sessizlik arasında ilişki vardır) kabul edilmiştir.

3. Sonuç

Örgütsel sessizlik, örgüt kültürünün bir parçası olarak ortaya çıkabilmektedir. Bulgular örgütsel sessizlik davranışında yerleşik kültürün belirgin bir şekilde etkisini gösterdiğini açıklamaktadır (Demir ve Demir, 2012: 195). Örgütsel sessizlik davranışı; örgütlerin taşıdığı baskın özellikler, liderlik tarzı, örgütü bir arada tutan bağ, yönetimin yapısı, kontrol mekanizmaları, genel insan kaynakları politikasıyla yakından ilişkilidir. Bu nedenle örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik davranışı arasında ilişki olduğu düşünülebilir. Bu sebepler ile yapılan araştırmada Cameron Quinn' in Rekabetçi Değerler Modeli çerçevesinde örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma kapsamında, örgüt kültürü Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar kültürü

tipolojileri ekseninde ele alınmıştır. Örgütsel sessizlik davranışı türleri de; Pasif Sessizlik (quiescent), Kabullenici Sessizlik (acquiescent), Örgüt Yararına Sessizlik (Prosocial) ve Fırsatçı Sessizlik (opportunistic) olarak ele alınmıştır. Ülkemizde örgütsel sessizliği inceleyen az sayıda araştırma olması çalışmanın önemini arttırmaktadır.

İşgörenlerin sessizlik davranışlarının nedenleri, hangi konularda sessiz kaldıkları ve sessizliğin işgörelere ve örgütlere etkisi gibi konularda araştırmalar yapılmıştır. Ancak işgörenlerin sessizlik davranışları ile örgüt kültürünün ilişkisini sorgulayan çalışmalar oldukça azdır. Bu nedenle çalışmamızın literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki uyum analizine bakıldığında; klan kültürü ve adhokrazi kültürü ile örgüt yararına sessizlik davranışı arasında; pazar kültürü ile fırsatçı sessizlik davranışı arasında; hiyerarşi kültürü ile kabullenici ve pasif sessizlik davranışı arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Pazar kültürünün rekabetçi yapısı sebebiyle, bu kültüre sahip olan üniversitelerde kişilerin kendilerine avantaj kazandıracak bilgilerin başkalarına zarar vermeyi dahi göze alarak stratejik olarak gizli tutulması olarak tanımlanan fırsatçı sessizlik davranışı ile ilişkisinin olması beklenen bir durumdur. Aynı şekilde hiyerarşi kültürünün belirlenen kural, norm ve düzene uygun bir sistem önermesi durumu da, temelinde korku yatan ve bilinçli bir şekilde pasif sessizlik davranışı ve temelinde konuşmanın bir fark yaratmayacağına olan inanç yatan kabullenici sessizlik davranışı ile ilişkisinin olması de beklenen bir durumdur.

Girişimcilik, yaratıcılık ve uyum yeteneğinin ön planda olduğu adhokrazi kültürüne sahip olan üniversitelerde, bireylerin kişilik özellikleri ve örgüte ya da çalışma arkadaşlarına bağlılık sebepleriyle ve klan kültürünün taşıdığı özellikler sebebiyle, fedakarlık ve işbirliği duygularından hareketle örgüte ve diğer çalışanlara zarar vermemek hatta fayda sağlamak adına görüş, bilgi ve düşüncelerin ortaya çıkarılmaması olarak tanımlanan örgüt yararına sessizlik davranışı ile ilişkisinin olması da beklenen bir durum olmaktadır.

Kaynakça

- Batmunkh, M. (2011), Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE., İşletme ABD, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Bayram, T. Y. (2010), Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Çakıcı, A. ve Çakıcı, C. (2007), "Otel İşletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma", Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu, 21-23 Kasım, İzmir, s. 481-488.
- Çetin, F. (2011), Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eskiyörük, D. (2010), Halkla İlişkiler Uygulayıcıları Rol Modellerinde Örgüt Kültürünün Etkisi ve Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, SBE., İşletme ABD., Adana.
- Erdem, R., Adıgüzel, O. ve Kaya, A. (2010), "Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri", Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi, Sayı: 36, s. 73-88.

Erenler, E. (2010), *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Demir, M. ve Demir, Ş. Ş. (2012), "Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği", *Milli Eğitim*, Sayı 193, s.184-199.

Gül, H. ve Özcan, N. (2011), "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma", *KSU İİBF Dergisi*, Sayı: 2, s. 107-134.

Knoll, M. and Dick, R. (2012), "Do I Hear the Whistle? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates", *J Bus Ethics*, DOI 10.1007/s10551-012-1308-4, Published Online.

Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000), "Organizational Silence: A Barrier To Change and Development in A Pluralistic World", *The Academy of Menagement Rewiew*, 25 (4), s. 706-725.

Özcan, N. (2011), *Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinden Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi ABD, Karaman.

Özen Kutanis, R. ve Karakiraz, A. (2012), "İşgören Sessizliğinde Kültürel Boyutların Rolü Var mı?", 11. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Mayıs 10-12, Konya.

Taşkıran, E. (2010), *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Uzun, D. (2007), *Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

ÖRGÜTLERDE YARANMA DAVRANIŞININ LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ PERSPEKTİFİNDEN İNCELENMESİ

Murat Atalay

Akdeniz Üniversitesi
atalay@akdeniz.edu.tr

Arzu Açar

Akdeniz Üniversitesi
arzuacar985@gmail.com

ÖZET

Bireylerin örgüt içinde farklı amaçlarla farklı kişilere yönelik yaranma davranışları sıkça gözlenen, ancak neden ve sonuçları açısından daha fazla açıklamaya ihtiyaç duyduğumuz örgütsel olgulardan biridir. Özellikle ast-üst ilişkilerinin karmaşık dinamiklerinin anlaşılması; güç ilişkilerinin farklı açılardan incelenebilmesi için bu tür davranışların derinlemesine analizini gerektirmektedir. Bu çalışmanın amacı örgüt içinde astların üstlerine yönelik yaranma davranışlarını lider-üye etkileşimi kuramı perspektifinden incelemektir. Araştırmada nitel bir araştırma deseni kullanılmış ve özel sektörde beyaz yakalı statüsünde çalışan 16 katılımcı ile derinlemesine görüşme yapılmıştır. Elde edilen bulgular, çalışanların yaranma davranışlarını terfi, zam, ödül, prim, olumlu performans değerlendirmeye tabi tutulma, konumunu koruma, ayrıcalık elde etme, kritik kararlara katılım, diğer çalışanlara karşı hiyerarşik üstünlük sağlama gibi nedenlerle sergilediklerini göstermektedir.

Anahtar kelimeler: Yaranma davranışı, lider-üye etkileşimi kuramı

1. Giriş

Örgüt yaşamının çok yönlü ilişkiye ve etkileşime açık doğası, farklı saiklerle sergilenen davranışlar açısından zengin bir bağlam yaratmakta; yaranma davranışları da sık gözlenen davranışlar arasında yer almaktadır. Bireylerin çıkar elde etmek amacıyla kendilerini başkalarının gözünde daha çekici hale getirme çabaları yaranma davranışları olarak nitelendirilmektedir (Liden ve Mitchell, 1988; Westpahl ve Stern, 2007). Örgüt içinde sergilenen yaranma davranışı üstleri, astları veya eş düzey çalışma arkadaşlarını etkileme amacıyla kullanılırken (Shankar vd., 1994), ast-üst ilişkilerinde yaşanan yaranma davranışlarının daha sık gözlemlendiği belirtilmektedir (Deluga ve Perry, 1994; Koopman vd., 2015). Bu araştırmada örgütlerde astın üstüne yönelik yaranma davranışları, lider üye etkileşimi perspektifinden incelenmiştir. Yerel çalışmalarda konunun sınırlı düzeyde ele alınmış olması nedeniyle (Erdoğan ve Liden, 2006; Tütüncü ve Akgündüz 2014), araştırma sonuçlarının olgunun farklı yönlerini açıklamaya katkı sağlaması beklenmektedir.

2. Kuramsal çerçeve

Alanyazında yaranma davranışları örgütsel politikalar, intiba yönetimi ve yöneticileri etkileme gibi kavramlar kapsamında dolaylı olarak ele alınmış olsa da olguya özgü öncüller ve sonuçlar daha derinlemesine bir analizi gerekli kılmaktadır (Liden ve Mitchell, 1988). Etik dışı, kanun dışı, politik çıkar elde etmek için sergilenen yaranma

davranışlarının (Shankar vd., 1994, Sibunruang vd., 2015) her zaman bu içerikte olmadığı (Liden ve Mitchell, 1988); oldukça farklı niyetlerin söz konusu olabileceği söylenebilir. Yaranma davranışı diğerlerini manipüle etmek için kullanılan stratejik davranışları kapsamakla birlikte (Farmer vd., 1997), bilinçli olarak kullanılmadığı durumlar da mevcuttur (Liden ve Mitchell, 1988). Örgüt içinde yaranma davranışının nedenleri, kişisel özellikler ve durumsal faktörler olarak ayrılmaktadır (Liden ve Mitchell, 1988; Applebaum ve Hughes, 1998).

Yaranma davranışları, örgüt içerisinde değerli kaynaklara erişimi kontrolü altında tutan güçlü bireylerle sosyal etkileşimi başlatma aracı olarak işlev görmektedir (Pfeffer, 1981; Westphal, 1998; Park vd., 2011). Örgüt içinde sergilenen yaranma davranışları üstleri, astları veya eş düzey çalışma arkadaşlarını etkileme amacıyla kullanılabilir (Shankar vd., 1994). Ücret artışı, terfi, statü ve takdir alma gibi dışsal ödüller (Applebaum ve Hughes, 1998; Westphal ve Stern, 2006, 2007) ya da iş tatmini ve yaşam tatminini artırmak gibi içsel ödüller edinmek için (Applebaum ve Hughes, 1998; Judge ve Bretz, 1994) daha taktiksel bir içerik kazanabilir. Ayrıca işten çıkarılma, tenzili rütbe ve ekonomik kazanımların gerilemesini önleme gibi çalışan açısından olumsuz sonuçları engelleme amaçlı da kullanabilmektedir (Westphal ve Clement, 2008). Kişisel özellikler ve durumsal faktörlere bağlı olarak gelişen yaranma davranışlarının sergilenme şekilleri ise iltifat etme, çıkarı için iyilik yapma, fikre itaat etme –uyum gösterme- (Westphal ve Stern, 2007) ve kendini ön plana çıkarma olarak çeşitlilik gösterebilmektedir (Applebaum ve Hughes, 1998).

Örgütsel ilişkiler açısından yaranma davranışları ast-üst ilişkileri bağlamında daha fazla ilgi çekmektedir (Deluga ve Perry, 1994; Koopman vd., 2015). Örgütlerde ast-üst ilişkilerini açıklayan önemli kuramlardan biri lider-üye etkileşim kuramıdır. Bu kuram, lider ile üye arasındaki sosyal etkileşime odaklanmaktadır (Deluga ve Perry, 1994; Graen ve Uhl-Bien 1995). Üst ve ast arasında yüksek veya düşük nitelikli etkileşimler olduğunu varsayan kurama göre, üstler sınırlı zamanı ve enerjisi olması nedeniyle her asta eşit bir şekilde davranamayacaktır. Yüksek nitelikteki üst-ast ilişkileri güven ve desteği içeren yakın çalışma ilişkilerini, bağlılığı, karşılıklı olarak etkilemeyi içerir (Deluga ve Perry, 1994; Dienesch ve Liden, 1986). Her iki tarafa da faydalanacakları değerli ödüller sunar. Üstüyle güçlü etkileşim içinde bulunan ve aynı zamanda “grup-içi” olarak da tanımlanan astlar performans değerlendirme, terfi, kariyer gelişiminde destek görürler; tatminkar ve statülü pozisyonlara gelme gibi fırsat ve ödüllerden faydalanırlar (Graen vd., 1990; Deluga ve Perry, 1994).

Diğer taraftan zayıf üst-ast ilişkilerinde ise ast düşük seviyede destek görür ve bu kategoride yer alanlar “grup dışı” olarak tanımlanırlar. Bu ilişki tipinde etkileşim formel örgütsel otoriteye dayalı, tek yönlü olarak yukarıdan aşağı şeklindedir. Grup dışında tanımlanan astlar ise genellikle sadece standart olarak sunulan temel özlük haklarından yararlanırlar (Deluga ve Perry, 1994). Konuyla ilgili çalışmalarda ele alınan önemli sorulardan biri, güçlü üst-ast ilişkilerinin, astın yüksek iş performansına mı (Dienesch ve Liden, 1986; Dockery ve Steiner, 1990) yoksa performans dışı faktörlere, örneğin yaranma davranışına mı bağlı olduğudur (Liden ve Mitchell, 1988; Deluga ve Perry, 1994; Wayne vd., 1994; Koopman vd., 2015).

3. Araştırma Yöntemi

Araştırmanın tasarımı nitel yöntem kullanılarak yapılmış; veriler yarı yapılandırılmış görüşmelerle toplanmıştır. Araştırmanın örnekleme, öncelikle kolay ulaşılabilir durum örnekleme (Tashakkori ve Teddlie, 2003) ve ardından kartopu örnekleme kullanılarak beyaz yakalı statüsündeki özel sektör çalışanlarından oluşturulmuştur. Araştırma sürecinde

bankacılık, ilaç, turizm, tekstil, gıda, perakende, inşaat, havacılık, enerji, lojistik, basın, finansal denetim, bilişim ve sigortacılık sektörlerinde çoğunluğu uzman seviyesinde çalışan, en az lisans düzeyi mezunu ve kariyer beklentileri olan toplam 16 kişiyle görüşülmüştür. Görüşmelerde, *çalışanlar neden yöneticilerine yaranma davranışı sergiliyorlar? Yaranmak için hangi yöntemleri kullanıyorlar? Ve bu davranışı sergileyen astlar için hangi sonuçlar doğuruyor?* Şeklinde sorular yöneltilmiştir. Sonraki aşamada görüşme notlarından oluşan veriler içerik analizine tabi tutulmuştur.

4. Araştırmanın Bulguları

Bulgular çalışanların yaranma davranışını, sevilme ve takdir görme ihtiyacı, kariyer beklentisi (terfi etme, yönetici olma hayali), daha fazla ücret artışı ve prim elde etmek arzusu, daha rahat ve serbest-esnek bir çalışma ortamında olma isteği, işini kaybetme korkusu, konumunu koruma kaygısı, başarısızlığına kılıf uydurma gibi sebeplerle sergilediklerini göstermektedir. Özellikle çalışanların, İKY uygulamaları açısından yöneticilerin bireysel inisiyatiflerinin güçlü olduğuna yönelik algılamaları, yaranma davranışlarının örgütsel nedenleri açısından önemli ipuçları içermektedir.

Yaranma yöntemlerinden bazıları (iltifat etmek, kendini öne çıkarmak, görüşlerini onaylamak ve çıkarı için iyilik yapmak), önceki araştırmaların tespitleriyle (Westphal ve Stern, 2007) paralellik göstermektedir. Diğer yandan yöneticinin özel alanına dâhil olmaya çalışmak, yöneticiye informel bilgileri aktarmak, biat etmek, yöneticinin görüş ve davranışlarını aşırı derecede savunmak gibi özgün sonuçlara ulaşılmıştır. Bu tür davranışların lider-üye etkileşimini güçlendirdiği; yöneticilerin grup içinde, ücret artışı, terfi, prim gibi kararları verirken kendisine yaranan bireyleri kayırma eğilimi gösterdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcılar, yöneticilerin kendilerine yönelik sergilenen yaranma davranışları ile iş yüklerini hafifletme, bireysel tatmin sağlama, informel bilgiye ulaşma gibi kişisel yarar sağladıklarına dikkat çekmişlerdir. İlaveten, yaranma davranışı geliştiremeyen bazı çalışanların ise kendilerini dışlanmış hissettikleri; sessiz kalmayı tercih ettikleri; performanslarının objektif değerlendirilmediği ve bu nedenle haksızlığa uğradıkları düşüncesiyle işlerinden ayrılmak durumunda kaldıkları belirlenmiştir.

5. Sonuç

Bu araştırmada örgütlerde ast-üst ilişkilerindeki astların yaranma davranışına yönelik bazı açıklayıcı bulgulara ulaşılmıştır. Özellikle bu tür davranışların örgütsel yaşamda yaygın bir biçimde sergilendiği, bireysel çıkarlar açısından stratejik ve taktiksel bir nitelik kazandığı; lider-üye etkileşiminde ilişkinin iki tarafı için de farklı niyetlerin söz konusu olabildiği ve taraflar açısından farklı sonuçlara yol açtığı görülmektedir. Bu tür davranışlar bireysel, örgütsel, kültürel nedenlerin etkileşimiyle ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bireylerin her zaman gönüllü yaranma davranışlarına başvurmadığı; grup olarak ya da grup baskısıyla zoraki olarak sergilediği durumlara da rastlanmaktadır. Araştırmanın bundan sonraki aşamasında, yöneticilerin astların yaranma davranışlarına yönelik algılamaları ele alınacak ve yarı yapılandırılmış görüşmeler sürdürülecektir.

Kaynakça

Appelbaum, S. H. & Hughes, B. (1998). Ingratiation as a political tactic: Effects within the organization. *Management Decision*, 36(2), 85-95.

- Deluga, R. J. & Perry, J. T. (1994). The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges. *Group & Organization Management*, 19(1), 67-86.
- Dienesch, R. M. & Liden, R.C. (1986). Leader-Member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dockery, T. M. & Steiner, D. D. (1990). The role of the initial interaction in leader-member exchange. *Group & Organization Management*, 15(4), 395-413.
- Erdogan, B. & Liden, R. C. (2006). Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: Implications for leader-member exchange and ingratiation. *Journal of Organizational Behavior*, 27(1), 1-17.
- Farmer, S. M., Maslyn, J. M., Fedor, D. B., & Goodman, J. S. (1997). Putting upward influence strategies in context. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 17-42.
- Graen, G. B., Wakabayashi, M., Graen, M. R. & Graen, M. G. (1990). International generalizability of American hypotheses about Japanese management progress: A strong inference investigation. *The Leadership Quarterly*, 1(1), 1-24.
- Graen, G.B.; Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective, *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Judge, T. A. & Bretz, R. D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20(1), 43-65.
- Koopman, J., Matta, F. K., Scott, B. A. & Conlon, D. E. (2015). Ingratiation and popularity as antecedents of justice: A social exchange and social capital perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 131, 132-148.
- Liden, R. C. & Mitchell, T. R. (1988). Ingratiation behaviors in organizational settings. *Academy of Management Review*, 13(4), 572-587.
- Park, S. H., Westphal, J. D. & Stern, I. (2011). Set up for a fall the insidious effects of flattery and opinion conformity toward corporate leaders. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 257-302.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Shankar, A., Ansari, M. A., & Saxena, S. (1994). Organizational context and ingratiation behavior in organizations. *The Journal of Social Psychology*, 134(5), 641-647.
- Sibunruang, H., Capezio, A., & Restubog, S. L. D. (2015). In pursuit of success the differential moderating effects of political skill on the relationships among career-related psychological needs and ingratiation. *Journal of Career Assessment*, 23(2), 336-348.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. Sage: CA.
- Tütüncü, Ö. & Akgündüz, Y. (2014). Seyahat acentelerinde otantik liderliğin çalışanların yalakaçlık eğilimlerine etkisi, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(2), 167-175.
- Wayne, S. J., Liden, R. C. & T Sparrowe, R. T. (1994). Developing leader-member exchanges the influence of gender and ingratiation. *The American Behavioral Scientist*, 37(5), 697-714.

Westphal, J. D. (1998). Board games: How CEOs adapt to increases in structural board independence from management. *Administrative Science Quarterly*, 43(3), 511-537.

Westphal, J. D. & Stern, I. (2006). The other pathway to the boardroom: Interpersonal influence behavior as a substitute for elite credentials and majority status in obtaining board appointments. *Administrative Science Quarterly*, 51(2), 169-204.

Westphal, J. D. & Stern, I. (2007). Flattery will get you everywhere (especially if you are a male Caucasian): How ingratiation, boardroom behavior, and demographic minority status affect additional board appointments at US companies. *Academy of Management Journal*, 50(2), 267-288.

Westphal, J. D. & Clement, M. B. (2008). Sociopolitical dynamics in relations between top managers and security analysts: Favor rendering, reciprocity, and analyst stock recommendations. *Academy of Management Journal*, 51(5), 873-897.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ, YAŞAM TATMİNİ İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER: KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Boran Toker

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
İşletme Fakültesi
borantoker@akdeniz.edu.tr

Sedat Çelik

Şırnak Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.
s.celik@sirnak.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri, yaşam tatminleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri değerlendirmektir. Anket tekniğinin kullanıldığı çalışma, Alanya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 210 personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve yaşam tatmini arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve yaşam tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, işten ayrılma niyeti ile ilişkili bulunan örgütsel bağlılık, iş tatmini ve yaşam tatmininin önem sıralarını belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda, işten ayrılma niyeti üzerinde en fazla ve ters yönlü etkiye sahip değişkenin iş tatmini olduğu ve onun ardından örgütsel bağlılığın geldiği saptanmış; yaşam tatmininin ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel bağlılık, iş tatmini, yaşam tatmini, işten ayrılma niyeti, konaklama sektörü, Alanya.

1. Giriş

Örgütlerde etkinlik ve verimliliğin artırılmasına yönelik davranışlar literatürde son yıllarda geniş biçimde ele alınmaktadır. Özellikle örgütsel bağlılık konusu, entelektüel sermayenin yönetimi söz konusu olduğunda büyük önem kazanmıştır. Nitelikli işgücünün örgütüne bağlı olarak çalışması, bütün yetenek ve bilgisini örgütü için kullanması örgütsel bağlılığı yakından ilgilendiren bir konudur (Özdevecioğlu, 2003: 113). Bu kapsamda örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesinde, kurumda kalma isteğini sürdürmesinde, örgüt yönetimine ve faaliyetlerine katılmalarında, örgüt için yaratıcı ve yenilikçi bir tavır sergilemelerinde önemli bir unsurdur (Durna ve Eren, 2005: 210).

Örgütsel bağlılık, 1960’lardan bu yana çalışanların işyerlerindeki verimlilikleri ve işyerlerinden ayrılma niyetlerini açıklaması nedeniyle örgüt araştırmaları alanında üzerinde çokça durulan bir konu olagelmıştır (Wasti ve Önder, 2003: 125). Örgütsel bağlılık hem örgütün varlığını devam ettirebilmesi, hem de çalışanların daha uyumlu, doyumlu ve üretken olabilmesi bakımından önemlidir (Sığı, 2007: 262). Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan

çalışmalara bakıldığında; iş tatmini, güdüleme, devamlılık gibi arzu edilen sonuçlarla pozitif ilişki; devamsızlık ve devir hızı gibi değişkenlerle negatif ilişki olduğu belirlenmiştir (Yenihan, 2014: 174).

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel bağlılık, iş tatmini, yaşam tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin birlikte incelenmesidir. Literatür taramasında, örgütsel bağlılık ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere yönelik çalışmaların yapıldığı ancak örgütsel bağlılık ile iş tatmini, yaşam tatmini ve işten ayrılma niyetinin birlikte analiz edilmediği görülmüştür. Bu çerçevede özellikle konaklama işletmeleri bakımından böyle bir araştırmanın daha önce yapılmamış olması, çalışmanın literatüre bir katkısı olarak değerlendirilebilir.

2. Kavramsal Çerçeve

Çalışanların işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle 1970'lerden sonra üzerinde çokça durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımına ilişkin fikir birliğine varılamamıştır. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları çerçevesinde ele almalarıdır. Bu yüzden örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde birbirinden farklı pek çok tanım bulunmaktadır (Çöl, 2004). Genel olarak örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006: 155). Literatürde, en çok kabul gören tanımlardan olan Mowday, Porter ve Steers'e (1979) göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgütün değer ve amaçlarına inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları doğrultusunda çaba sarf etme isteği ve örgütte işine devam etmek için duyduğu istek şeklinde ifade edilmektedir (Akt. Morrow, 1983: 491).

Örgütsel bağlılık kavramına ait farklı tanımlamalarda ortak olan görüş ise bağlılığın; çalışanın örgütle ilişkisini tanımlayan, örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan, psikolojik bir durum olduğudur. Buna göre en genel anlamda örgütsel bağlılık, bireyin amaçları ve örgüt arasındaki uyumu temsil eder. Bu sayede birey, örgütün genel amaçları için çaba sarf edebilir ve kendini örgüt üyesi olarak tanımlayabilir (Çakar ve Ceylan, 2005: 52). Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel bağlılık, çalışanların verimliliklerini ve işyerlerinden ayrılma niyetlerini etkileyen önemli bir faktör olarak görülmektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 397).

Çalışmada incelenen önemli değişkenlerden biri olan iş tatmini, örgütsel araştırmaların son kırk yılında en fazla çalışılan konulardan biridir. Araştırmacılar çoklu boyut ve yönleri ile hem global bir yapı hem de bir kavram olarak tatmini tanımlamışlar ve ölçmüşlerdir. Genel olarak iş tatmini bir işe, bir nesneye yönelik genel bir tutum olarak kavramsallaştırılmaktadır (Poyraz ve Kama, 2008: 147). Davis'e göre (1984: 96) iş tatmini, bireylerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak tanımlanmaktadır. Luthans'a (2011: 141) göre iş tatmini, çalışanın işinin önemli olarak görülen unsurlarının ne düzeyde karşılandığı algısının bir sonucudur. Spector (1997: 2) ise iş tatminini, basit bir ifadeyle insanların işleri hakkında nasıl hissettikleri ve işlerine yönelik farklı bakış açıları olarak ifade etmektedir. Literatüre bakıldığında, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir (Becker, Billings, Eveleth ve Gilbert, 1996; Bateman ve Strasser, 1984; Ostroff, 1992; Tett ve Meyer, 1993; Nauman, 1993).

Yaşam tatmini ise bir bireyin bütün olarak yaşamının genel kalitesini pozitif biçimde değerlendirme derecesidir. Bir başka ifadeyle, bireyin kendi yaşamını ne derece beğendiği anlamına gelmektedir (Veenhoven, 1996: 1). Yaşam tatmini genel olarak kişinin tüm

yaşamını ve bu yaşamın çok çeşitli boyutlarını içerir. Yaşam tatmini denildiğinde belirli bir duruma ilişkin tatmin değil genel olarak tüm yaşamdan tatmin anlaşılır. Sonuç olarak, yaşam tatmini bireyin kendi yaşamının kavramsal bir değerlendirmesi ya da yargısını gösterir. Yani, yaşam tatmini kişinin kendi yaşamının hoşlandığı ya da hoşlanmadığı yönlerinin özet bir değerlendirmesidir. Öte yandan, yaşam tatmini, iş yaşamını ve iş dışı yaşam alanını kapsadığı için, yaşam tatmininin artırılmasında iş tatminin etkisi göze çarpmaktadır (Yılmaz ve Keser, 2010: 93; Özdevecioğlu ve Doruk, 2009: 77). Literatürdeki araştırmalarda da genel olarak yaşam tatmini ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki saptanmıştır (Rice, Near ve Hunt, 1980; Katak, Futrell ve Sager, 1992; Judge ve Watanabe, 1993; Bowling, Eschleman ve Wang, 2010).

Çalışmada ele alınan diğer önemli bir değişken olan işten ayrılma niyeti, Porter ve arkadaşları (1974) tarafından bir çalışanın işletmede çalışmama isteği olarak ifade edilmiştir (Akt. Özdevecioğlu, 2004: 98). Literatürde, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların iş tatminlerinin de yüksek, buna karşın işten ayrılma niyetlerinin ise düşük olduğu görülmektedir (Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino, 1979; Blau ve Boal, 1987; Clugston, 2000; Çekmecelioğlu, 2006; Akıncı, 2006; Gül, Oktay ve Gökçe, 2008). Öte yandan, Porter ve arkadaşları (1974) örgütsel bağlılığın, işten ayrılacaklar ile ayrılmayacakları saptamada ya da yordamada iş tatminine oranla daha önemli olduğunu ortaya koymuşlardır (Akt. Duygulu ve Abaan, 2007: 65).

3. Yöntem

Araştırmada ilk olarak örgütsel bağlılık, iş tatmini, yaşam tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilgili literatür taraması yapılmış ve buradan elde edilen kuramsal bilgilerle ikincil verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bilgilere dayanarak, alan araştırması kapsamında anket tekniği kullanılmıştır.

Örgütsel bağlılık kavramının işletmeler açısından önemi, kapsamı ve etki derecesini saptamak üzere çeşitli ölçekler geliştirilmiştir (Yalçın ve İplik, 2005: 397). Mowday, Steers ve Porter tarafından 1979 yılında geliştirilen ve on beş sorudan oluşan genel bağlılık ölçeği ve aynı ölçeğin dokuz sorudan oluşan alt ölçeği, örgütsel bağlılığın tespitinde çok yaygın olarak kullanılan bir ölçektir (Morrow, 1983: 491). Bu çalışmada kullanılan ankette örgütsel bağlılık ile ilgili dokuz soru Mowday, Steers ve Porter (1979) tarafından geliştirilmiş bu ölçekten alınmıştır.

Anketteki genel iş tatmini, Bowling ve Hammond (2008) tarafından yapısal geçerlik çalışmaları yapılmış ve üç sorudan oluşan Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi İş Tatmini Alt Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçeğin Türkçesi Çevirgen ve Üngüren'in (2009) çalışmasından alınmıştır. Yaşam tatmininin ölçümünde ise Diener, Emmons, Larsen ve Griffin (1985) tarafından geliştirilmiş, beş sorudan oluşan Yaşam Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların işten ayrılma niyetini ölçmek için Konovsky ve Cropanzano (1991) tarafından geliştirilen üç soruluk İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'nden faydalanılmıştır. Ölçeğin Türkçe hali Özcan, Vardarlier, Erdilek Karabay, Konakay ve Çetin'in (2012) çalışmasından alınmıştır. Anketteki örgütsel bağlılık, iş tatmini, yaşam tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilgili sorular beşli Likert tipi ölçekle sunulmuştur.

Çalışma, Türkiye'nin önemli turistik destinasyonlarından biri olan Alanya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamındaki oteller, Kültür ve Turizm Bakanlığı web sitesi üzerinden elde edilen veriler temel alınarak tespit edilmiştir. Çalışma, Alanya'da bulunan 51 adet beş yıldızlı otel işletmesinden araştırmaya katılmayı kabul eden 9 adet beş yıldızlı oteldeki 210 personel üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada, katılımcı otellerdeki çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda elde edilen veriler sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS 20.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. İstatistiksel olarak öncelikle verilerin güvenilirliği (Cronbach Alpha) test edilmiştir. Değişkenleri daha sağlıklı bir biçimde belirlemek amacıyla, örgütsel bağlılık, iş tatmini, yaşam tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilgili verilere faktör analizi (principal component analysis) uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek için korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

4. Bulgular

Çalışmada, çıkarımsal istatistik bazında verilere öncelikle güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Bu çerçevede, ölçeklerin güvenilirlik değerleri (Cronbach Alpha katsayıları); Örgütsel bağlılık ölçeği 0,91; iş tatmini ölçeği 0,57; yaşam tatmini ölçeği 0,87; işten ayrılma niyeti ölçeği ise 0,69 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar, tüm ölçeklerin yüksek ya da yeterli düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Elde edilen bu Cronbach Alpha sonuçlarına göre, değişkenleri daha sağlıklı bir şekilde belirlemek ve ölçeklerin yapı geçerliliğini sınamak amacıyla, her birine ayrı ayrı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçekler üzerinde gerçekleştirilen faktör analizlerinde Barlett küresellik testi sonuçları ile Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmüştür. Ölçeklere uygulanan temel bileşenler (principal component) analizlerinde varimax faktör döndürme seçeneği kullanılmış ve elde edilen saçılma diyagramına (scree plot) göre özdeğerleri (eigenvalue) birin (>1) üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Bu veriler temelinde her bir ölçeğin tek boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık, iş tatmini, yaşam tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ilişkin faktör analizlerinin ayrıntılı sonuçları Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Ölçeklerin Faktör Analizlerinin Sonuçları

	Faktör Yüğü	Özdeğer	Tanımlanan Fark Yüzdesi	Ortalama	F Değeri	Alpha	KMO örneklem değeri	Barlett küresellik testi
<i>Örgütsel Bağlılık Ölçeği</i>		5.323	59.139	3.7482	24.015	.91	.913	1037.300, p<0.0001
ÖB1	.853							
ÖB2	.844							
ÖB3	.821							
ÖB4	.817							
ÖB5	.790							
ÖB6	.775							
ÖB7	.742							
ÖB8	.622							
ÖB9	.616							
<i>İş Tatmini Ölçeği</i>		1.671	55.693	3.8213	4.212	.57	.549	83.419, p<0.0001
İT1	.855							
İT2	.807							
İT3	.536							
<i>Yaşam Tatmini Ölçeği</i>		3.358	67.158	3.2683	20.597	.87	.854	503.980, p<0.0001
YT1	.863							
YT2	.844							
YT3	.832							
YT4	.780							
YT5	.776							
<i>İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği</i>		1.859	61.968	2.3241	5.228	.69	.661	91.500, p<0.0001
İAN1	.820							
İAN2	.779							
İAN3	.761							

Çalışmadaki değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 2’de yer alan Pearson korelasyon matrisine göre; örgütsel bağlılık ile iş tatmini ($r=0,69$; $p<0.01$) ve örgütsel bağlılık ile yaşam tatmini ($r=0,51$; $p<0.01$) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ($r=-0,44$; $p<0.01$) arasında ise negatif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca, Pearson korelasyon matrisinde, iş tatmini ile yaşam tatmini ($r=0,42$; $p<0.01$) arasında anlamlı pozitif yönde bir bağ, işten ayrılma niyeti ile iş tatmini ($r=-0,44$; $p<0.01$) ve işten ayrılma niyeti ile yaşam tatmini ($r=-0,19$; $p<0.01$) arasında ise anlamlı fakat negatif yönde bir bağ bulunduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 2: Korelasyon Analizi Sonuçları

		Örgütsel Bağlılık	Yaşam Tatmini	İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	1	.501**	.690**	-.440**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	199	196	198	174
Yaşam Tatmini	Pearson Correlation	.501**	1	.422**	-.193**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.010
	N	196	205	203	179
İş Tatmini	Pearson Correlation	.690**	.422**	1	-.444**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	198	203	207	179
İşten Ayrılma Niyeti	Pearson Correlation	-.440**	-.193**	-.444**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.010	.000	
	N	174	179	179	181

** Korelasyon 0.01 düzeyinde çift taraflı öneme sahiptir.

Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve yaşam tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini ve önem sıralarını belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 3’de regresyon analizinin sonuçları yer almaktadır. Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve yaşam tatmininin çalışanların işten ayrılma niyetindeki değişimi açıklama oranı %22’dir. (Düzeltilmiş $R^2= 0,22$; $p<0.0001$). İşten ayrılma niyeti üzerinde en fazla ve ters yönlü etkiye sahip değişkenin iş tatmini olduğu ($\beta=-0.326$; $p<0.004$) ve onun ardından örgütsel bağlılığın geldiği ($\beta=-0.309$; $p<0.007$) görülmüş; bununla birlikte yaşam tatmininin ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır.

Tablo 2: Regresyon Analizi Sonuçları

	Beta	t	Sig.
(Sabit)		13,658	,000
Örgütsel Bağlılık	-.309	-2,742	,007
Yaşam Tatmini	.054	,732	,465
İş Tatmini	-.326	-2,948	,004

(Multiple R= 0.479; $R^2= 0.230$; Düzeltilmiş $R^2= 0.216$; F= 16.715; Sig. F=0.0001)

5. Sonuç

Bu çalışma kapsamında, konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri, yaşam tatminleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmada, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri 3.74, iş tatmini düzeyleri 3.82, yaşam

tatmini düzeyleri de 3.26 gibi olumlu değerlendirilebilecek bir düzeyde iken işten ayrılma niyeti ise 2.32 gibi nispeten düşük düzeyde saptanmıştır. Elde edilen bu sonuçlara bakarak, otellerde çalışanların örgütlerine nispeten bağlı oldukları ve işletmelerinden ve yaşamlarından genel olarak memnun oldukları ve dolayısıyla işten ayrılmayı çok fazla düşünmedikleri söylenebilir.

Araştırma sonucunda, örgütsel bağlılık ile iş tatmini ve yaşam tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler saptanırken; örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu bulguların yanında, iş tatmini, yaşam tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. İş tatmini ile yaşam tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanırken, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti ve yaşam tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Ayrıca, işten ayrılma niyeti üzerinde en fazla fakat ters yönlü etkiye sahip değişken iş tatmini iken, örgütsel bağlılığın ikinci derecede ters yönlü etkiye sahip değişken olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında, yaşam tatmininin ise işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Özellikle, işten ayrılma niyeti üzerinde iş tatmininin örgütsel bağlılıktan daha fazla bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Elde edilen sonuçlar, işlerinden tatmin olan ve örgütlerine bağlı çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük düzeyde olacağı ve çalıştıkları örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek, örgüt için daha çok çaba harcayacaklarını göstermektedir. Öte yandan, iş tatmini yüksek olan çalışanların işten ayrılmayı çok daha az düşündükleri de söylenebilir. Sonuç olarak bu çalışma kapsamında örgütsel bağlılık, iş tatmini, yaşam tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin ve işten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel bağlılık ve iş tatmininin etkilerinin önemli düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Her ne kadar yukarıdaki sonuçlara ulaşılmışsa da, çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Öncelikle bu çalışma, Alanya'daki beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir ve seçilen örneklem sayısı kuramsal açıdan yeterli görülse dahi genelleme yapılacak büyüklükte değildir. Bu nedenle, başka çalışmalarla desteklenebilir. Ayrıca, çalışmada yer alan değişkenler tek boyutlu olarak incelenmiştir. Başka bir çalışmada değişkenlerin alt boyutlarının etkileşimleri de ele alınabilir.

6. Kaynaklar

- Akıncı, Z. (2006), "Örgütsel Bağlılığın İsteğe Bağlı İşgücü Devir Hızı ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", *SOİD*, 3 (2): ss. 26-33.
- Bateman, T.S., ve Strasser, S. A. (1984), "Longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment", *Academy of Management Journal*, 27 (1), pp. 95-112.
- Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M. ve Gilbert, N.L. (1996), "Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance", *The Academy of Management Journal*, 39 (2), pp. 464-482.
- Blau, G.J. and Boal, K.B. (1987), "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism", *Academy of Management Review*, Vol. 12 (2), pp 288-300.
- Bowling, N.A. ve Hammond, G.D. (2008), "A Meta-Analytic Examination of The Construct Validity of The Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale", *Journal of Vocational Behavior*, 73, pp. 63-77.

Bowling, N.A., Eschleman, K.J. ve Wang, Q. (2010), "A meta-Analytic Examination of The Relationship Between Job Satisfaction and Subjective Well-Being", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 915-934.

Clugston, M. (2000), "The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave", *Journal of Organizational Behavior*, 21 (4), pp. 477-486.

Çakar, N.D. ve Ceylan, A. (2005), "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), ss. 52-66.

Çekmecelioğlu, H. (2006), "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2) ss. 153-168.

Çevirgen, A. ve Üngüren, E. (2009), *Konaklama İşletmelerinde Etik İklim ve İş Tatmini İlişkisi*, 10. Ulusal Turizm Kongresi, 21-24 Ekim 2009, Mersin.

Çöl, G. (2004), "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi" *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (2).

Davis, K. (1984), *İşletmede İnsan Davranışı - Örgütsel Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:136, İstanbul.

Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J. ve Griffin, S. (1985), "The Satisfaction with Life Scale", *Journal of Personality Assessment*, 49, pp. 71-75.

Durna, U. ve Eren V. (2005), "Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), ss. 210-219.

Duygulu, S. ve Abaan, S. (2007), "Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi", *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 14 (2), ss. 61-73.

Gül H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008), "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", *Akademik Bakış*, 15, ss. 1-11.

Judge, T.A. ve Watanabe, S. (1993), "Another Look at The Job Satisfaction - Life Satisfaction Relationship", *Journal of Applied Psychology*, 78, 939-948.

Kantak, D.M., Futrell, C.M. ve Sager, J.K. (1992), "Job Satisfaction and Life Satisfaction in a Sales Force", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12 (1), 1-7.

Konovsky, M.A. ve Cropanzano, R. (1991), "The Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, 76(5), pp. 698-707.

Lambert, E.G., Kim, B., Kelley, T. ve Hogan, N.L. (2013), "The Association of Affective and Continuance Commitment with Correctional Staff Life Satisfaction", *The Social Science Journal*, 50, pp. 195-203.

Luthans, F. (2011), *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, McGraw-Hill Companies, Inc., Newyork.

Mobley, W., Griffeth, R., Hand, H., ve Meglino, R. (1979), "Review and Conceptual Analysis of The Employee Turnover Process", *Psychological Bulletin*, 86 (3), pp. 493-522.

- Morrow, P.C. (1983), "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, 8 (3), pp. 486-500.
- Mowday, R., Steers, R. ve Porter, L. (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224-247.
- Nauman, E. (1993), "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitments Among Expariate Managers", *Group Organization Managment*, 18 (2), pp. 153-187.
- Ostroff, C. (1992), "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performance: An Organizational Level Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77 (6), pp. 963-974.
- Özcan, E.D. Vardarlier, P., Karabay, M.E., Konakay ve G. Çetin, C. (2012), "Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü", *Öneri*, 10 (37), ss. 1-13.
- Özdevecioğlu, M. (2003), "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 18 (2), ss. 113 -130.
- Özdevecioğlu, M. (2004), "Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri", *Amme İdaresi Dergisi*, 17 (4), ss. 97-115.
- Özdevecioğlu, M. ve Doruk, N.Ç. (2009), "Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33, ss. 69-99.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. ve Boulian, P.V. (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), pp. 603-609.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008), "Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13 (2), ss.143-164.
- Rice, R.W., Near, J.P. ve Hunt, R.G. (1980), "The Job Satisfaction/Life Satisfaction Relationship: A Review of Empirical Research", *Basic and Applied Social Psychology*, 1 (1), 37-64.
- Sığı, Ü. (2007), "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), ss. 261-278.
- Spector, P.E. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Tett, R. P. ve Meyer J.P. (1993), "Job Satisfaction, Organizational Commitment Turnover İntention and Turnover", *Personel Psychology*, 46 (2), pp. 259-293.
- Veenhoven, R. (1996), "Developments in Satisfaction Research", *Social Indicators Research*, 37, pp. 1-46.
- Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2005), "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), ss. 395-412.

Yılmaz, G. ve Keser, A. (2010), "Konaklama İşletmelerinde Çalışan Sendika Üyelerinin İş ve Yaşam Doyumunu Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 6 (1), ss.87-107.

Yenihan, B. (2014), "Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki", *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (2), ss. 170-178.

Wasti, S.A. ve Önder, Ç. (2003), "Kültürlerarası Çalışmalarda Yöntem: Örgütsel Bağlılık Yazınından Dersler", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (2), ss. 125-145.

ÖRGÜTSEL DESTEK KAYNAKLARININ ÇALIŞAN İŞ STRESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE ÖRTÜK GELİŞİM MODELİ İLE BAKIŞ

Fatih Çetin

Niğde Üniversitesi
fcetin@nigde.edu.tr

İpek Kalemci Tüzün

Başkent Üniversitesi
tuzun@baskent.edu.tr

ÖZET

Algılanan iş stresi olumsuz sonuçları nedeniyle öncülleri ve sonucuları tartışılan önemli bir değişken olarak örgütsel davranış yazınında yer almaktadır. Algılanan iş stresi kişisel faktörlerden kaynaklanabileceği gibi, çalışanın içinde bulunduğu bağlamsal unsurlardan da kaynaklanabilir. Bu çalışmada çalışanların iş stres düzeylerinin sosyal destek kaynaklarıyla ilişkisi sosyal değişim ve kaynakların korunması kuramı perspektifinde tartışılmış ve temel olarak çoğul örgütsel destek kaynaklarından; algılanan örgütsel desteğin, amir desteğinin ve çalışma arkadaşı desteğinin çalışan iş stresi üzerindeki etkilerini değerlendirmek amaçlanmıştır. Çalışma 72 çalışandan dokuz haftalık toplanan veriler üzerinden yürütülmüş, elde edilen veriler örtük gelişim modeli ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel destek kaynaklarından hem çalışma arkadaşları hem de amir desteğinin çalışanların algıladıkları stresin azaltılmasında anlamlı biçimde etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca zaman içinde farklılaşan stresin azaltılmasında çalışma arkadaşları desteğinin önemli rol oynadığı ortaya çıkarılmıştır.

Anahtar kelimeler: Algılanan örgütsel destek, İş stresi, Örtük gelişim modeli

1. Giriş

Örgütlerin çalışanlardan beklentilerinin yükselmesi, çalışanların iş ile ilgili stres düzeylerinde artış ve stresin örgüt işleyişindeki olumsuz sonuçları nedeniyle iş stresi örgütsel davranış yazınında çok çalışılan değişkenlerden biri olmaya devam edecektir. İlgili yazındaki görgül çalışmalar incelendiğinde çalışan iş stresinin örgüt performansını olumsuz etkilediği (örn. Gilboa vd., 2008) örgütlerde iş sağlığı maliyetlerini artırdığı (örn. Colligan ve Higgins 2006) görülmektedir. İlgili yazında algılanan iş stresinin kişisel faktörlerden (örn. Alarcon vd., 2009) ve çalışanın işle etkileşiminden (örn. Nixon vd.,2011) kaynaklandığına ilişkin pek çok araştırma mevcuttur. Öte yandan örgütsel uygulamalar gibi bağlamsal faktörlerin algılanan iş stresi üzerindeki etkisine ilişkin araştırmalar oldukça kısıtlıdır. Bu çalışmada iş stresi ve sosyal destek kaynaklarının ilişkisi ve birbirleriyle etkileşimi sosyal değişim kuramı ve kaynakların korunması (conservation of resources) kuramı perspektifinde tartışılacaktır.

Örgütsel desteğin çalışan tutum ve davranışlarındaki etkisi sosyal değişim kuramının temel söylemleriyle açıklanabilir. Sosyal değişim (Blau, 1964; Gouldner, 1960) çalışanın örgütle kurduğu karşılıklı ilişkiyi vurgu yapar. Sosyal değişim kuramına dayanan örgütsel destek yaklaşımı ise destekleyici örgüt uygulamalarının çalışan tutum ve

davranışlarını şekillendirdiğini öne sürmektedir (Eisenberger vd., 1986; Loi vd., 2006). Algılanan örgütsel destek kavramı Eisenberger vd., (1986) tarafından ortaya atılmış ve çalışanların “örgüt için ne kadar değerliyim?” sorusuna bir cevap olarak düşünülmesi gerektiği belirtilmiştir. Örgütün, çalışanın refahını ne kadar düşündüğü ve çalışanın katkısına ne derece değer verdiği ile ilişkili olarak (Eisenberger vd., 1986) örgütsel desteğin artması; çalışanların psikolojik refahını artırarak (örn. Allen vd., 2003; Eisenberger vd., 1990; Rhoades ve Eisenberger, 2002), sosyo-duygusal ihtiyaçlarını tatmin eder ve çalışanın örgüte karşı olumlu tutum ve davranış geliştirmesine (örn. Eisenberger ve Stinglhamber, 2011; Tuzun ve Kalemci 2012) aracı olarak çalışan stres düzeyinin azalmasına yardım eder (örn. Viswesvaran vd., 1999). Sosyal değişim ve örgütsel destek kuramına dayanarak, örgütsel desteğin çalışanların benlik zenginleştirmelerine hizmet etmesi nedeniyle iş stres düzeylerini azalttığı ve algılanan örgütsel desteğin iş stres arasında ters yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir (örn. Jones vd., 1995; Viswesman vd., 1999). Bu konuda ilk çalışmalardan birini gerçekleştiren Lazarus ve Folkman (1984) algılanan örgütsel desteğin algılanan stresin şiddetini azalttığı sonucuna varmıştır. Kurtosis ve diğerlerinin (2015) gerçekleştirdikleri örgütsel desteğin öncül ve sonuçlarını temel alan meta analiz çalışmasına göre örgütsel destek önemli bir bağlamsal destek kaynağı olarak çalışan iş stresini azaltmaya hizmet etmektedir. Öte yandan sosyal değişim kuramı bağlamında gelişen çoğul örgütsel destek yaklaşımı çalışanların amirleriyle, (örn. Liden vd., 1997) örgütleriyle (örn. Eisenberger vd., 1986) ve çalışma arkadaşlarıyla (örn. Hayton vd., 2012) sosyal değişim ilişkisi geliştirebileceği yönündedir. Örgütsel desteğin çoğul kaynaklardan; amir ve çalışma arkadaşları desteğinin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisi son zamanlarda tartışılmaya ve önemsenmeye başlamıştır. İlgili yazında sınırlı sayıda çalışmada çalışanın, çalışma arkadaşları, amir, iş grubu gibi yakınsak örgüt kaynaklarını örgüt temsilcisi olarak gördüğü ve bu kaynaklarla değişim ilişkisinin tutum ve davranışları etkilediği yönünde bulgular mevcuttur (örn. Settoon vd., 1996; Kottke ve Sharafinski, 1988; Liden vd., 1997; Hayton vd., 2012, Self vd., 2005; Wayne vd., 1997; Masterson, vd., 2000; Eisenberger vd., 1986). Burt (2005) örgütsel desteğin iş stresini azalttığını, Ng ve Sorenson (2008) ve Hayton vd., (2012) ise çalışma arkadaşlarından alınan desteğin çalışan sosyo-duygusal ihtiyaçları tatmin ederek çalışan öz yeterliliğine olumlu katkı sağlamasından dolayı iş stresini azalttığı sonucuna varılmıştır.

Örgütsel davranış yazınında iş stresinin öncülleri iş kaynakları/talepleri (job resources demand model) modeli ve son zamanlarda ise kaynakların korunması kuramı (conservation of resources) bağlamında araştırılmaktadır. Kaynakların korunması kuramı Hobfoll (1989) tarafından geliştirilmiş ve iş kaynakları/talepleri modeli temel alınmıştır. Kurama göre, bireyler değer verdiği kaynakları elde etmek, elinde tutmak ve korumak için çabalamaktadır ve söz konusu kaynaklar zaman içinde dinamik bir şekilde değişebilir. Kuram bireyin sahip olduğu kaynakları kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalması, kaynakları kaybetmesi ya da elde edememesi durumunda stres yaşadığı ifade etmektedir (Hobfoll, 1989; Hobfoll, 2001). Kuramın, çalışanların işin gerektirdikleri dolayısıyla ortaya çıkan stresle baş etmede sosyal ve örgütsel kaynakların önemine vurgu yaptığı söylenebilir. Öte yandan kuramın kazanım-kayıp (gain-loss) söylemine göre, kaynaklar süreç içinde kazanılıp kaybedilebilir. Kuramın söylemi bu çalışmayla bütünleştirildiğinde, çalışanın algıladığı stres; süregelen devam eden bir süreç olup farklı örgütsel destek kaynakları zaman içinde değişen stresi farklı etkileyebilir. Bu perspektiften bakıldığında örgütsel destek kaynakları iş stresini önlemede ya da azaltmadaki iş kaynakları olarak değerlendirilebilir.

Hem sosyal değişim hem de kaynakların korunması kuramına dayanarak çoğul örgütsel destek kaynaklarının algılanan iş stresiyle ilişkisinin dinamik ve değişken bir süreç olarak değerlendirilebileceği söylenebilir. Bu çalışmada algılanan iş stresinin zaman içinde

nasıl farklılık gösterdiği ve çoğul örgütsel destek kaynaklarının (*algılanan örgütsel desteğin, amir desteğinin ve çalışma arkadaşı desteği*) başlangıçtaki ve zaman içinde farklılaşan iş stresi üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

2. Yöntem

2.1. Katılımcılar

Araştırma, Ostim Organize Sanayi Bölgesinde farklı sektörlerdeki dokuz işletmeden gönüllülük esasına göre seçilen toplam 110 mavi yakalı çalışana yapılan anketler üzerinden yürütülmüştür. İlk haftada katılımcıların demografik bilgiler ile birlikte çoğul destek kaynaklarına (örgüt, amir ve çalışma arkadaşları) ilişkin algıları, sonraki sekiz hafta boyunca ise çalışanların yaşadıkları iş stres düzeyleri ölçülmüştür. Sekiz hafta sonunda 38 katılımcının bazı haftalardaki geçersiz ölçümleri elenmiş ve araştırma sonuçları 72 katılımcı üzerinden değerlendirilmiştir. Katılımcıların yaş ortalaması 35.32 (SS= 6.97)'dir.

2.2. Ölçüm araçları

Algılanan iş stresi: Algılanan iş stresini ölçmek için Cohen vd. (1983)'nin geliştirdiği 10 maddelik Algılanan Stres Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek dörtlü Likert biçiminde hazırlanmıştır (1 = hiç, 4 = çok sık). Ölçek maddeleri çalışanların haftalık olarak algıladığı iş stresine göre ifade edilmiş ve ölçüm biçimi beşli Likert olarak yeniden düzenlenmiştir (Örneğin; *Bu hafta içinde kendinizi ne sıklıkla sinirli ve stresli hissettiniz?*). Alınan skorların yükselmesi algılanan stresin de arttığını göstermektedir. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri sekiz hafta boyunca .82 ile .88 arasında değiştiği hesaplanmıştır.

Algılanan örgütsel destek: Çalışanların algıladıkları örgütsel desteği ölçmek için Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından geliştirilen kısa formlu Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği kullanılmıştır. Kısa formlu ölçek beşli Likert biçiminde hazırlanmış (1 = kesinlikle katılmıyorum, 5 = tamamen katılıyorum) toplam sekiz madde içermektedir (Örnek madde; *Örgütüm işimdeki başarılarımdan gurur duyar*). Yüksek skorlar algılanan örgütsel desteğin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirliği .81 olarak hesaplanmıştır.

Algılanan amir/iş arkadaşları desteği: Çalışanların algıladıkları amir ve çalışma arkadaşları desteği, Rhoades ve Eisenberger (2002) ile Tate ve diğerleri (1997) tarafından yapılan çalışmalardan yararlanılarak ölçülmüştür. Her iki çalışmadan alınan üçer madde ile toplam altı maddelik bir ölçek oluşturulmuştur. Alınan maddeler için 'örgüt' ifadesinin yerine 'amir' veya 'çalışma arkadaşları' ifadeleri kullanılmıştır (Örnek madde; *Amirim/Çalışma arkadaşlarım işimdeki başarılarımdan gurur duyar*). Ölçek beşli Likert biçiminde hazırlanmıştır (1 = kesinlikle katılmıyorum, 5 = tamamen katılıyorum). Ölçekten alınan skorların yükselmesi algılanan amir/çalışma arkadaşları desteğinin de arttığını göstermektedir. Hesaplanan Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri algılanan amir desteği ölçeği için .81 ve algılanan çalışma arkadaşları desteği için .84 olarak hesaplanmıştır.

2.3. Analitik yöntem

Mevcut çalışmada, öncelikle algılanan iş stresinin kişilerarasında ve zaman içinde nasıl farklılaştığının ve bu süreçte etkisi olduğu düşünülen örgütsel destek kaynakların ne gibi rollerini olduğunun araştırılması amacıyla, örtük gelişim model analizi kullanılmıştır (Duncan vd. 2006). Yapısal eşitlik model analizlerinden birisi olan örgüt gelişim modelleri, tekrarlanan ölçümlerde örtük yapıların zaman içindeki değişimini görmek amacıyla

kullanılan bir yöntemdir. Çalışmada örgüt gelişim model analizi Amos 22.0 programıyla analiz edilmiştir. Modeldeki parametre tahminleri en yüksek olabilirlik (maximum-likelihood) yöntemiyle tahmin edilmeye çalışılmıştır. Araştırılan modellerin uyum iyilikleri için Ki-kare'nin serbestlik derecesine oranı (χ^2/sd , 3'ün altında olması), tahminin ortalama hata karekökü (RMSEA, .08'den düşük olması) ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI, .90'dan yüksek olması) ölçüt olarak benimsenmiştir (Schermele-Engel vd., 2003).

Araştırmada istatistik analiz iki adımda yapılmıştır. Birinci adımda koşulsuz örtük gelişim modeli kurularak algılanan stres seviyelerinin haftalık ortalama değişim durumu ile kişiler arasındaki farklılaşma derecesi araştırılmıştır. Bu amaçla üç farklı örtük faktörü oluşturulmuştur. Birinci faktör başlangıç düzeyindeki ortalama stres seviyesini göstermektedir (sabit). İkinci faktör stresteki değişimin doğrusal arttığı yönündeki varsayımına ilişkin oluşturulmuştur (değişim). Son faktör ise değişimin kuadratik (doğrusal olmayan artış) olduğu varsayımına ilişkin olduğu yönünde oluşturulmuştur (kdeğişim). İkinci adımda örgütsek destek kaynaklarının (örgütsel destek, Amir desteği ve çalışma arkadaşları desteği) ile algılanan iş stresi arasındaki ilişkilerin araştırılması için koşullu örtük gelişim modeli kurulmuştur.

3. Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait doğrulayıcı faktör analizi istatistikleri Tablo-1'de sunulmuştur. Ulaşılan sonuçlar araştırmada kullanılan ölçeklerin yeterli uyum değerlerini aldıklarını ayrıca çoğul destek kaynaklarının toplam örgütsel destek yapısı altında toplanması yanında birbirinden de anlamlı biçimde ayrıldığını göstermiştir.

Tablo 1 Doğrulayıcı faktör analizi istatistikleri

	<i>Toplam madde ve alt boyut sayısı</i>	χ^2/sd	CFI	RMSEA
Algılanan İş Stresi Ölçeği	10 madde (tek boyut)	2.45	.92	.077
Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	8 madde (tek boyut)	2.95	.90	.078
Algılanan İş Arkadaşları Desteği Ölçeği	6 madde (tek boyut)	1.77	.96	.070
Algılanan Amir Desteği Ölçeği	6 madde (tek boyut)	1.34	.97	.072
Toplam Örgütsel Destek Ölçeği	20 Madde (3 Boyut)	1.85	.91	.074

Araştırma değişkenlerine ait ortalamalar ve aralarındaki ilişkiler Tablo-2'de sunulmuştur. Buna göre sekiz hafta boyunca ölçülen çalışanların algılanan stres seviyeleri arasında .287 ($p<.05$) ile .753 ($p<.01$) değerleri arasında değişen anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte altı hafta algılanan stres (1,2,3,4,6,7'nci haftalar) ile algılanan iş arkadaşları desteği arasında, üç hafta algılanan stres (3,6,8'nci haftalar) ile algılanan amir desteği arasında negatif yönlü ilişkiler elde edilmiştir. Bunun yanında algılanan örgütsel destek ile algılanan iş stresi arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Ayrıca örgütsel destek algıları arasında .264 ($p<.05$) ile .410 ($p<.01$) değerleri arasında değişen anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Tablo 2: Değişkenlere ait ortalamalar ve aralarındaki ilişkiler

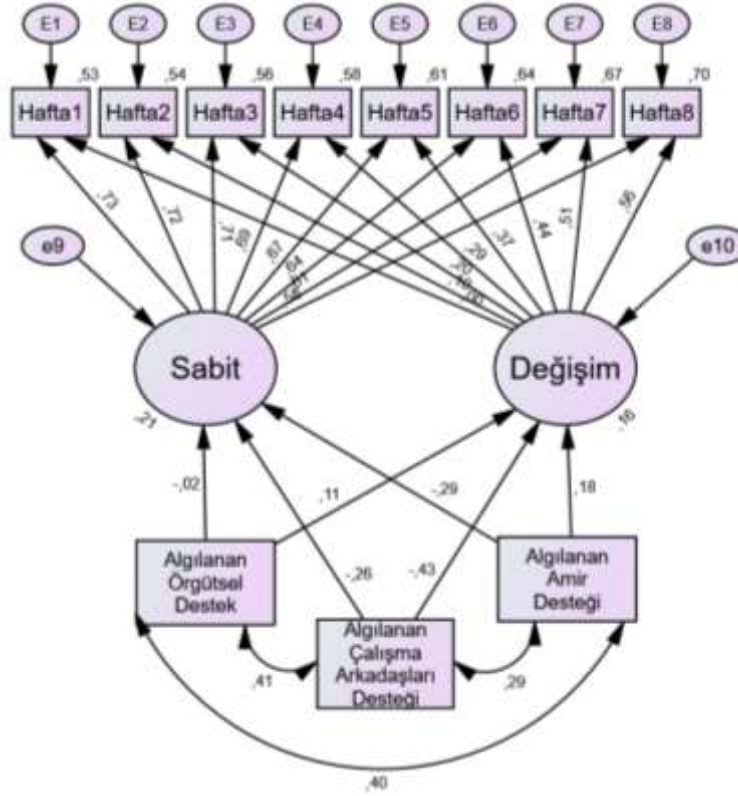
	Ort.	SS.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
1.Hafta1	2.54	.66	1									
2.Hafta2	2.57	.60	.753**	1								
3.Hafta3	2.57	.67	.467**	.663**	1							
4.Hafta4	2.56	.62	.513**	.675**	.623**	1						
5.Hafta5	2.59	.57	.558**	.570**	.578**	.567**	1					
6.Hafta6	2.66	.56	.605**	.615**	.631**	.591**	.616**	1				
7.Hafta7	2.64	.64	.361**	.478**	.626**	.684**	.501**	.520**	1			
8.Hafta8	2.62	.52	.287*	.409**	.431**	.524**	.435**	.378**	.602**	1		
9.AÖD	3.37	.92	-.136	-.197	-.172	-.130	-.078	-.135	-.194	-.126	1	
10.AİAD	3.47	.75	-.397**	-.417**	-.388**	-.404**	-.205	-.306*	-.331**	-.229	.410**	1
11.AAD	3.58	.74	-.063	-.158	-.362**	-.129	-.121	-.259*	-.185	-.295**	.365**	.264*

* p<.05, ** p<.001, AÖD: Algılanan Örgütsel Destek, AİAD: Algılanan İş Arkadaşları Desteği, AAD: Algılanan Amir Desteği

Çalışanların sekiz hafta boyunca algıladıkları stres seviyesi ve algılanan stresin zaman içinde gelişimini görmek için koşulsuz örgüt gelişim modeli kurulmuştur. Yapılan ilk analizde kuadrik değişim faktörünün ortalaması ve varyansının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiş ve bu faktör analiz dışında tutulmuştur. Başlangıç ve doğrusal değişim faktörleriyle oluşturulan stres gelişim modelinin elde edilen uyum değerleri; $\chi^2/sd = 2.01$, RMSEA = .066 ve CFI = .90 olarak hesaplanmıştır. Modelde başlangıç seviyesindeki algılanan stres seviyesi ortalamasının anlamlı olduğu (Ort. = 2.44, p<.01) ancak zaman içindeki ortalama değişimin (artışın) anlamlı olmadığı (Ort. = .15, p<.107) belirlenmiştir. Bunun yanında hem başlangıç seviyesindeki faktörün (Var.=.25, p<.01) hem de zaman içindeki değişim faktörünün (Var.=.15, p<.05) varyanslarının anlamlı olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca başlangıç seviyesi ile değişim faktörleri arasındaki ilişkinin (Cov. =-.08, p<.17) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Tüm bu sonuçlar, algılanan stresin tümüyle sekiz hafta boyunca anlamlı biçimde belirli bir yönde değişim göstermediğini, ancak algılanan stres seviyesinin hem başlangıç seviyesinde hem de süreç içinde kişilerarasında anlamlı biçimde farklılaştığını ortaya çıkarmıştır.

Çalışmada tüm örgütsel destek kaynaklarının (örgüt/amir/çalışma arkadaşları) başlangıçta ve zaman içinde değişen algılanan stres seviyelerine olan etkilerini görmek için koşullu örgüt gelişim modeli kurulmuştur. Model incelendiğinde (Şekil-1), örgütsel destek kaynaklarından çalışma arkadaşları desteğinin hem başlangıçtaki ($\beta = -.26$, p<.05) hem de zaman içinde değişen stresi ($\beta = -.43$, p<.05) negatif yönlü etkilediği, ayrıca amir desteğinin ise yalnızca başlangıçtaki algılanan stresi negatif yönlü etkilediği ($\beta = -.29$, p<.05) görülmüştür. Bu sonuçlar neticesinde çalışanların algıladıkları stresin azaltılmasında hem çalışma arkadaşları hem de amir desteğinin anlamlı biçimde etkilerinin olduğu, ayrıca zaman içinde farklılık gösteren stresin azaltılmasında çalışma arkadaşları desteğinin önemli rol oynadığı ortaya çıkarılmıştır.

Şekil 1: Araştırmanın Yapısal Modeli



4. Değerlendirme ve Sonuç

Bu çalışmada çoğul örgütsel destek kaynakları ile algılanan iş stresinin zaman içindeki etkileşimleri ve değişimleri incelenmiştir. Bu bağlamda iki aşamada yapılan analiz bulguları sonucunda; algılanan stresin zaman içinde anlamlı değişim göstermediği, ancak algılanan stres seviyesinin hem başlangıç seviyesinde hem de süreç içinde kişiler arasında anlamlı bir biçimde farklılaştığı ortaya çıkarılmıştır. Örgütsel destek kaynaklarından hem çalışma arkadaşları hem de amir desteğinin çalışanların algıladıkları stresin azaltılmasında anlamlı etkilerinin olduğu, ayrıca zaman içinde farklılık gösteren stresin azaltılmasında çalışma arkadaşları desteğinin önemli rol oynadığı ortaya çıkarılmıştır.

Çalışma söz konusu bulgularıyla ilgili yazına katkı sağlamaktadır. Öncelikle örgütsel yapının çoğul kaynaklarının önemine vurgu yapan sınırlı sayıda diğer çalışmaları desteklemektedir. Bu çalışmanın en önemli sonuçlarından biri algılanan çalışma arkadaşları desteğinin zaman içinde çalışan iş stresini azaltmadaki etkisidir. Bu bağlamda çalışma arkadaşları desteği örgütsel işleyişe hizmet eden önemli bir araç olarak görülebilir. Örgütler ve yöneticilerin çalışma arkadaşlarını önemli bir sosyal destek kaynağı olarak görmeleri ve destek süreçlerini bu perspektifte geliştirmelerinin önemi ortaya konmuştur. Örgütsel sosyal destek kaynakları oluşturulurken yakın desteklerin örgüte hizmet eden temel kaynaklar olarak değerlendirilmesi örgüt işlevi açısından oldukça önemli olabilir. Öte yandan yine örgütsel düzeyde oluşturulabilecek ve çalışanların etkileşimini artıracak insan kaynakları uygulamaları ya da geliştirilebilecek insan kaynakları politikaları ve iç halkla ilişkiler uygulamaları ile örgütsel destek algısı farklı boyutlarda güçlendirilebilir.

Hem kuramsal hem de boylamsal doğasıyla görgül olarak gerçekleştirilen bu çalışmanın sonraki araştırmalara ışık tutması beklenmektedir. Örneklemin kültürel doğasının etkisi ise ileriki araştırmalarda iş stresinin azaltılmasında farklı kültürlerde çevresel destek kaynaklarının da farklılaşacağına ilişkin sav oluşturulacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada herhangi bir aracı süreç tartışılmamıştır ancak ileriki çalışmalarda hem kültürel değişkenlerin hem de olası aracılık yapabilecek değişkenlerin tartışılması önerilmektedir.

5. Kaynakça

- Alarcon, G., Eschleman, K. J., ve Bowling, N. A. (2009). Relationship between Personality Variables and Burnout: A Meta- Analysis. *Work & Stress*, 23, 244-263.
- Allen, D.G., Shore, L.M. and Griffeth, R.W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process, *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Burt, R. S. (2005). *Brokerage and closure: An introduction to social capital*. Oxford: Oxford University Press.
- Cohen, S., Kamarck, T., ve Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24, 385–396.
- Colligan, T. W., ve Higgins, E. M. (2006). Workplace stress etiology and consequences. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 21(2), 89-97.
- Duncan, T.E., Duncan, S.C. ve Strycker, L. A. (2006). *An introduction to latent variable growth curve modeling: Concepts, issues, and applications* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Eisenberger, R. L., Huntington, R., Hutchison, S., ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *The Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. and Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation, *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., ve Stinghamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. American Psychological Association Books Washington, DC, USA
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., ve Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects. *Personnel Psychology* 61(2), 227–272.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–78.
- Hayton, J.C., Carnabuci, G. ve Eisenberger, R. (2012). With a little help from colleagues: A social embeddedness approach to perceived organizational support. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 235-249.
- Hobfoll, Stevan E. (1989). Conservation Of Resources A New Attempt At Conceptualizing Stress, *American Psychologist*, 44 (3): 513-524.

- Hobfoll, Stevan E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Recess: Advancing Conservation of Resources Theory, *Applied Psychology: An International Review*, 50 (3): 337-421.
- Kottke, J.L., ve Sharafinski, C.E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075–1079.
- Kurtessis, J., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., ve Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, doi:10.1177/0149206315575554
- Jones, B., Flynn, D. M., ve Kelloway, E. K. (1995). Perception of support from the organization in relation to work stress, satisfaction, and commitment. İçinde S. L. Sauter ve L.R. Murphy (Eds.), *Organizational risk factors for job stress (41–52)*. *American Psychological Association*, Washington, DC, USA.
- Lazarus, R. S., ve Folkman, S. (1984). *Stress appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Liden, R.C., Sparrowe, R.T., ve Wayne, S.J. (1997). Leader member exchange theory: The past and potential for the future. İçinde G.R. Ferris, (Ed), *Research in Personnel and Human Resource Management*, (47-119).Greenwich, Connecticut: JAI.
- 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(1), 101–120.
- Masterson, S.S., Lewis K., Goldman, B.M., ve Taylor, M.S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Ng, T. W. H., ve Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management*, 33, 243–268.
- Nixon, A.E., Mazzola, J., Bauer, J.J., Krueger, J.R. ve Spector, P.E. (2011). Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organizations*, 25(1), 1-22.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature, *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Test of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23-74.
- Self, D.R., Holt, D.T., ve Schaninger, W.S. (2005). Work group and organizational support: A test of distinct dimensions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 133-140.
- 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(3), 219-227.

Tate, U., Whatley, A. ve Clugston, M. (1997). Sources and Outcomes of Job Tension: A Three-Nation Study. *International Journal of Management*, 3, 350–358.

Tuzun, İ.K. ve Kalemci A. (2012), Organizational and supervisory support in relation to turnover intentions, *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 518-534.

Viswesvaran, C., Sanchez, J.I., ve Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 314–334.

Wayne, S.J., Shore, L.M., ve Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE İŞ GÜVENCESİ MEMNUNİYETİ ETKİLEŞİMİ: ÖZEL HASTANE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA⁷

Serdar USLU

Bahçeşehir Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
serdaruslu79@hotmail.com

Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ

İstanbul Üniversitesi
İşletme Fakültesi
hakk.aktas@istanbul.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmanın amacı; örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti, iş güvencesi memnuniyeti ve iş güvencesi endeksi arasındaki etkileşimin açıklanmasıdır. Bu bağlamda örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti ve iş güvencesi kavramları açıklanmış, öncülleri ve ardılları incelenmiştir. Araştırma, İstanbul'da bir özel hastanede görev yapan 359 sağlık hizmeti personeli üzerinde uygulanmış, elde edilen veriler betimleyici ve açıklayıcı istatistik analizlerle ortaya koyulmuştur. Elde edilen bulgular doğrultusunda örgütsel sessizlik ve alt boyutları bağlamında savunmacı sessizlik ile iş güvencesi memnuniyeti ve iş güvencesi endeksinin, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisinin bulunduğu, demografik faktörler (cinsiyet, yaş, medeni durum ve çalışan/yönetici statüsü) bağlamında da anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, İşten Ayrılma Niyeti, İş Güvencesi Memnuniyeti, İş Güvencesi Endeksi.

1. Kuramsal Temel

İşletme yönetimi literatürü işgören davranışlarının anlaşılmasına ilişkin pek çok kavramın neden ve sonuçlarının açıklanması bağlamında bazı temel teorilere atıfta bulunmaktadır (Gürbüz, 2006). Örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti ve iş güvencesi kavramlarının da kuramsal olarak temel dayanakları; Hobfoll'un (1989) "Kaynakların Korunması Teorisi", Ajzen ve Fishbein (1977) ile Ajzen'in (1991) "Planlanmış Davranış Teorisi", Blau'nun (1964) "Sosyal Mübadele Teorisi", Gouldner'ın (1960) "Karşılıklılık Norm Teorisi" ve Vroom (1964)'un "Beklenti Teorisi" ve Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi" bağlamında incelenecektir.

1.1. Örgütsel Sessizlik

Sessizlik ve ses ile ilişkilendirilen kavramlar, araştırmacılar tarafından 50 yılı aşkın bir süredir ilgilenilen bir konudur (Zehir ve Erdoğan, 2011). Örgütsel sessizliğe ait ilk

⁷ Bu bildiri Serdar Uslu'nun Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme programında yapılmış olan yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

kavramsal tanımlamalar, Hirschman'ın (1970) *“Exit, Voice and Loyalty”* adlı eseriyle başlamış, *“çıkış”* ve *“ses”* kavramları çalışanlar tarafından organizasyonlara karşı tepki gösterme aracı olarak kullanılmıştır. Morrison ve Milliken (2000) ile sonrası yazında sessizlik örgütsel anlamda işgörenlerin iradeleriyle istemli ve kasıtlı bir şekilde susması yönünde ele alınmıştır. Sessizliğin bireysel ve organizasyonel açıdan olumsuz yansımaları bulunmakta (Bagheri vd., 2012) ve bu etkilerin sonucu sergilenen davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Uslu ve Aktaş, 2015). 1980'li yıllarda sessizlik ve ses kavramları adalet teorisi açısından mercek altına alınırken, 1990'larda ise araştırmacılar ses kavramının işleyişine odaklanılarak, Morrison ve Milliken'in (2000) oldukça ilgi gören araştırmasıyla birlikte yönetim alanyazını içerisinde *“sessizlik iklimi”* kavramı yerini almaya başlamıştır (Bagheri vd., 2012). Örgütsel sessizlik, örgütsel iletişimin sağlıklı işlemediği bir süreci temsil etmektedir (Şimşek ve Aktaş, 2014).

1.2. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, işgörenlerin bireysel inisiyatifleri ile sistemden ayrılma tutumu, mevcut işlerin bırakılması (Gaertner, 2000), yeni bir iş ya da meslek arama isteğinde bulunmasını (Çekmecelioğlu, 2014) ifade etmektedir. İşgörenlerin yapmakta oldukları işten memnuniyetsizlik duymaları durumunda sergiledikleri yıkıcı ve aktif eylem (İşçi, 2010) olarak da tanımlanan işten ayrılma eğilimi, motivasyon, iş tatmini (Krausz vd., 1998), işe bağlılık (Borzaga ve Tortia, 2006) ve iş doyumunu (Ak, 2011) kavramları ile güçlü bir ilişki içinde bulunmakta, bazı durumlarda ise işgören-örgüt çatışmasının göstergesi olarak da nitelendirilebilmektedir (Cho vd., 2009). Ancak, çalışanın iş bulma olanakları kısıtlı, becerileri yetersiz ve emeğini sunduğu iş piyasası kötü bir durumda ise, iş doyumunu çok düşük olsa da işgören mevcut işinde kalmayı tercih edebilmektedir (Feldman ve Arnold, 1983). Luchak (2003), örgütsel bağlılık ekseninde yapmış olduğu çalışmada işten ayrılma ve sessiz kalmama konusunu incelemiştir. Bagheri vd. (2012), örgütsel sessizliğin işten ayrılma ve iş doyumunu etkilediğini belirtmektedir. İşten ayrılma sürecinden önceki en önemli aşama olan işten ayrılma niyeti, işgören tarafından birçok girdinin bir arada değerlendirildiği, karmaşık ve psikolojik açıdan bireyi yıpratıcı olabilecek bir süreçtir. İşten ayrılma niyetinin örgütten ayrılma ile sonuçlanması organizasyonlar açısından da maddi ve manevî külfete neden olmaktadır. Waldman vd.'nin (2004), sağlık sektöründe yaptığı çalışmada, işten ayrılmaların neden olduğu kayıp maliyetinin, işletmelerin yıllık ortalama bütçesinin en az yüzde beşini oluşturduğunu ortaya koymuşlardır. Hollanda'da hemşireler ile ilgili yapılan bir diğer çalışmada yetersiz gelişim ve kariyer imkânı, işten ayrılma niyetinde birinci sırada yer almakta, ikinci sırada ise olumsuz çalışma koşulları gelmektedir (Tummers vd., 2013).

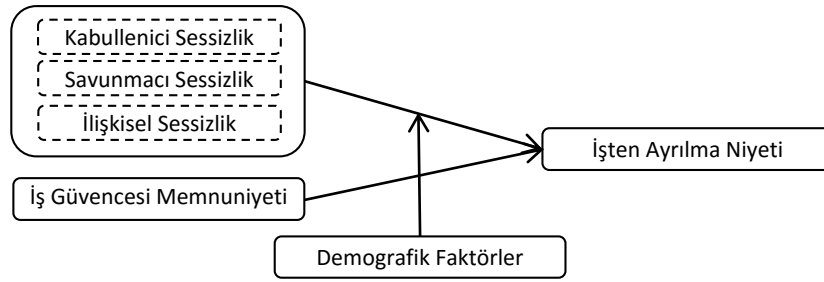
1.3. İş Güvencesi Memnuniyeti

Yönetim ve organizasyon alanyazınında iş güvencesi konusu son çeyrek yüzyılda yoğun olarak araştırılan önemli bir kavramdır (Önder ve Wasti, 2002). Bireylerin iş ilişkisi ile ilgili düşüncelerinin temelinde işlerinin sürekliliğini sağlamak düşüncesi bulunmaktadır (Hotamışlı ve Şenol, 2011). İşgören açısından onun toplumsal konumuna katkıda bulunan iş tanımının güvence altına alınması, kanunlarla koruma içinde bulunması, işveren-işgören ilişkisinin en önemli ögesi oluşturmaktadır. İşgörenler, algıladıkları iş tatminsizliği sonucunda işten ayrılma niyetlerini yıkıcı ve aktif bir eylem olarak hayata geçirebilmektedirler (Rusbult vd., 1988). Probst (1998), işgörenin mevcut durumdaki işinin devamlılığına ilişkin algısını iş güvencesi olarak tanımlayarak, iş güvencesi ile ilişkili algı ve tutumların birbirlerinde ayrı olduğunu savunmakta ve bu nedenle çalışanın mevcut işinin sürekliliğine ilişkin algısı ile bu algıdan dolayı oluşan memnuniyetin ayrı ayrı ölçümlenmesinin daha etkili sonuçlar vereceğini değerlendirmektedir. Zira algılanan iş güvencesinin diğer örgütsel değişkenler üzerindeki etkisinin ancak çalışanın iş

güvencesinden memnuniyeti ile ortaya çıkabileceği düşünülmektedir (Önder ve Wasti 2002).

2. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, işgörenlerin örgütsel sessizlik tutumları ile işten ayrılma niyetleri ve iş güvencesi memnuniyetinin nasıl bir etkileşim içinde bulunduğunu, alanyazında önemli yere sahip temel teorilerden ve literatürden yararlanarak tanımlayıcı, ilişkisel ve karşılaştırmalı modellerle ortaya koymaktır. Tanımlayıcı araştırma modelinde; örnekleme ait tanımlayıcı demografik veriler sunulmaktadır. İlişkisel model kapsamında ise araştırmanın değişkenleri arasındaki etkileşime ait korelasyon, regresyon analizleri ile demografik değişkenler bağlamında t testi ve ANOVA testi bulguları sunulmaktadır. Araştırmanın değişkenleri arasındaki etkileşim Şekil 1.'de gösterilmiştir.



Şekil 1: Simgesel Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin örgütsel sessizliğe ilişkin tutumları ile işten ayrılma eğilimleri ve iş güvencesi memnuniyetleri arasındaki etkileşimler hangi düzeydedir?
- Özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin örgütsel sessizliğe ilişkin tutumları ile işten ayrılma eğilimleri ve iş güvencesi memnuniyetleri hangi demografik değişkenler bağlamında farklılaşmaktadır?

2.1. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırma evrenini özel bir hastaneler grubunun zincir hastanelerinde hemşire, acil tıp teknisyeni, laboratuvar ve röntgen teknisyeni/teknikeri, ebe ve paramedik olarak görev yapan sağlık hizmetleri personeli oluşturmaktadır. Zaman ve maliyet tasarrufu, kitle ulaşılabilirliğine olan kolaylık nedeniyle (Arıkan, 2004) kolayda örnekleme yöntemi ile bahse konu hastaneler grubunun intranet sistemi üzerinden anketler uygulanmıştır. Toplanan 359 ankete ait veriler AMOS ve SPSS 21.0 programında analiz edilerek değerlendirilmiştir.

2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Örgütsel sessizlik tutumlarının ölçülmesi amacıyla, Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen, 15 ifadeden oluşan beşli Likert tipi, alt boyutları bağlamında; ilgisizlik ve boyun eğme davranışları ile ilişkilendirilen “kabullenici sessizlik”, korku ve bireysel savunma davranışı ile ilişkilendirilen “savunmacı sessizlik” ve ilişkileri koruma davranışı ile ilişkilendirilen “ilişkisel sessizlik” boyutlarından oluşan örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Taşkiran (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan bahse konu ölçek, Aktaş ve Şimşek (2015) tarafından yapılan araştırmada ise alan uzmanı bir öğretim üyesi tarafından çevirideki bazı ifadeler orijinal ölçek ile karşılaştırılarak tekrar düzenlenmiştir.

İşgörenlerin işten ayrılma niyetlerini ölçmek için ise Wayne vd. (1997) tarafından geliştirilen, Küçükusta (2007) tarafından Türkçeleştirilen beşli Likert tipi ölçek, üç ifadeden oluşan, tek boyutlu işten ayrılma eğilimi ölçeği kullanılmıştır.

Çalışanların mevcut işinin sürekliliğine ilişkin algısı Probst (1998) tarafından geliştirilen “İş Güvencesi Endeksi Ölçeği” ile iş güvencelerine karşı duydukları memnuniyet ise “İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği” ile ölçülmüştür. Önder ve Wasti (2002) tarafından Türkçeye uyarlanan her iki ölçek, “Evet”, “Kararsızım” ve “Hayır” seçeneikli altışar sorudan oluşmaktadır.

3. Bulgular

3.1. Demografik Veriler

Araştırmaya katılanlar demografik açıdan incelendiğinde; 18-24 yaş aralığında bulunanlar 145 kişi (% 43,0), 26-30 yaş aralığında bulunanlar 71 kişi (%21,1), 31-35 yaş aralığında bulunanlar 42 kişi (%12,5), 36-40 yaş aralığında bulunanlar 48 kişi (%14,2) ve 41 yaş üstünde bulunanlar ise 31 (%9,2) kişidir. 175 (%51,9)'i evli, 162 (%48,1)'si bekârdır. 270 (%80,1)'ini kadınlar, 67 (%19,9)'sini erkekler oluşturmaktadır. Lise öğrenimine sahip 193 (%57,3) kişi, ön lisans bitiren 66 (%19,6) kişi ve lisans- yüksek lisans öğrenimi görmüş 78 (%23,1) kişi bulunmaktadır. Meslekî çalışma süreleri incelendiğinde; 1-5 yıl meslekî deneyimi bulunanlar 153 (% 45,4), 6-10 yıl arasında meslekî deneyimi bulunanlar 77 (%22,8), 11-15 yıl arasında meslekî deneyimi bulunanlar 42 (%12,5), 16-20 yıl arasında meslekî deneyimi bulunanlar 39 (%11,6), 21 yıl ve üstü meslekî kıdemi bulunanlar ise 26 (%7,7) kişidir. ₺ 1000-2000 arasında ücret alan kişi sayısı 200 (%59,3), ₺ 2001-3000 arasında ücret alan kişi sayısı 95 (%28,2), ₺ 3000 ve üzeri ücret alan kişi sayısı ise 42 (%12,5)'dir. 261 (%77,4) kişinin çalışan, 76 (%22,6) kişinin ise yönetici statüsünde olduğu bulgulanmıştır.

3.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmaya ait anketin tamamlanmasından sonra analizlere geçilmeden önce 359 katılımcıdan toplanan veriler düzenlenmiş, eksik verisi olan 15 katılımcı ile uç değer analizi ve tanımlayıcı istatistikler kapsamında standart z değerleri $z > 3$ ve $z < -3$ aralığında (Raykov ve Marcoulides 2012, s. 69) bulunmayan 7 katılımcının verisi silinerek toplamda 22 anket araştırma dışında bırakılmıştır. Diğer eksik veriler ise incelenerek seri ortalama değerleri ile değiştirilmiştir. Araştırmada güvenilirliğin analizi için Cronbach Alpha analizi, yapı geçerliliği için ise doğrulayıcı faktör analizleri bağlamında temel bileşenler yöntemi ile varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı Yapısal eşitlik modellemesi, Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği testi ve Bartlett Küresellik Testi ile kontrol edilmiştir. Faktör yüklerinin 0,5 değerinden yüksek olması durumunda faktörler oluşturulmuştur (Büyüköztürk, 2010). Ölçekler bazında sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Örgütsel sessizlik ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizinde ortaya çıkan sonuçlara göre; verilerin modele göre uyum sağladığı ($\chi^2 = 258.692$, $df = 86$, $\chi^2/df = 3.00$) ve modelin çeşitli indekslere göre uyum değerlendirmesinin ise (CFI = 0.958, RMSEA = 0.077, NFI = 0,939 ve TLI = 0.949) iyi olduğu değerlendirilmektedir. Bu bulgulara dayanarak ölçeğe ait mevcut üç boyutlu yapının; kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve ilişkisel sessizlik olarak orijinaline uygun şekilde korunduğunu ortaya koymaktadır. Savunmacı sessizlik boyutunda yer alan “*Yöneticimin tepkisinden veya işimi kaybetmekten korktuğumdan, işimi geliştirmeye yönelik görüş ve önerilerimi açıklamaktan kaçınırım*” ifadesi ile “*Yöneticimin tepkisinden veya işimi kaybetmekten korktuğumdan, ortaya çıkan problemlere ilişkin çözüm önerilerimi kendime saklarım*” ifadesi düşük faktör yükü nedeniyle birleşik olarak analize tabi tutulmuştur. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ise 0.884 olarak

hesaplanmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin faktör analizi için veri setine ilişkin değerler: KMO=0,712 ve X^2 Bartlett Test (3) = 538,211 $p < 0.0001$ olarak hesaplanmıştır. Toplam açıklanan varyans yüzde 79,911'dir. Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.874 olarak hesaplanmıştır. İş güvencesi endeksi ölçeğine yapılan geçerlik analizi sonucunda ölçeğin tek boyutu içinde bulunan "Bu kuruluşta gelecekteki istihdam durumunuz nedir?" sorusuna verilebilecek cevaplar arasında bulunan "Sabit" ifadesi, ölçeğin güvenilirliğini önemli düzeyde düşürdüğü için ($\alpha = ,266$) çıkartılarak analizlere dâhil edilmemiştir. Faktör analizi için veri setine ilişkin değerler: KMO=0,754 ve X^2 Bartlett Test (10) = 498,128 $p < 0.0001$ olarak hesaplanmıştır. Toplam açıklanan varyans yüzde 53.940'dır. Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ise 0.785 olarak hesaplanmıştır. İş güvencesi memnuniyeti ölçeğinin geçerlik analizi sonucunda ölçeğin tek boyutu içinde bulunan "İş yerinizde iş güvenceniz nasıldır ?" sorusuna verilebilecek cevaplar arasında bulunan "Stresli" ifadesinin ölçeğin güvenilirliğini önemli düzeyde düşürdüğü için ($\alpha = ,336$) çıkartılarak analizlere dâhil edilmemiştir. Faktör analizi için veri setine ilişkin değerler: KMO=0,770 ve X^2 Bartlett Test (10) = 491,304 $p < 0.0001$ olarak hesaplanmıştır. Toplam açıklanan varyans yüzde 54.340'dır. Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ise 0.788 olarak hesaplanmıştır.

3.3. Korelasyon Analizleri

Değişkenler arasındaki etkileşimin hangi düzeyde olduğuna ilişkin yapılan Pearson korelasyon analizi Tablo 1.'de özetlenmiştir. Korelasyon katsayıların değerlendirilmesi için $r < 0,40$ oranı zayıf, $r = 0,40$ ila $0,59$ oranları orta, $r = 0,60$ ila $0,74$ oranları iyi ve $r > 0,75$ 'den yüksek oranlar mükemmel olarak kabul edilmekte (Şencan, 2005:279) ancak bu ilişkiyi kesin bir neden-sonuç ilişkisi içinde yordanması yanlış sonuçlar elde edilmesine neden olabilmektedir. Elde edilen bulgulara göre veriler incelendiğinde, işten ayrılma niyetinin; iş güvencesi endeksi ($r = -,413$), iş güvencesi memnuniyeti ($r = -,456$) ve ilişkisel sessizlik ($r = -,137$) ile ters yönlü korelasyon içinde olduğu, kabullenici sessizlik ($r = ,287$), savunmacı sessizlik ($r = ,333$) ve bütünsel olarak sessizlik ($r = ,258$) ile aynı yönlü korelasyon içinde olduğu bulgulanmıştır. İş güvencesi endeksinin ise; kabullenici sessizlik ($r = -,253$), savunmacı sessizlik ($r = -,306$) ve bütünsel olarak sessizlik ($r = -,255$) ile ters yönlü korelasyon içinde olduğu bulgulanmıştır. İş güvencesi memnuniyetinin de; kabullenici sessizlik ($r = -,230$), savunmacı sessizlik ($r = -,321$) ve bütünsel olarak sessizlik ($r = -,223$) ile ters yönlü korelasyon içinde olduğu ancak ilişkisel sessizlik ($r = ,146$) aynı yönlü korelasyon içinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1. Betimleyici İstatistikler ve Pearson Korelasyon Değerleri

Değişkenler	OR T.	SS	1	2	3	4	5	6	7
1. İşten Ayrılma Niyeti (IAN)	2,87	1,06	1	-,413**	-,456**	,287**	,333**	-,137*	,258**
2. İş Güvencesi Endeksi (IGE)	5,69	4,00		1	,697**	-,253**	-,306**	,065	-,255**
3. İş Güvencesi Memnuniyeti (İGM)	6,60	4,16			1	-,230**	-,321**	,146**	-,223**
4. Kabullenici Sessizlik (KS)	2,60	,85				1	,769**	,025	,876**
5. Savunmacı Sessizlik (SS)	2,31	,98					1	-,021	,875**
6. İlişkisel Sessizlik (İS)	3,94	,68						1	,366**
7. Tüm Sessizlik	2,95	,62							1

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-yönlü) ** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

Korelasyon analizinden yola çıkarak geleceğe ilişkin iş güvencesi algıları ile mevcut işlerinden duydukları memnuniyetleri azaldığında işgörenin işten ayrılma eğilimlerinin

artacağı, kabullenici ve savunmacı sessizliklerinin arttığında ise işten ayrılma niyetlerinin artarak, iş güvencesi memnuniyetleri ile işlerinin devamlılığına ilişkin algılarının düşeceği değerlendirilmesinde bulunulabilir. Ayrıca, çalışılan kurum ile çevrede bulunanları korumaya yönelik ilişkisel sessizlik tutumunun, kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizliğe göre işten ayrılma niyeti ve iş güvencesi memnuniyeti ile zıt bir yol izlediği, işten ayrılma niyetinin artması durumunda ilişkisel sessizliğin azalacağı buna karşın ise iş güvencesi memnuniyetindeki artışın ilişkisel sessizliği de artıracacağı değerlendirilmektedir. Ancak iş güvencesinin geleceğine ilişkin algıyı oluşturan iş güvencesi endeksi ile ilişkisel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. İş güvencesi endeksi (İGE) ile iş güvencesi memnuniyetinin (İGM) birbirleri ile yüksek korelasyon içinde bulgulanması, Probst (1998)'un ($r = ,730$) ve Önder ve Wasti (2002)'nin çalışmaları ile ($r = ,540$) uyumludur.

3.4. Regresyon Analizleri

Araştırmaya konu olan değişkenlerin aralarındaki ilişkinin bağımlı ve bağımsız değişkenler olarak sayısal değerlerle açıklanabilmesi için regresyon analizleri yapılmıştır (Büyüköztürk, 2010). Analiz öncesi çoklu doğrusal bağıntı problemi test edilerek en yüksek VIF değerinin 10'dan küçük olduğu, Durbin-Watson değerlerinin ise 1,5 ile 2,5 arasında dağıldığı, otokorelasyon olmadığı ve regresyon hata terimleri varyansının sabit dağıldığı, hata terimlerinin normale yakın olduğu görülmüştür (Orhunbilge, 2002; Orhunbilge, 2010). Araştırmanın birinci sorusuna yanıt aramaya ilişkin bütünsel olarak örgütsel sessizlik, iş güvencesi memnuniyeti ve iş güvencesi endeksinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etki düzeyini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi Tablo 2.'de sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre işten ayrılma niyeti üzerindeki iş güvencesi memnuniyeti, savunmacı sessizlik ve iş güvencesi endeksinin etkileri araştırılmış, modelin istatistiksel olarak anlamlı ($F= 36,268$; $p=0,000$) ve modelin açıklama gücünün ($R^2= 0,239$) olduğu ortaya koyulmuştur. Buna göre iş güvencesi memnuniyetinin ($\beta= -0,314$, $p=0,000$), bütünsel olarak örgütsel sessizliğin ($\beta=0,148$, $p=0,003$) ve iş güvencesi endeksinin ($\beta= -0,156$, $p=0,020$) işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Regresyon Analizleri-1

<i>Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti</i>			
<i>Bağımsız Değişken:</i>	β	t	p
İş Güvencesi Memnuniyeti	- 0,314	- 4,728	0,000
Örgütsel Sessizlik	0,148	3,008	0,003
İş Güvencesi Endeksi	- 0,156	- 2,336	0,020
<i>R= 0,496</i>		<i>Düzeltilmiş R²= 0,239</i>	<i>F = 36,268</i>
			<i>p= 0,000</i>

Regresyon analizi sonuçlarına göre, bütün olarak örgütsel sessizliğin, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisinin bulgulanması sonucunda örgütsel sessizliğin alt boyutlarını da kapsayacak şekilde iş güvencesi memnuniyeti ve iş güvencesi endeksinin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etki düzeyini belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizi Tablo 3.'de olduğu gibidir.

Tablo 3. Regresyon Analizleri-2

<i>Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti</i>			
<i>Bağımsız Değişken:</i>	β	t	p
İş Güvencesi Memnuniyeti	- 0,287	- 4,305	0,000
Savunmacı Sessizlik	0,193	3,848	0,000
İş Güvencesi Endeksi	- 0,154	- 2,329	0,020
<i>R= 0,509</i>		<i>Düzeltilmiş R²= 0,252</i>	<i>F = 38,750</i>
			<i>p= 0,000</i>

Tablo 3.'de verilen çoklu regresyon analizi sonucunda işten ayrılma niyeti üzerindeki iş güvencesi memnuniyeti, savunmacı sessizlik ve iş güvencesi endeksinin etkileri araştırılmış, modelin istatistiksel olarak anlamlı ($F= 38,750$; $p=0,000$) ve modelin açıklama gücünün ise ($R^2= 0,252$) olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre iş güvencesi memnuniyetinin ($\beta= -0,287$, $p=0,000$); savunmacı sessizlik ($\beta= 0,193$, $p=0,000$) ile iş güvencesi endeksinin ($\beta= -0,154$, $p=0,020$), işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir.

3.5. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Demografik Özellikler Bağlamında Farklılıkları

Araştırmaya katılanların örgütsel sessizlik ve alt boyutları ile iş güvencesi endeksi, iş güvencesi memnuniyeti ve işten ayrılma niyetleri, cinsiyet, yaş, medeni durum ve çalışan/yönetici statüsü değişkenleri için t testi, diğer demografik değişkenler için ise tek yön ANOVA testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre; savunmacı sessizlik tutumlarının [$t(335)= -3.028$, $p=0,003$] cinsiyetlerine göre ortalamalarının farklılık gösterdiği, kadınların savunmacı sessizlik ortalamalarının ($\bar{X}=2.23$, $SS= .95$) erkeklerin savunmacı sessizlik ortalamalarından ($\bar{X}=2.63$, $SS= 1.05$) daha düşük olduğu bulgulanmıştır. Kabullenici sessizlik tutumları [$t(335)= -1.485$, $p=0,139$], ilişkisel sessizlik tutumları [$t(335)= -1.202$, $p=0,230$], işten ayrılma niyetleri [$t(335)= -1,540$, $p=0,125$], iş güvencesi endeksi [$t(335)= 0.692$, $p=0,489$] ve iş güvencesi memnuniyeti ile cinsiyet değişkeni ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyeti [$t(335)= 2.312$, $p=0,021$] ile medeni durum değişkeni ile farklılık gözlenmektedir. Evlilerin işten ayrılma niyeti ortalamaları ($\bar{X}=2.74$, $SS=.97$), bekârların ortalamalarına ($\bar{X}=3.00$, $SS=1.12$) göre daha düşüktür. Araştırmaya katılanların kabullenici sessizlik tutumlarının [$t(335)= 4.576$, $p=0,000$] çalışan/yönetici statülerine göre farklılık gösterdiği, çalışan statüsündeki işgörenlerin kabullenici sessizlik ortalamalarının ($\bar{X}=2.69$, $SS= .88$) yönetici statüsündekilerin kabullenici sessizlik ortalamalarından ($\bar{X}=2.27$, $SS= .65$) daha yüksek olduğu, savunmacı sessizlik tutumlarının [$t(335)= 4.598$, $p=0,000$] çalışan/yönetici statülerine göre farklılık gösterdiği, çalışan statüsündeki işgörenlerin savunmacı sessizlik ortalamalarının ($\bar{X}=2.44$, $SS= 1.00$) yönetici statüsündekilerin savunmacı sessizlik ortalamalarından ($\bar{X}=1.84$, $SS= .75$) daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. İlişkisel sessizlik tutumları [$t(335)= -.576$, $p=0,565$] ile çalışan/yönetici statüsü değişkeni arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı tespit edilmiştir. İş güvencesi memnuniyeti [$t(335)=-3.602$, $p=0,000$] ile çalışan/yönetici statüsü değişkeni arasında anlamlı farklılıklar bulgulanmış olup yönetici statüsü taşıyan işgörenlerin ($\bar{X}=8.09$, $SS= 4.24$) çalışan statüsündekilere ($\bar{X}=6.17$, $SS= 4.04$) göre iş güvencesi memnuniyeti daha fazladır. İşten ayrılma niyetine ilişkin tutumlara bakıldığında [$t(335)= 3,287$, $p=0,001$] çalışan/yönetici statüsüne göre farklılıklar mevcut olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların işten ayrılma niyetleri ortalamalarının ($\bar{X}=2.98$, $SS= 1.08$) yönetici statüsündekilerin ortalamalarına ($\bar{X}=2.53$, $SS= .92$) göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların yaşları ile kabullenici sessizlik ($F=2.046$; $p=0.088$), ilişkisel sessizlik ($F=1.330$; $p=0.258$) ve iş güvencesi endeksi ($F=1.731$; $p=0.143$), tüm sessizlik ($F=1,021$; $p=0.397$) tutumların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyeti ($F=2.715$; $p=0.030$) ile araştırmaya katılan yaş grupları arasında anlamlı farklılık olduğu ve 41 yaşın üzerindeki çalışanların ortalamalarının ($\bar{X}=2.69$; $SS= 1.03$); 18-25 yaş arasındaki çalışanlar ($\bar{X}=3.04$; $SS= 1.07$) ile 26-30 yaş arasındaki çalışanların ($\bar{X}=2.93$, $SS= 1.08$) ortalamalarından düşük olduğu bulgulanmıştır. İş güvencesi memnuniyeti ($F=2.813$; $p=0.025$) ile araştırmaya katılan yaş grupları arasında anlamlı farklılık olduğu ve 41 yaş ve üzerindeki çalışanların ortalamalarının ($\bar{X}=8.25$; $SS= 4.47$); 18-25 yaş arasındaki çalışanların ortalamaları ($\bar{X}=6.06$; $SS= 3.87$) ile 36-40 yaş arasındaki çalışanların ortalamalarından ($\bar{X}=7.68$, $SS= 4.21$) yüksek olduğu bulgulanmıştır. Katılımcıların öğrenim durumları ile kabullenici sessizlik tutumları

($F=1.993$; $p=0.138$), savunmacı sessizlik tutumları ($F=1.636$; $p=0.196$), ilişkisel sessizlik tutumları ($F=0.557$; $p=0.574$), işten ayrılma niyeti ($F=1.237$; $p=0.292$), iş güvencesi endeksi ($F=2.345$; $p=0.097$), iş güvencesi memnuniyeti ($F=1.468$; $p=0.232$) ve sessizliğin tüm boyutları ($F=1.237$; $p=0.292$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Katılımcılara ait meslekî kıdem ile kabullenici sessizlik ($F=3.464$; $p=0.009$), savunmacı sessizlik ($F=6.228$; $p=0.000$), işten ayrılma niyeti ($F=4.112$; $p=0.003$), iş güvencesi memnuniyeti ($F=3.414$; $p=0.009$) ve bütünsel sessizlik ($F=3.021$; $p=0.018$) tutumları arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ücretler ile kabullenici sessizlik ($F=10.114$; $p=0.000$), savunmacı sessizlik ($F=14.186$; $p=0.000$), işten ayrılma niyeti ($F=15.696$; $p=0.000$), iş güvencesi memnuniyeti ($F=15.986$; $p=0.000$), iş güvencesi endeksi ($F=16.807$; $p=0.000$) ve bütünsel sessizlik ($F=8.252$; $p=0.000$) tutumları arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. İlişkisel sessizliğin ($F=2.622$; $p=0.074$) ise ücret değişkeni ile anlamlı farklılığının bulunmadığı tespit edilmiştir.

4. Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, işgörenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin tutumları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu açıklar nitelikte olup, alanyazında (Bagheri vd., 2012; Hoffmann 2006; Meyer ve Allen 1991; Kolarska ve Aldrich 1980) bulunan örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir. İşgörenlerin, örgütsel sessizliğin alt boyutu savunmacı sessizlik tutumları ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlandırılabilir bir ilişki tespit edilmiştir. Savunmacı sessizliğin korkuya dayalı ve bireyin kendini risk altında hissetmesine (Dyne vd., 2003) neden olabilecek etkenler içermesi nedeniyle, Gouldner (1960)'ın Karşılıklılık Norm Teorisi ile uyumlu olarak birey tarafından olumlu bir durum olarak nitelendirilmeyen savunmacı sessizlik davranışının, onun işten ayrılma niyetini de olumsuz etkileyeceği değerlendirilmektedir.

İş güvencesinden duyulan memnuniyet ile iş güvencesi algısının, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine bakıldığında ters yönlü bir ilişki bulgulanmıştır. İş güvencesi memnuniyetindeki azalma işten ayrılma niyetinde artışa neden olacaktır. Çalışanların, Ajzen (1991)'in Planlanmış Davranış Teorisi çerçevesinde sergileyeceği tutuma ilişkin kararlarında, bireyin iş güvencesinden kaynaklı algısında olumlu bir durum oluştuğunda Hobfoll (1989)'un "Kaynakların Korunması Teorisi"nde belirttiği gibi değer yüklediği iş güvencesini kaybetmemek adına işten ayrılma niyetinden vazgeçebilecektir.

Araştırmada elde edilen diğer bir önemli bir sonuç ise iş güvencesinin algısı ile memnuniyetinin ayrı kavramlar olmasına rağmen, bütünsel bir anlam çıkarımı sağlama konusunda daha doyurucu veri elde etmek için sağladığı katkının birlikte değerlendirilebileceğinin test edilmesidir. Mevcut işin sürekliliğine olan algı ile birçok örgütsel değişkenden etkilenebilen hâlihazırda devam eden iş güvencesine karşı duyulan memnuniyetin, ayrı ayrı modellemelere dâhil edilmesi ile örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyetinin etkileşiminde daha kapsamlı sonuç elde edilmesini sağlanmıştır. Bu anlamda, alanyazında benzer çalışmaların çok az olması nedeniyle örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti etkileşiminde iş güvencesi memnuniyeti ve iş güvencesi algısı kavramlarının ilk defa ele alındığı değerlendirilmektedir. Araştırmaya konu olan değişkenlerin demografik faktörlerin etkisinde kalması söz konusudur. Bahse konu kavramlar ele alınırken demografik faktörlerin etki derecelerinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

İlişkisel sessizlik tutumlarında çalışan ve yöneticiler arasındaki ortalamalarda fark bulunmaması ve anket katılımcılarının genel anlamda ilişkisel sessizlik ortalamalarının bütünsel sessizlik tutumlarının ortalamalarından yüksek olması kuruma ait geliştirici, düzeltici fikirlerin işgörenler tarafından söylenmesi ve kuruma ait bilgilerin korunması

açısından çalışanların ve yöneticilerin aynı doğrultuda hareket ettikleri değerlendirilmektedir.

İşten ayrılma niyetinin 41 yaş ve üstü çalışanlarda daha düşük olması, hâlihazırda yürürlükte olan Sosyal Güvenlik Kanunu'nda belirtilen çalışma yılını doldurmuş ancak yaş nedeniyle emekliye ayıramayan bireylerin sosyal güvencesiz kalmamak için sistem dışına çıkamamasının getirdiği bir yansıma olarak değerlendirilebilir. Meslek kıdemi değişkeninde, çalışma süresi 21 yıl ve üzeri olan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin de mesleğin daha başında olan 1-5 yıl arasında meslekî kıdeme sahip işgörelere oranla daha düşük olması bu bulguyu destekler niteliktedir.

Bu araştırmada, çalışanların yöneticilerine oranla kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik tutumları daha yüksek bulgulanmıştır. Bu durum yöneticilerin "astların sesi" olması gerektiği şeklinde değerlendirilebilir. Sessizliğin sesine kulak verilmesi ve sesliliğin desteklenmesi, kurum içi iletişimi özellikle de yönetim ile olan ilişkiyi güçlendirecektir. Ayrıca işgörenlerin konuşmasının, en azından susmasından daha yararlı olduğu göz önünde tutularak kurumun iş süreçlerine katkıda bulunması sağlanmalıdır. Unutulmamalıdır ki; taşın altına elini koyan birey sonuçlara da ortak olduğu hissini yaşayacağından üyesi olduğu örgütün yararına olacak çözümleri üretecektir.

Hem kabullenici sessizliğin hem de savunmacı sessizliğin, araştırmanın diğer değişkenleri ile girdiği etkileşimin çevresel etkilere dayanan iletişimsel sessizlikten farklı bulgular ortaya çıkarması nedeniyle, organizasyonların bireysel tutumlara dayalı her iki sessizlik tutumunun etkilerini azaltıcı insan odaklı yönetim politikaları geliştirmelerinin ve bu politikaların sürdürülebilir nitelikte olması zorunluluğunu bir kez daha ortaya koymaktadır.

Hem iş güvencesi memnuniyetinin hem de iş güvencesi endeksinin, işten ayrılma niyeti ile aralarındaki etkileşimin yüksekliği göz önünde bulundurulduğunda, iş güvencesinin çalışan için bir "ön koşul" özelliği taşıdığı söylenebilir. Bu nedenle iş güvencesi kavramının her çalışana iş sözleşmesi çerçevesinde temel seviyede verilmesinin yanında iyileştirilmiş ve sürdürülebilir iş güvencesinin kurum-birey iletişiminde her fırsatta ifade edilerek bir tür psikolojik sözleşme maddesi haline getirilmesinin olumlu etkileri olacağı değerlendirilmektedir.

Bu araştırmanın tam zamanlı çalışan işgörenler üzerinde yapılmıştır. Alanyazın araştırmasında farklı sonuçlar elde edilebileceği yönünde bulgular olan yarı zamanlı ya da esnek çalışma saatlerine sahip işgörenler üzerinde de farklı araştırmalar ile uygulanmasının alanyazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Kaynakça

Adams, J.S. (1965), "Inequity in Social Exchange", in Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, pp. 267-99. New York: Academic Pres Inc.

Ajzen, I. ve Fishbein, M. (1977). Attitude-Behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research. *Psychological Bulletin*, 84(5), pp.888-918.

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 50(2), pp.179-211.

- Ak, Ö. (2011). Personel Seçim Sürecinde Aday Başvuru Yolları ile İş Doymu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doymu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), ss. 205-230.
- Arıkan, R. (2004). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*. 4. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Bagheri, G., Zarei, R. & Aeen, M.N. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and its Development Factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), pp. 47-58.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Jossey-Bass.
- Borzaga, C., ve Tortia, E. (2006). Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 35(2), pp. 225-248.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees Intent to Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave Versus Intent to Stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), pp. 374-381.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, ss. 21-34.
- 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), pp. 1359-1392.
- Feldman, D. C. & Arnold, H. J. (1983). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill College.
- Gaertner, S. (2000). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models. *Human Resource Management Review*, 9(4), pp. 479-493.
- Gouldner, A.W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, *American Sociological Review*, 25, pp.161-178.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3:2(1), ss.48-75.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. London, England: Harvard University Press.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of Resources a New Attempt at Conceptualizing Stress, *American Psychologist*, 44(3), ss. 513-524.
- Hoffmann, E.A. (2006). Exit and Voice: Organizational Loyalty and Dispute Resolution Strategies. *Social Forces*, 84(4), pp. 2313-2330.

- Hotamışlı, M. ve Şenol, F. (2011). *İş Güvencesinin Motivasyon Açısından Önemi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- İşçi, E. (2010). Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü. *Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Kolarska, L. & Aldrich, H. (1980). Exit, Voice, and Silence: Consumers' and Managers' Responses to Organizational Decline. *Organization Studies*, 1(1), pp. 41-58.
- Krausz, M., Koslowsky, M. & Eiser, A. (1998). Distal and Proximal Influences on Turnover Intentions and Satisfaction: Support for a Withdrawal Progression Theory. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), pp. 59-71.
- Küçükusta, D. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi. *Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Luchak, A.A. (2003). What Kind of Voice do Loyal Employees Use? *British Journal of Industrial Relations*, 41(1), pp. 115-134.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1), pp. 61-89.
- Morrison, E. W. & Milliken, F.J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), pp. 706-725.
- Orhunbilge, N. (2002). *Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını.
- Orhunbilge, N. (2010). *Çok Değişkenli İstatistik Yöntemler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını.
- Önder, Ç. ve Wasti, A.S. (2002). İş Güvencesi Endeksi ve İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), ss. 23-47.
- Probst, T. M. (1998). Antecedents and Consequences of Job Insecurity: An Integrated Model. *Doktora Tezi*. Urbana, USA: University of Illinois Urbana-Champaign.
- Raykov, T. ve Marcoulides, G. A. (2012). *An Introduction to Applied Multivariate Analysis*: Routledge.
- Rusbult, C.E., Farrell, D., Rogers, G. & Mainous, A.G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), pp. 599-627.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, ss. 121-136.
- Taşkıran, E. (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Tummers, L.G., Groeneveld, S.M. & Lankhaar, M. (2013). Why do Nurses Intend to Leave Their Organization? A Large-Scale Analysis in Long-Term Care. *Journal of Advanced Nursing*. 69(12), pp. 2826-2838.

Uslu, S. ve Aktaş, H. (2015). Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Adalet ve Yönetici Desteği Etkileşimi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. *3.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 6-7 Kasım 2015, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi ss.77-83.*

Waldman, J.D., Kelly, F., Aurora, S. & Smith, H.L. (2004). The Shocking Cost of Turnover in Health Care. *Health Care Management Review. 29(1)*, pp. 2-7.

Wayne, S.J., Shore, L.M., ve Liden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal, 40(1)*, pp. 82-111.

Vroom, V. (1964), *Work and Motivation*, New York: Willey.

Zehir, C. ve Erdogan, E. (2011). The Association Between Organizational Silence and Ethical Leadership Through Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 24*, pp. 1389-1404.

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ EVRENSEL VE KÜLTÜREL BOYUTLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME

S. Arzu Wasti
Sabancı Üniversitesi
awasti@sabanciuniv.edu

Adem Baltacı
Kırklareli Üniversitesi
adem.baltaci@klu.edu.tr

ÖZET

Örgütsel davranış alanındaki birçok konu gibi örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) kavramı ve bununla ilişkili ölçekler daha çok Kuzey Amerika sosyo-kültürel bağlamı içerisinde incelenmiştir. Ancak, ilişkisel değer ve normların kültürlerarası farklılaştığı düşünüldüğünde bu davranışların çeşitli kültürel ortamlarda farklı yorumlanması beklenebilir. Nitekim, son yıllarda Çin’den alternatif tipolojiler önerilmiştir. Bu çalışmanın amacı gerek Kuzey Amerika gerek Çin kökenli yazındaki ÖVD ve boyutlarının Türk çalışanlar için geçerliğini sorgulayarak ortak ve farklı temaları tanımlamak ve yorumlamaktır. Sonuçlar, gerek üç kültür için geçerli gerekse daha toplulukçu kültürlere has ÖVD boyut ve ifadelerinin varlığına işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel vatandaşlık davranışları, kültür

1. Giriş

Örgütsel etkinliğin artırılması için sadık, motive ve işini kurallarına göre yapmanın ötesinde, daha fazlasını yapmaya gayret gösteren çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle, çalışanların diğer çalışanlara yardım etme, ekstra işler için istekli olma ve yeni çalışanların sosyalleştirilmesi gibi gönüllü davranışları da sergilemesi tercih edilmektedir (Podsakoff, Whiting, Podsakoff ve Blume, 2009). Bu bağlamda, ilk olarak Organ ve arkadaşlarının (Bateman ve Organ, 1983; Smith, Organ ve Near, 1983) akademik yazına kazandırmış oldukları “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)” kavramı, zaman içinde bazı değişikliklere (Korsgaard, Meglino, Lester ve Jeong, 2010) ve tartışmalara (Fox, Spector, Goh, Bruursema ve Kessler, 2012) maruz kalmasına rağmen önemli bir yer edinmiştir. Yazında sıklıkla “*dolaylı ya da dolaysız bir şekilde örgütün formel ödüllendirme sistemlerinin kapsamında olmayan ve toplamda örgütün fonksiyonelliğini verimlilik ve etkinlik bağlamında arttıran gönüllü bireysel davranışlar*” olarak ifade edilmekte olan ÖVD’nin (Organ, 1988:4; Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006:3), performans değerlendirme, ücret, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi örgütsel performansı etkileyen önemli faktörler ile güçlü bir pozitif ilişkiye sahip olduğu kabul edilmektedir (LePine, Erez ve Johnson, 2002). Başka bir ifade ile bu tarz davranışlar; çalışanların ve örgütün verimliliğinin iyileştirilmesine, örgütsel faaliyetlerin koordinasyonuna ve örgütsel çekiciliğin artırılmasına yardımcı olabilmektedir (Borman, 2004).

Örgütsel davranış alanındaki birçok konu gibi (Gelfand, Leslie ve Fehr, 2008), ÖVD kavramı ve bununla ilişkili ölçekler daha çok Kuzey Amerika (K. Amerika) sosyo-kültürel

bağlamı içerisinde incelenmiştir. Ancak, ilişkisel değer ve normların kültürlerarası farklılaştığı düşünüldüğünde (Hofstede, 2001; Sanchez-Burks, 2005; Triandis, 1995) çalışanların gerek örgütleri gerek birbirleriyle ilişkilerinin sınırlarını ve kapsamını betimleyen bu davranışların farklı kültürlerde farklı şekillerde yorumlanması beklenebilir (Paine ve Organ, 2000). Bu beklenti, ÖVD'nin K. Amerika dışındaki kültürlerde geçerliğini sorgulayan çalışmaların yapılmasına yol açmıştır (Farh, Earley ve Lin, 1997; Farh, Zhong ve Organ, 2004; Lam, Hui ve Law, 1999). Özellikle Çin'de yapılan bu araştırmalar, ÖVD kavramının evrensel sayılabilecek özellikleri olmakla beraber bazı yönlerinin toplulukçu Çin kültüründe K. Amerika'dan daha farklı kavramsallaştırıldığını göstermiştir. Spesifik olarak, Çin'de ÖVD'nin işyerindeki ilişkisel uyumu ve iş dışı ilişkileri de kapsadığı gözlemlenmiştir (Farh vd., 2004).

Bu noktadan hareketle bu çalışmanın amacı K. Amerika yazınındaki ÖVD ve boyutlarının Türk çalışanlar için geçerliğini sorgulayarak ortak ve farklı temaları tanımlamak ve yorumlamaktır. Her ne kadar Türkiye Çin gibi toplulukçu bir ulus olarak tanımlanmışsa da (Hofstede, 2001), son dönem kültürel yazın farklı toplulukçu uluslar arasındaki değişikliklere dikkat çekmektedir (Leung ve Cohen, 2011). Dolayısıyla bu çalışmanın hem K. Amerika hem Çin yazını ile anlamlı bir karşılaştırma oluşturması umulmaktadır.

2. Yöntem

Türk çalışanların ÖVD'nı nasıl tanımladıklarını anlamak amacıyla değişik sektörlerdeki firmalarda çalışanlara açık uçlu bir anket formu dağıtılmış, 44 çalışandan yanıt toplanmıştır. Araştırmaya katılanların %68,2'si erkek, %65,9'u evlidir. Örneklemin %27,3'ü 16-30, %29,5'i 31-45 ve %40,9'u 45 üstü yaş grubundadır. Eğitim olarak %36,4'ü lise, %9,1'i yüksekokul, %47,7'si üniversite, %6,8 ise yüksek lisans veya doktora mezunudur. Katılımcıların %34,1'i büro personeli, %13,6'sı yüksek meslek sahibi, %20,5'i amir ve %31,8'i ise yönetici pozisyonundadır. Örnekleimde 51'den az çalışana sahip olan işletmelerin yüzdesi %47,7, 51-500 arası çalışana sahip olan işletmelerin yüzdesi %13,6 ve 501 ve daha fazla çalışana sahip olan işletmelerin yüzdesi ise %38,6'dır. İş hayatındaki ortalama kıdem 12,9 ve mevcut işyerindeki kıdemi ise ortalama 8,8 yıldır. Araştırmaya katılan işletmelerin %31,8'i demir çelik, %29,5'i nakliye ve %11,4'ü sigortacılık sektöründe iken geri kalan işletmeler ise bankacılık, otelcilik, inşaat gibi farklı sektörlerde faaliyet göstermektedir.

Yanıtlayıcılara yazındaki ÖVD tanımı verilmiş, kendilerinden iş tecrübeleri ışığında gözlemledikleri veya icra ettikleri vatandaşlık davranışlarına 10-15 adet örnek vermeleri istenmiştir. Toplanan yanıtlar yazarlar tarafından incelenip ÖVD tanımına uymayan veya net olmayan 11 ifade atıldığında yanıtlayıcılar tarafından 65 adet farklı ÖVD örneği (çalışan başına ortalama 3,95) toplandığı gözlemlenmiştir.

Bu 65 davranış ile K. Amerika yazınında kullanılan ÖVD boyutları ve onları temsil eden ifadelerin Türkçe tercüme içerik analizi konusunda eğitilen 5 öğrenciye verilmiş, bağımsız olarak bu 65 ifadeyi uyuyorsa K. Amerikan ÖVD boyutlarına, uymuyorsa da 'Diğer' kategorisine kodlamaları istenmiştir. K. Amerika yazınına temsilen kullanılan boyutlar yazında sıklıkla temel alınan Organ ve arkadaşlarının geliştirdiği yardım, centilmenlik, vicdanlılık/titizlik, nezaket ve sivil erdem boyutlarıdır (Organ, 1988). Ek olarak, bağlılık (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994; Moorman ve Blakely, 1995), yapıcı eleştiri (Van Dyne vd., 1994; Van Dyne ve LePine, 1998), inisiyatif (Moorman ve Blakely, 1995) ve kişiler arası uyum (Fox vd., 2012) boyutları da K. Amerika boyutları içerisinde ele alınmıştır. Kodlama sonucunda 5 hakem arasında tutarlılık için Fleiss Kappa hesaplanmış, ve kabul edilir bir tutarlılık (.62) elde edilmiştir (Fleiss, 1971). Diğer kategorisine kodlananlar ve hakemler arası tutarlılığın %60'ın altında olduğu ifadeler bildirinin yazarları tarafından yazına referansla tekrar kodlanmıştır.

Boyutlara kodlama işleminden sonra Türk örnekleme tarafından üretilen ifadelerle K. Amerika’da kullanılan ifadeler içerik olarak karşılaştırılmış, bu noktada bazı ifadelerin Çin yazınında önerilen bazı alternatif boyutlara daha yakın olduğu tespit edilmiştir (Farh vd., 1997; Farh vd., 2004). Bu ifadeler yazarlar tarafından ayrıştırılarak bu alternatif boyutlara kodlanmıştır. Son olarak, Türk örnekleminde ortaya çıkan tüm boyutların kapsamındaki ifadelerin kendi içinde oluşturduğu temalar tespit edilmiştir. Benzer şekilde K. Amerika ve Çin ölçeklerinin maddeleri de tematik olarak incelenerek üç farklı kültürel ortamda tespit edilen ÖVD’lerinin farklılıkları ve benzerlikleri karşılaştırmalı olarak tablolaştırılmıştır.

3. Bulgular

Tablo 1’ de özetlenen bulgularımız Türk çalışanlarının tanımladığı ÖVD’nin K. Amerika ve Çin yazınıyla önemli benzerlikler gösterdiğine, bu iki farklı kültürdeki ana boyutların Türk örnekleminde de varlığına işaret etmektedir. Önerilen ÖVD’leri içinde en yüksek frekansa %19,54 ile yardım ve %18,39 ile vicdanlılık/titizlik boyutları sahiptir. Yardım boyutu içindeki “departman içi yardımlaşma”, “yeni çalışanlara tecrübe aktarımı” ve “bilgi paylaşımı” temaları her üç kültürel ortamda da ortak temalar olarak görülürken Çinli çalışanlar “departman dışı yardımlaşma” teması açısından Türkiye ve K. Amerika’dan farklılaşmaktadır. Yardım boyutu içerisindeki “iş dışı konularda yardımlaşma” teması ise Türkiye’de olmayan ancak K. Amerika ve Çin’de var olan tek tema olarak göze çarpmaktadır.

Vicdanlılık/titizlik boyutunda ise “fazla mesai”, “temizlik ve düzen” ve “sorumluluk ve görev bilinci” temaları K. Amerika, Türkiye ve Çin çalışanlarının ortak temalardır. Çalışanın mola almak yerine çalışmayı tercih etmesi gibi ifadelerden oluşan “iş odaklılık” teması ise sadece K. Amerika yazınında mevcut bir tema olarak karşımıza çıkmaktadır. Vicdanlılık/titizlik ile aynı sayılabilecek ancak Çin’de yapılan çalışmalarda ayrı bir ÖVD boyutu olarak önerilmiş kendini geliştirme de Türk çalışanlar tarafından %4,02 frekansıyla önerilmiştir. Bu boyut “gönüllü olarak işle ilgili bilgi ve beceri geliştirme” teması ile sadece Türkiye ve Çin için geçerlidir.

Çin’den çıkan ÖVD çalışmalarında kişiler arası uyum olarak ayrıştırılan davranışlar ve bu boyut ile önemli derecede örtüşen K. Amerika yazınındaki nezaket boyutu da Türk çalışanlarda tespit edilmiştir (%16,08 ve %7,47 oranlarında olmak üzere). “Kibarlık” teması tüm ülkelerde mevcut olmakla beraber “saygı”, “sorunları işe yansıtma”, “arkadaş canlısı olmak”, “takdir” ve “çalışanlara kişisel olarak ilgi göstermek” temaları K. Amerika ve Türk çalışanlar için ortaktır. Çin, kişiler arası uyum boyutunun sadece “koruyup kollamak” teması açısından Türkiye ile benzerlikten yalnızca Türk örnekleminde “hediye ve ikramda bulunmak” ve “hizmet alınan (vasıfsız) personele saygı göstermek” temaları bulunmuştur.

K. Amerika yazınında olmamakla beraber Türkiye’de, Çin yazınına paralel olarak %14,94’lük bir oranla işletme kaynaklarını koruma ve tasarruflu kullanma ÖVD’leri tespit edilmiştir. Bu boyutun “tutumluluk” ve “kişisel imkânları firma için seferber etme” temalarının her ikisinde de bu iki ülke benzerlik göstermektedir.

K. Amerika yazınındaki boyutlardan olan bağlılık %12,06, ve ona oldukça benzeyen sivil erdem boyutu %2,87 frekansları ile Türk örnekleminde varlık göstermiştir. Bağlılık boyutunun “işletmeyi övmek ve reklamını yapmak”, “işletmeyi korumak ve savunmak” temaları tüm ülkeler için söz konusu iken “sadık olmak” teması Çin’de mevcut değildir. Sivil erdem boyutunda ise “sosyal faaliyetler” teması K. Amerika ve Türkler tarafından tanımlanmışken “iş ile ilgili toplantılar” temasında ise K. Amerika ve Çin çalışanlarının benzeştiği görülmektedir. Ancak “kurumu takip etme” teması sadece K. Amerika için geçerli bir tema olarak karşımıza çıkmaktadır.

Organ ve arkadaşlarının modelinde olmamakla beraber K. Amerika yazınında incelenmiş olan yapıcı eleştiri ve inisiyatif ÖVD'ları %4,01 oranla ve Organ ve arkadaşlarının centilmenlik boyutu ise %0,57 gibi düşük bir yüzde ile Türk örneğinde gündeme gelmiştir. Yapıcı eleştiri ve inisiyatif boyutunun "şirket işleyişini iyileştirecek öneri ve sistem geliştirme/destekleme" teması K. Amerika, Türkiye ve Çin için ortak bir tema olarak görülse de Türk çalışanların bu temadaki frekanslarının sadece bir olması bu temanın Türk bağlamı açısından anlamlılığını sorgulamaktadır. Çin ve Türkiye'de bulunan ve bir tür yapıcı eleştiri olarak önerilen "başkalarını uyarma" teması ise K. Amerika'da ortaya çıkmamıştır. Bununla beraber "Diğer çalışanların inisiyatif ve söz sahibi olmasını desteklemek" teması ise yalnız K. Amerika'da ortaya çıkmaktadır. Centilmenlik boyutunun sahip olduğu tek tema olan "olumlu bakış açısı" K. Amerika için geçerlilik arz etmesine rağmen Çin'de ortaya çıkmamış ve Türk çalışanları tarafından ise sadece bir kez önerilmiştir. Son olarak "topluma hizmet" teması ile sosyal refaha katılım boyutunun da sadece Çin bağlamında bir ÖVD boyutu olduğu tespit edilmiştir.

4. Sonuç

Keşifsel bir araştırma olan bu çalışmamız hem K. Amerika hem de Çin örneklerinde anlamlı bulunan boyutların ve/veya ifadelerin hemen hepsinin Türkiye örneklemleri için geçerliliğini göstermiş, boyutları oluşturan temalarda yani bu boyutların davranışsal tezahürlerinde az da olsa birtakım farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Bu farklılar işe, verimliliğe odaklı olmaktan çok ilişkisel öncelikleri temsil etmektedir (örn., hediye ve ikram). Benzer şekilde, Türk örnekleminin K. Amerika'dan ayrışıp Çin yazınındaki bulgulara paralellik gösterdiği bazı temalarda da (örn., koruyup kollamak, başkalarını uyarmak) toplulukçu kültürlerle atfedilen değer ve normların etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Yine Türk ve Çin örneklerinde kişisel kaynakların şirket için seferber edilmesi, gönüllü olarak işle ilgili bilgi ve beceri geliştirilmesi gibi bireyin ait olduğu grup için kişisel fedakarlık yapması gibi yine toplulukçulukla ilişkilendirilebilecek temaların varlığı dikkati çekmektedir.

Yukarıdaki argümana istinaden Türk örnekleminde bazı temaların tezahür etmemesi (örn., iş dışı konularda yardımlaşma) bu davranışların önemli olmadığına ya da ender olduğuna değil, ÖVD olarak, yani beklenenin üstünde görülmediğine işaret ediyor olabilir. Bununla beraber, yapıcı eleştiri ve inisiyatif gibi ÖVD'nın çok düşük frekansta gözlemlenmesinin altında farklı bir mantık olabileceği akla gelmektedir. Türk çalışanları bu davranışlardan genel olarak kaçınıyor olabilir.

Sonuç olarak, çalışmamız ÖVD'nın farklı kültürlerde nasıl tezahür edeceğine ve yorumlanacağına dair mevcut bulgulara bir katkıda bulunmaya çalışmıştır. Bu bulguların bağlama uygun ölçek geliştirme veya kullanma konularının yanı sıra performans değerlendirmelerinde de hem teorik hem pratik bazı meselelere ışık tutacağı umulmaktadır.

Tablo 1: ÖVD Evrensel ve Kültürel Boyut ve Temaları

ÖVD BOYUTLARI	ÖVD TEMALAR	K.Amerika	TÜRKİYE	ÇİN
YARDIM (HELPING %19,54)	Departman İçi Yardımlaşma	✓	✓	✓
	Departman Dışı Yardımlaşma	✓	✓	
	Yeni Çalışanlara Tecrübe Aktarımı	✓	✓	✓
	Bilgi Paylaşımı	✓	✓	✓
	İş Dışı Konularda Yardımlaşma	✓		✓
CENTİLMENLİK (SPORTSMANSHIP %0,57)	Olumlu Bakış Açısı	✓	✓(f:1) ⁸	
VİCDANLILIK/TİTİZLİK⁹ (CONSCIENTIOUSNESS %18,39)	Fazla Mesai	✓	✓	✓
	Temizlik ve Düzen	✓	✓	✓ ¹⁰
	Sorumluluk ve Görev Bilinci	✓	✓	✓
	İş Odaklılık	✓		
KENDİNİ GELİŞTİRME¹¹ (SELF TRAINING %4,02)	Gönüllü olarak İşle İlgili Bilgi ve Beceri Geliştirme		✓	✓
NEZAKET (COURTESY %7,47)	Kibarlık	✓	✓	✓ ¹²
	Saygı	✓	✓	
	Sorunları İşe Yansıtılmamak	✓	✓	
KİŞİLER ARASI UYUM (INTERPERSONAL HARMONY %16,08)	Koruyup Kollamak		✓	✓ ¹³
	Arkadaş Canlısı Olmak	✓	✓	
	Takdir	✓	✓	
	Hizmet Alınan Personele Saygı Göstermek		✓	
	Hediye ve İkramda Bulunmak		✓	
SİVİL ERDEM (CIVIC VIRTUE %2,87)	Çalışanlara Kişisel Olarak İlgî Göstermek	✓	✓	
	Sosyal faaliyetler ¹⁴	✓	✓	
	İş ile ilgili toplantılar	✓		✓
BAĞLILIK (LOYALTY %12,06)	Kurumu takip etme	✓		
	İşletmeyi Övmek ve Reklamını Yapmak	✓	✓	✓
	İşletmeyi Korumak ve Savunmak ¹⁵	✓	✓	✓
YAPICI ELEŞTİRİ VE İNİŞİYATİF (VOICE AND INITIATIVE %4,01)	Sadık Olmak	✓	✓	
	Şirket İşleyişini İyileştirecek Öneri ve Sistem Geliştirme/Destekleme	✓	✓(f:1)	✓
	Diğer Çalışanların İnisiyatif ve Söz Sahibi Olmasını Desteklemek	✓		
İŞLETME KAYNAKLARINI KORUMA VE TASARRUFLU KULLANMA (PROTECTING AND SAVING COMPANY RESOURCES %14,94)	Başkalarını Uyarma		✓	✓
	Tutumluluk		✓	✓
SOSYAL REFAHA KATILIM (SOCIAL WELFARE PARTICIPATION)	Kişisel İmkânları Firma İçin Seferber Etme		✓	✓
	Topluma Hizmet			✓

⁸ (f:1) kısaltması temanın frekansının bir olduğunu temsil etmektedir.

⁹ Farh ve arkadaşlarına (2004) göre Çin'de bu boyut inisiyatif Alma (Taking Initiative) olarak tanımlanmıştır.

¹⁰ Bu tema, Farh ve arkadaşlarının (2004) çalışmasına göre Çin'lilerde ortaya çıkmış bir ÖVD boyutudur.

¹¹ Farh ve arkadaşları (1997) çalışmalarında "Kendini Geliştirme" boyutunun ifadelerini Çin'liler için Vicdanlılık boyutunun bir dışı vurumu olarak tanımlanmış idi. Ancak sonraları bu ifadeler Farh ve arkadaşlarının 2004 yılındaki çalışmaları ile birlikte yeni bir boyut olarak ele alınmaktadır.

¹² Orijinal ölçek ifadelerinde olumlu davranışlardan ziyade olumsuz davranışların olmaması şeklinde ifade edilmiştir.

¹³ Orijinal ölçek ifadelerinde olumlu davranışlardan ziyade olumsuz davranışların olmaması şeklinde ifade edilmiştir.

¹⁴ Bu tema Farh ve arkadaşlarının (2004) çalışmasında Çin'lilerin "Grup Faaliyetlerine Katılım" (Group Activity Participation) boyutu olarak verilmektedir.

¹⁵ Bu tema, Farh ve arkadaşlarının (2004) çalışmasına göre Çin'de "İşletmenin İmajını Yükseltme" (Promoting Company Image) adı altında ayrı bir ÖVD boyutu olarak ele alınmaktadır.

Kaynakça

- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship"", *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Borman, W. C. (2004), "The Concept of Organizational Citizenship", *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238-241.
- Farh, J. L., Earley, P. C. ve Lin, S. C. (1997), "Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society", *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
- Farh, J. L., Zhong, C. B. ve Organ, D. W. (2004), "Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China", *Organization Science*, 15(2), 241-253.
- Fleiss, J. L. (1971), "Measuring Nominal Scale Agreement among Many Raters", *Psychological Bulletin*, 76(5), 378-382.
- Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., Bruursema, K. ve Kessler, S. R. (2012), "The Deviant Citizen: Measuring Potential Positive Relations between Counterproductive Work Behaviour and Organizational Citizenship Behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 199-220.
- Gelfand, M. J., Leslie, L. M. ve Fehr, R. (2008), "To Prosper, Organizational Psychology Should... Adopt a Global Perspective", *Journal of Organizational Behavior*, 29(4), 493-517.
- Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Korsgaard, M. A., Meglino, B. M., Lester, S. W. ve Jeong, S. S. (2010), "Paying You Back or Paying Me Forward: Understanding Rewarded and Unrewarded Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 277-290.
- Lam, S. S. K., Hui, C. ve Law, K. S. (1999), "Organizational Citizenship Behavior: Comparing Perspectives of Supervisors and Subordinates across Four International Samples", *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 594-601.
- LePine, J. A., Erez, A. ve 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.
- Leung, A. K-Y. ve Cohen, D. (2011), "Within and between Culture Variation: Individual Differences and the Cultural Logics of Honor, Face, and Dignity Cultures", *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(3), 507-526.
- Moorman, R. H. ve Blakely, G. L. (1995), "Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (2006), *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Paine, J. B. ve Organ, D. W. (2000), "The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations", *Human Resource Management Review*, 10(1), 45-59.

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. ve Blume, B. D. (2009), "Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.

Sanchez-Burks, J. (2005), "Protestant Relational Ideology: The Cognitive Underpinnings and Organizational Implications of an American Anomaly", *Research in Organizational Behavior*, 26, 265-305.

Smith, C. A., Organ, D. W. ve Near, J. P. (1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.

Van Dyne, L., Graham, J. W. ve Dienesch, R. M. (1994), "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.

Van Dyne, L. ve LePine, J. A. (1998), "Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity", *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.

Triandis, H. C. (1995), *Individualism and Collectivism*, Boulder, Co: Westview Press.

PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK VE PSİKOLOJİK İYİ OLMA İLİŞKİSİNDE İYİMSERLİĞİN ARACI ROLÜ: HASTANE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Korhan Karacaoğlu

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Ünv.
kkaracaoglu@nevsehir.edu.tr

Hakan Vahit Erkutlu

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Ünv.
erkutlu@nevsehir.edu.tr

Gülay Köktaş

Gazi Ünv. Sağlık Araş. ve Uyg. Merkezi Gazi Hastanesi
gulay.gazi@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışmada, psikolojik dayanıklılık düzeyi ile psikolojik iyi olma arasında nasıl bir ilişki olduğu ve bu ilişkide iyimser olup olmamanın nasıl bir etkiye yol açtığı sorusuna yanıt aranmaya çalışılacaktır. Araştırmanın örneklemi, Ankara İli Dışkapı Yıldırım Beyazıt Eğitim ve Araştırma Hastanesi'ndeki toplam 515 kişiden oluşan çalışanlardır. Araştırmada kullanılan veriler, anket yöntemi yardımı ile toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin ortalamasının üzerinde, psikolojik iyi olma seviyelerinin kısmen yüksek, iyimserlik düzeylerinin ise orta derecede olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların psikolojik dayanıklılığının, psikolojik iyi olma düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği, iyimserliğin ise bu ilişkide kısmi aracı değişken rolünü oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Pozitif Psikoloji, Dayanıklılık, İyimserlik, Psikolojik İyi Olma

Giriş

Pozitif psikolojik sermaye konusu son yıllarda araştırmacıların ilgi duydukları konular arasında yer almaktadır. Bu çalışmada psikolojik dayanıklılık ve iyimserlikten oluşan pozitif psikolojik sermaye olgusunun iki boyutunun psikolojik iyi olma üzerindeki etkisi incelenecektir. Psikolojik dayanıklılık ve psikolojik iyi olma ilişkisinin Türkçe alan yazında; sınırlı sayıda araştırmacı tarafından incelenmiş olduğu tespit edilmiştir (Malkoç ve Yalçın (2015). Uluslararası alan yazın incelendiğinde de kavramlar arası ilişkileri ele alan az sayıda çalışmanın özellikle son beş yıllık dönemde yoğunlaştığı görülmektedir (Pidgeon ve Keye 2014; Ghadami ve Khalatbari 2015; Sourı ve Hasanirad 2011; Coversano vd. 2010). Türkçe alan yazında özellikle dayanıklılık ile psikolojik iyi olma ilişkisinde iyimserliğin aracı rolünü ele alan her hangi bir çalışmaya rastlanılmamış olması, yapılacak olan bu çalışmanın, alan yazının zenginlik kazanmasına katkı sağlayabilmesi bakımından önem taşıdığı düşünülmektedir.

Araştırma psikolojik dayanıklılık, psikolojik iyi olma ve iyimserliğin kuramsal olarak ele alındığı birinci bölüm ile Ankara İli Dışkapı Yıldırım Beyazıt Eğitim ve Araştırma

Hastanesindeki çalışanlar ile yapılan görgül araştırmanın sonuç ve bulguların yer aldığı ikinci bölümden oluşmaktadır.

1. Kuramsal Çerçeve

Dayanıklılık “bireylerin değişim, zorluk ve risk durumlarının üstesinden başarı ile gelebilmelerini sağlayan pozitif psikolojik kapasitedir, bu kapasite zaman içerisinde değişebilir, bireysel ve çevresel faktörlerin etkisi ile geliştirilebilir” (Stewart vd, 1997: 22). Silliman (1994) ise psikolojik dayanıklılığı, yaşamdaki zorluklarla mücadele etmek için bireyin güçlerini geliştirme kapasitesi olarak tanımlamıştır. Pozitif psikolojinin boyutları arasında yer alan psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik konularında farkındalığı artırarak hayatın sorunlarına, stresine, olumsuz durumlara karşı bireyi korumayı amaçlar. Günümüzde pozitif psikoloji alanında psikolojik iyi oluş, umut, mutluluk, iyimserlik, merak, affedicilik, iyilik hali gibi konularda araştırmaların yoğunlaştığı gözlenmektedir (Gable ve Haidt, 2005). Dayanıklılığın sonuçlarından olan psikolojik iyi olma kavramı ilk olarak Bradburn (1969) tarafından “The Structure of Psychological Well-Being” adlı eserde kullanılmış. O yıllarda psikolojik iyi oluş durumu, olumlu duyguların olumsuz duygulara baskın olması ile açıklanmıştır (Bradburn, 1969: 6). Ryff (1989) psikolojik iyi oluşu, olumlu psikolojik işlevsellik olarak tanımlamakta ve psikolojik iyi oluşu; kendini kabul, başkalarıyla olumlu ilişkiler, çevresel hakimiyet, özerklik / otonomi, yaşam amacı ve kişisel gelişimden oluşan altı evrensel ihtiyacın birleşimi olarak kabul etmektedir. Psikolojik iyi olma üzerinde etkili olduğu ileri sürülen bir başka kavram ise iyimserliktir. İyimserlik, bireylerin geleceklere güvenle bakmaları ve kendilerini gelecekte iyi şeyler beklediğine inanmaları olarak tanımlanmaktadır (Gillham ve Reivich, 2004). Ayrıca iyimserliğin olaylardaki olumlu tarafı görme eğilimi olduğu (Benson, 2007) ve her nasılsa geleceğin iyi şeyler getireceğine yönelik bir inancı içerdiği belirtilmektedir (Scheier ve Carver, 1985). Bu çerçevede iyimserlik, olumlu bilgiye odaklanma ve olumlu yargılara yönelme olarak tanımlanmaktadır (Matlin ve Gawron, 1979). Günümüzde pozitif psikolojiye olan ilginin artması ile birlikte iyimserlik, olumlu ve koruyucu bir kişilik özelliği olarak ele alınmaktadır (Benson, 2007).

Alan yazında Ryff ve Singer (2003) dayanıklı bireylerin genellikle fiziksel ve psikolojik sağlıklarının iyi olduğunu, stresli durumlardan daha çabuk bir şekilde kurtulabildiklerini ileri sürmektedir. Fredrickson (2001) da dayanıklılığın psikolojik iyi olmayı geliştirici etkisinin olduğu yönünde etkili kanıtlar bulunduğunu ifade etmektedir. Pidgeon ve Keye (2014) tarafından üniversite öğrencileri üzerinde yapılan çalışmada da iki kavram arasında güçlü sayılabilecek ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Malkoç ve Yalçın (2015) tarafından üniversite öğrencileri üzerinde yapılan araştırmada psikolojik iyi olmanın; psikolojik dayanıklılık, stresle başa çıkma ve alınan sosyal destek tarafından yordandığı sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik dayanıklılık ile iyimserlik arasındaki ilişkiyi ise Ghadami ve Khalatbari (2015) ele almış ve orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Sourı ve Hasanirad (2011) da bu bulguya paralel sonuçlara varmıştır. İyimserlik ile psikolojik iyi olma arasındaki ilişkileri alan yazında teorik düzeyde ele alan Scheier ve Carver (1992) iyimserliğin kişilere stresle ve güçlüklerle başa çıkmada yardımcı olduğunu belirtirken, Coversano vd. (2010) yaptıkları çalışmada iki kavram arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir. Padhy vd. (2015) tarafından polisler üzerinde yapılan çalışmada da iyimserlik ile psikolojik iyi olma arasında güçlü bir korelasyon olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İlgili alan yazına bakıldığında da Sourı ve Hasanirad (2011) tarafından 414 tıp fakültesi öğrencisi üzerinde yapılan çalışmada söz konusu üç kavramın birbirleri ile ilişkisinin ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmada psikolojik dayanıklılık ile psikolojik iyi olma arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, yine iyimserlikle de pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğundan söz edilmektedir. Yine psikolojik dayanıklılık ile psikolojik iyi olma ilişkisinde iyimserliğin kısmi aracılık etkisinin olduğu

sonucuna varılmıştır (Souri ve Hasanirad, 2011: 1541-1543). Bu çerçevede bu çalışmanın amacı, psikolojik dayanıklılık ile psikolojik iyi olma ilişkisinde varsa iyimserliğin aracı rolünü hastane çalışanları örnekleminde ortaya koyabilmektir.

2. Araştırmanın Yöntemi

2.1. Araştırmanın Amacı, Örnekleme ve Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada, psikolojik dayanıklılık düzeyi ile psikolojik iyi olma arasında nasıl bir ilişki olduğu ve bu ilişkide iyimser olup olmamanın nasıl bir etkiye yol açtığı sorusuna yanıt aranmaya çalışılmıştır. Araştırmanın ana kütlesi 2015 yılı Aralık ayı verilerine göre Yıldırım Beyazıt Eğitim Araştırma Hastanesinde çalışan toplam 2580 kişidir. %5 hata payı ve %95 güven aralığında 335 kişilik örneklem seviyesi yeterli iken bu çalışmada yüz yüze anket yoluyla 527 kişiye anket doldurtulmuş fakat 12 anket kullanılmayacak şekilde olduğundan 515 geçerli anket ile analizler yapılmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama tekniği ankettir. Psikolojik dayanıklılığın ölçümünde Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilen Psikolojik Sermaye Ölçeğinin, dayanıklılıkla ilgili altı maddesi, iyimserliğin ölçümünde de yine aynı ölçeğin ilgili altı maddesinden, psikolojik iyi olma için ise Diener vd. (2010) tarafından sekiz madde olarak geliştirilen ölçeklerden yararlanılmıştır.

2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Alan yazında Ryff ve Singer (2003) dayanıklı bireylerin genellikle fiziksel ve psikolojik sağlıklarının iyi olduğunu, stresli durumlardan daha çabuk bir şekilde kurtulabildiklerini ileri sürmektedir. Fredrickson (2001) da dayanıklılığın psikolojik iyi olmayı geliştirici etkisinin olduğu yönünde etkili kanıtlar bulunduğunu ifade etmektedir. Pidgeon ve Keye (2014) tarafından üniversite öğrencileri üzerinde yapılan çalışmada da iki kavram arasında güçlü sayılabilecek ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Türkçe alan yazında ise öğrenciler üzerinde Malkoç ve Yalçın (2015) tarafından yapılan çalışmada da benzer bir sonuca ulaşılmıştır. Buna göre araştırmanın birinci hipotezi “ H1: Çalışanların psikolojik dayanıklılıkları ile psikolojik iyi olma düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.” şeklindedir.

Psikolojik dayanıklılık ile iyimserlik arasındaki ilişkiyi ise Ghadami ve Khalatbari (2015) ele almışlar ve orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Souri ve Hasanirad (2011) da bu bulguya paralel sonuçlara varmıştır. Literatürdeki bu çalışmalardan hareketle çalışmanın ikinci hipotezi H2: Psikolojik dayanıklılık ile iyimserlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır biçiminde belirlenmiştir.

İyimserlik ile psikolojik iyi olma arasındaki ilişkileri alan yazında teorik düzeyde ele alan Scheier ve Carver (1992) iyimserliğin kişilere stresle ve güçlüklerle başa çıkmada yardımcı olduğunu belirtirken, Coversano vd. (2010) yaptıkları çalışmada iki kavram arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir. Padhy vd. (2015) tarafından polisler üzerinde yapılan çalışmada da iyimserlik ile psikolojik iyi olma arasında güçlü bir korelasyon olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgular neticesinde araştırma için geliştirilen üçüncü hipotez H3: İyimserlikle psikolojik iyi olma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır biçimindedir.

İlgili alan yazına bakıldığında da Souri ve Hasanirad (2011) tarafından 414 tıp fakültesi öğrencisi üzerinde yapılan çalışmada söz konusu üç kavramın birbirleri ile ilişkisinin ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmada psikolojik dayanıklılık ile psikolojik iyi olma arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, yine iyimserlikle de pozitif yönlü zayıf

bir ilişkinin olduğundan söz edilmektedir. Yine psikolojik dayanıklılık ile psikolojik iyi olma ilişkisinde iyimserliğin kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır (Souri ve Hasanirad, 2011: 1541-1543.).

Yukarıdaki alan yazından elde edilen sonuçlara bakıldığında iyimserliğin Psikolojik dayanıklılık ile psikolojik iyi olma arasındaki ilişkiyi azaltıcı bir etkisinin olduğu yönünde çalışma bulgularının da olduğu dikkate alındığında bu araştırma için geliştirilen son hipotez H4: İyimserliğin psikolojik dayanıklılık ve psikolojik iyi olma ilişkisinde aracı rolü vardır şeklindedir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

2.3. Verilerin Analizi ve Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılan hastane çalışanlarının demografik özellikleri ve temel değişkenlere ilişkin bulgular ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 1: Demografik Değişkenler Tablosu

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	F	(%)		F	(%)
CİNSİYET			MESLEĞİNİZ		
Erkek	197	38,3	Doktor	39	7,6
Kadın	318	61,7	Hemşire	84	16,3
MEDENİ DURUM			Tekniker/Teknisyen	67	13,0
Bekar	203	39,4	Laborant	25	4,9
Evli	312	60,6	Hasta Bakıcı	81	15,7
YAŞ			Diğer	219	42,5
18 - 25 Yaş Arası	81	15,7	GELİR SEVİYESİ		
26 - 34 Yaş Arası	139	27	1500 TL ve daha az	162	31,5
35- 45 Yaş Arası	194	37,7	1501-2500 TL	129	25
46 ve üzeri	101	19,6	2501-3500 TL	174	33,8
EĞİTİM DURUMU			3501 TL ve üzeri	50	9,7
İlköğretim	35	6,8			
Orta Öğretim	141	27,4			
Önlisans	109	21,2			
Lisans	167	32,4			
Lisansüstü	63	12,2			
Toplam	515	100		515	100

Tablo 1 incelendiğinde çalışanların yaklaşık üçte ikisinin kadın, üçte birinin erkek olduğu görülmektedir. Evli olan çalışanlar %60 gibi önemli bir oranı temsil etmektedir. Yaş dağılımına bakıldığında ise 35-45 yaş aralığı % 38 ile ilk sırada yer almış bunu 26-34 yaş aralığı % 27 ile takip etmiştir. Bu dağılım görece genç sayılabilecek bir çalışan kitlesi ile araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Örneklemin eğitim düzeyi yüksek bir kitle olduğundan söz edilebilir. Zira lisans mezunu oranının %32 lisansüstü eğitim alanların da %12 olduğu göz önünde bulundurulduğunda eğitim düzeyi yüksek bir çalışan kitlesi ile araştırma gerçekleştirilmiştir.

Mesleklere göre dağılım dikkate alındığında diğer seçeneğinin %42,5 ile en yüksek oranı temsil ettiği bunu yaklaşık % 16 ile Hasta Bakıcıların takip ettiği görülmektedir. Gelir seviyesi bakımından 1500 TL ve daha az ile 2501-3500 TL aralıklarının % 30'larda ve toplamda da örneklemin 2/3'ünü temsil eden bir çoğunluğu oluşturduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Hastane çalışanlarının psikolojik dayanıklılık düzeylerinin 1 Kesinlikle Katılmıyorum - 5 Kesinlikle Katılıyorum değerleri üzerinden 3,69 ortalama ile ortalamanın biraz üzerinde ve kısmen dayanıklı olduklarından söz edilebilir. Psikolojik iyi olma düzeyleri bakımından ise 3,87 ortalama ile katılıyorum seçeneğine daha yakın bir ortalama ile görece psikolojik olarak dayanıklı çalışanlar oldukları, ayrıca çalışanların iyimserlik düzeyleri de ortalamaya yakın 3,46 değerine sahiptir. Bu sonuçlara göre çalışanların kısmen iyimser olduklarından söz edilebilir.

Aracı değişken ile regresyon analizi yapılırken farklı yaklaşımlara başvurulabilirken bunlardan en yaygın kullanılanı Baron Kenny (1986) yöntemi olarak da bilinen nedensel adım yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre aracılık testinin yapılabilmesi için bazı varsayımların sağlanması gerekmektedir. Bu varsayımlar aşağıda belirtilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 279.):

-Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır.

-Bağımsız değişken ile aracı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır

-Aracı değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır

-Bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte analize dahil edildiğinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık (full mediation), bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık (partial mediation) etkisinden söz edilebilir.

Bu araştırma sorusunun cevaplanması ve bu soruya bağlı geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için yukarıda belirtilen Baron ve Kenny yöntemindeki adımlar tek tek uygulanmıştır.

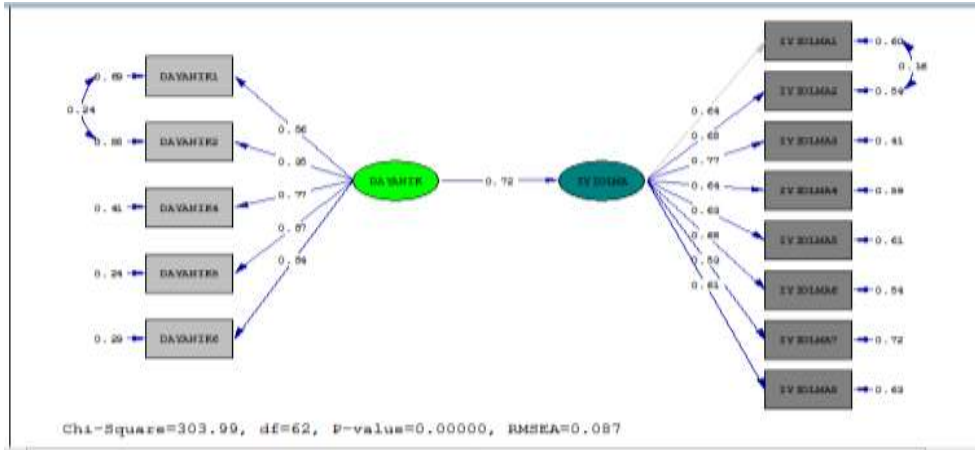
Şekil 2'deki psikolojik dayanıklılık ve psikolojik iyi olma örtük değişkenleri arasındaki ilişkiye bakılacak olursa standardize edilmiş değerlerle değişkenler arasında 0,72 düzeyinde güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Öte yandan araştırma modelinin bir bütün olarak değerlendirilebilmesi için uyum iyiliği değerlerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Bu uyum iyiliği değerlerinden hangisi veya hangilerinin kullanılacağı konusunda araştırmacılar arasında bir uzlaşma sağlanamamasına karşın genellikle; X^2/df , GFI, AGFI, RMSEA, NFI ve CFI uyum iyiliği indeksleri en sık başvurulanlar arasındadır.

Bu çalışmada da $X^2/df = 303,99 / 62 = 4,9$ 'dur. Elde edilen oranın 2 ya da 3'ün altında kalmasını mükemmel (Schreiber vd., 2006), 5'in altında kalmasını ise orta düzeyde uyumun işareti olarak kabul etmektedir (Sümer, 2000). Fakat bu çalışmada olduğu gibi örneklemin büyümesi ile serbestlik derecesinin de büyümesi uyumun değerlendirilmesine yönelik güçlük yaratmaktadır. Dolayısıyla örneklem büyüdükçe ki-kare ve serbestlik derecesi oranı da yükselmektedir. Bu durumda alanda çalışan kuramcılar RMSEA, GFI ve CFI gibi yeni uyum indeksleri geliştirmişlerdir (Çokluk vd. 2010: 268).

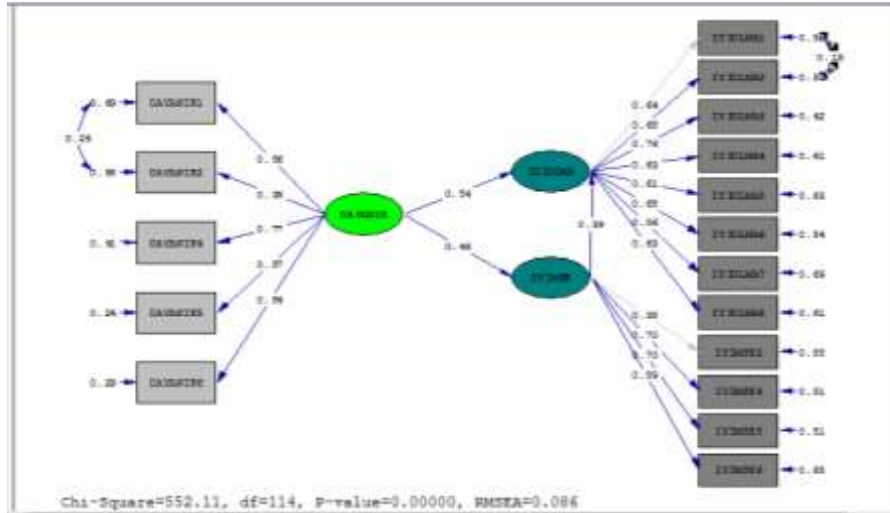
Bu araştırma için elde edilen RMSEA değeri 0,087'dir. Bu değer 0 ile 1 arasında değer alması beklenir. Araştırma sonucu elde edilen 0,087 değeri 0,1 değerine oldukça yakın bir değer olduğundan modeldeki evren ve örneklem arasında zayıf bir uyum olduğundan söz

edilebilir. Araştırma modeline ilişkin bir başka indeks değeri olan NFI değeri 0,95 ile 0,90 kesme değerinin üzerinde olduğundan modelin iyi bir uyuma sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Modele ilişkin CFI değeri ise yine 0,96 ile 0,90'dan büyük olup iyi bir uyumu yansıtmaktadır. Bir diğer uyum iyiliği indeksi ise GFI değeridir. Bu araştırmadaki GFI, 0,92, AGFI değeri ise 0,88 ile yine iyi bir uyuma işaret eden ve kabul edilebilir olan 0,90 değerine yakın bir değerdir. Her iki indeks de 0 ile 1 arasında değişir ve örneklem büyüklüğüne çok duyarlı olduğu için büyük örneklerde daha uygun değerler verir. Bu uyum iyiliği indekslerinden hareketle geliştirilen modelin tüm uyum iyiliği istatistikleri bakımından iyi veya kabul edilebilir değerler ürettiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuca göre "H1: Çalışanların psikolojik dayanıklılıkları ile psikolojik iyi olma düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır" şeklindeki hipotez kabul edilmektedir.



Şekil 2: Psikolojik Dayanıklılık ile Psikolojik İyi Olma İlişki (Yol Analizi)

İyimserlik aracı değişkeninin psikolojik dayanıklılık ve psikolojik iyi olma ilişkisinde oynadığı rolü ortaya koymak amacıyla yapılan yol analizi sonuçları Şekil 3'teki gibidir.



Şekil 3: Psikolojik Dayanıklılık ile Psikolojik İyi Olma İlişkisinde İyimserliğin Aracı Rolü (Yol Analizi)

Şekil 3'teki psikolojik dayanıklılık ve psikolojik iyi olma örtük değişkenleri arasındaki ilişkide iyimserlik örtük değişkeninin aracı rolüne bakılacak olursa standardize edilmiş değerlerle dayanıklılık ile iyi olma arasındaki ilişkinin gücü, iyimserlik aracı değişkeninin etkisiyle 0,54 değeri ile orta düzeyde bir ilişki haline dönüşmektedir. Yani bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin gücünde bir zayıflama olduğu ve bu durum

dayanıklılık ve iyi olma ilişkisinde iyimserliğin kısmi aracı değişken rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır.

Modelin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında $X^2/df = 552,11 / 114 = 4,84$ 'dür. Bu değer beşin altında olması orta düzeyde bir uyum gösterdiğine işarettir. Diğer uyum iyiliği indekslerinden RMSEA değeri 0,086'dır. Bu değer 0 ile 1 arasında değer alması beklenir. Araştırma sonucu elde edilen 0,086 değeri 0,1 değerine oldukça yakın bir değer olduğundan modeldeki evren ve örneklem arasında zayıf bir uyum olduğundan söz edilebilir. Araştırma modeline ilişkin bir başka indeks değeri olan NFI değeri 0,94 ile 0,90 kesme değerinin üzerinde olduğundan modelin iyi bir uyuma sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Modele ilişkin CFI değeri ise yine 0,95 ile 0,90'dan büyük olup iyi bir uyumu yansıtmaktadır. Bir diğer uyum iyiliği indeksi ise GFI değeridir. Bu araştırmadaki GFI, 0,89, AGFI değeri ise 0,85 ile yine iyi bir uyuma işaret eden ve kabul edilebilir olan 0,90 değerine yakın bir değerdir. Her iki indeks de 0 ile 1 arasında değişir ve örneklem büyüklüğüne çok duyarlı olduğu için büyük örneklerde daha uygun değerler verir. Bu uyum iyiliği indekslerinden hareketle geliştirilen modelin tüm uyum iyiliği istatistikleri bakımından iyi veya kabul edilebilir değerler ürettiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre öncelikle aracı değişken etkisinin değerlendirilmesine ilişkin geliştirilmiş olan İyimserliğin psikolojik dayanıklılık ve psikolojik iyi olma ilişkisinde aracı rolü vardır şeklindeki H4 hipotezi kabul edilmektedir. Aracılık modelinin istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için Sobel (1982) Testi kullanılmıştır. Sobel testinin hesaplanması sonucu aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ($z=8,572$, $p=0,00$) olduğu bulunmuştur. Son olarak, Şekil 3'teki ilişkilere yönelik kat sayılara bakıldığında psikolojik dayanıklılık ile iyimserlik arasında 0,46 ile pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, iyimserlik ile psikolojik iyi olma arasında ise 0,39 ile yine pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin bulunduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlara göre psikolojik dayanıklılık ile iyimserlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır biçimindeki H2 ve İyimserlikle psikolojik iyi olma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır H3 hipotezleri de kabul edilmektedir.

3. Sonuç

Son yıllarda, örgütsel davranış alan yazınında örgütlerdeki çalışanların olumsuz davranışlarının incelenmesinin yanında olumlu davranışlarının da incelemeye konu edildiği görülmektedir. Bu olumlu davranışlar pozitif psikoloji, pozitif psikolojik sermaye ve daha üst bir kavramsallaştırma olarak pozitif örgütsel davranış şeklinde ifade edilir hale gelmiştir.

Özellikle, çalışma yaşamının fiziksel ve zihinsel şartlarının ağır olduğu sektörlerde pozitif psikolojik sermaye ve bunun boyuları arasında yer alan psikolojik bakımdan dayanıklı olmak ve iyimserlik çalışanlara ayrı bir toparlanma ve dinamizm kazanma olanağı sunabilmektedir. Psikolojik dayanıklılığa sahip ve iyimserliği yüksek çalışanların da alan yazında psikolojik yönden iyi olma eğilimi içine girdikleri öne sürülmektedir.

Bu sebeple çalışanların psikolojik dayanıklılık, iyimserlik ve psikolojik iyi olma düzeylerinin tespit edilmesi, çalışanların verimliliklerinin artırılması özellikle olumsuz ve istenilmeyen durumların iyileştirilmesi yönünden önem arz etmektedir. Bu düşüncelerden hareketle bu çalışmada; hastane çalışanlarının psikolojik dayanıklılıkları ile psikolojik iyi olma düzeyleri arasındaki ilişkide iyimserliğin aracı rolü ele alınmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre hastane çalışanlarının psikolojik dayanıklılıklarının beş üzerinden 3,69 ile ortalamanın üzerinde olduğu tespit edilirken, psikolojik iyi olma düzeylerinin 3,87 ile ortalamanın biraz daha üzerinde bir değere sahip olduğu

görülmektedir. İyimserlik değeri açısından ise ortalamaya en yakın 3,46 değere sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak, çalışanların her türlü olumlu veya olumsuz çalışma koşullarına rağmen dayanıklılık ve psikolojik iyi olma düzeylerinin düşük olmadığı ve çalışanların güçlü ve zorluklar karşısında çabuk toparlanma özelliğine sahip oldukları ve bunun onların psikolojilerine de olumlu yönde yansıdığı şeklinde değerlendirilebilir. İyimserliğin de çalışanların bir başka göze çarpan ve olumlu kabul edilebilecek yönü olduğu da araştırma ile elde edilen bir başka sonuçtur.

Araştırmanın dayanıklılık, psikolojik iyi olma ve iyimserlik değişkenlerinin birbirleri ile genel olarak orta düzeyde pozitif yönlü ilişkilere sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmada psikolojik dayanıklılık ile psikolojik iyi olma düzeyleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yani çalışanların psikolojik dayanıklılıkları arttıkça psikolojik iyi olma düzeyleri de artmaktadır. Bu sonuç, alan yazındaki sınırlı sayıda araştırma tarafından psikolojik dayanıklılık ile psikolojik iyi olma arasında pozitif bir ilişki olduğu yönündeki sonuçlarla desteklenmektedir (Ryff ve Singer, 2003; Pidgeon ve Keye, 2014; Sourı ve Hasanirad, 2011).

Araştırma ile ulaşılan bir başka sonuç psikolojik dayanıklılık ve psikolojik iyi olma ilişkisinde iyimserliğin kısmi aracı değişken özelliği göstermesidir. Bu sonuç alan yazındaki Sourı ve Hasanirad, 2011 tarafından yapılan çalışmanın bulguları ile örtüşmektedir.

Psikolojik dayanıklılık, psikolojik iyi olma ve iyimserlik arasındaki ilişkilerin incelendiği bu çalışmada bazı kısıtlar da bulunmaktadır. Birincisi, kamu sektöründe olan bir hastanede belirli bir örnekleme çalışılmış olması nedeniyle yapılan araştırmanın sonuçlarının kamu çalışanları açısından kapsamlı bir genelleme yapmaya olanak vermemesidir. İkincisi, ilgili alan yazında psikolojik dayanıklılık, psikolojik iyi olma ve iyimserlikle ilgili çok sınırlı sayıda çalışma olması çalışmanın bulgularının da sınırlı bir katkı yapabilme olanağına sahip olmasıdır.

Konu ile ilgili çalışma yapacak olan araştırmacılara; kavramaları birlikte ele alan alan yazında çok fazla çalışma olmaması nedeniyle araştırılacak çok fazla konu olmakla birlikte, psikolojik iyi olma üzerinde pozitif örgütsel davranışın diğer boyutlarının da değişken olarak ele alınması ile alan yazının zenginlik kazanmasına katkıda bulunulabilecektir. Ayrıca araştırmada veri toplama tekniği açısından başka metodolojik yaklaşımlar (görüşme gibi) kullanılarak konunun derinliği tespit edilebilir. Araştırılacak konularda farklı sektörlerde çalışmaların yapılması ve yapılacak araştırmaların daha büyük örneklem kitleleri üzerinde ele alınması ile de alan yazına çok değerli katkılar sağlanabilecektir.

4. Kaynakça

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Bradburn, N. , M. (1969). The Structure of Psychological Well-Being. Chicago: Adline Pub. Co.

Conversano, C., Rotondo, A., Lensi, E., Vista, O., Arpone, F., ve Reda, M. (2010, May 14). Optimism and Its Impact on Mental and Physical Well-Being. Retrieved April 22, 2015, from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2894461/>

- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S. ve Biswas-Diener, R. (2010). New Wellbeing Measures: Short Scales to Assess Flourishing and Positive and Negative Feelings. *Social Indicators Research*, 97, 143-156.
- Gable, S. L., ve Haidt, J. (2005). What (and Why) is Positive Psychology? Review of General Psychology, 9 (2), 103-110.
- Ghadami Elham, Javad Khalatbari, (2015) The Relationship Between Optimism and Resiliency and Marital Satisfaction among Married Students in Kerman University of Medical Sciences (2013- 2014), *International research journal of social science and management*, Vol. 2, 57-64.
- Gillham, J., ve Reivich, K. (2004). Cultivating Optimism in Childhood and Adolescence. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 591, 146-163. doi: 10.1177/0002716203260095
- Gürbüz, S. ve Şahin F. (2014), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B. & Norman, S.M. (2007). "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction". *Personnel Psychology*, 60, 541-572
- Malkoç, A. ve Yalçın İ (2015), Relationships among Resilience, Social Support, Coping, and Psychological Well-Being among University Studentss, *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 5 (43), pp.35-43.
- Padhy, M. Chelli K ve Padiri R. A. (2015), Optimism and Psychological Well-Being of Police Officers With Different Work Experiences *SAGE Open* April-June 2015: 1– 7
- Pidgeon, A., ve Keye, M. (2014). Relationship between resilience, mindfulness, and pyschological well-being in University students. *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, 2(5), 27-32.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is Everything, or is it? Explorations on the Meaning of Psychological Wellbeing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069–1081.
- Ryff, C.D. ve Singer, B. (2003). Flourishing under Fire: Resilience as a Prototype of Challenged Thriving. In C. L. M.Keyes ve J. Haidt (Eds.), *Positive psychology and the life well-lived* (pp. 15–36). Washington, DC: APA.
- Scheier, M. F., ve Carver, C. S. (1985). Optimism, Coping, and Health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219-247.
- Schreiber, J., B., Stage, F., K., King, J., Nora, A. & Barlow, E., A. (2006). Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review. *The Journal of Educational Research*, July/August, Vol. 99, No. 6.
- Silliman B. (1994) Rationale for Resilient Families: Concept Paper. National Network for Family Resiliency, Ames, IA
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology*, pp. 290-312. Washington DC: American Sociological Associationektedir

Souri, H. ve Hasanirad, T. (2011). Relationship Between Resilience, Optimism and Psychological Well-Being in Students of Medicine. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1541-1544.

Stewart, M., Reid, G., ve Mangham, C. 1997. Fostering Children's Resilience. *Journal of Pediatric Nursing*, 12: 21-31.

Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri Türk Psikoloji Yazıları, 3(6), 49-74.

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN İHLALİ ALGISINDA
ÖRGÜTSEL ADALETİN ETKİSİ VE ETİK LİDERİN
ARACI DEĞİŞKEN OLARAK ROLÜ: ÖZEL VE DEVLET OKULLARINDA
KARŞILAŞTIRMALI BİR UYGULAMA**

Seval Aksoy

Doğuş Üniversitesi

sevalaksoy@dogus.edu.tr

Kara Harp Okulu

sevalaksoy@kho.edu.tr

Özet

Bu araştırma özel okul ve devlet okullarında çalışan öğretmenlerin örgütlerine karşı oluşan psikolojik sözleşme ihlali algılarında örgütsel adalet algılarının etkisini ve bu etkiye okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının aracılık etkisinin olup olmadığını ortaya koyabilmek üzere gerçekleştirilmiştir. 658 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın bulguları için SPSS 21.0 istatistik programıyla analiz yapılmıştır. 658 öğretmen üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre örgütsel adaletin boyutlarının etik liderlik ve psikolojik sözleşme ihlali üzerinde anlamlı etki etkisinin varlığı bulgulanmıştır. Etik liderliğin ise kısmi aracılık etkisi ile örgütsel adaletin psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki etkileşimi yordadığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşmenin İhlali, Örgütsel Adalet, Etik Liderlik, Öğretmen

Giriş

Verimli ve kaliteli çıktılar elde etme ve örgütsel etkililiğe ulaşma her bir örgüt için arzulanan bir sonuçtur. İlgili sonucun da kaçınılmaz olarak gerek biyolojik gerekse psikolojik yeterliliği olan sağlıklı ve tatmin düzeyine ulaşmış olan iş görenler vasıtasıyla elde edildiği bir gerçektir. Bu durumda, çok yönlü bir bakış açısıyla yaklaşıldığında iş gören, yönetici ve yönetim bütünleşik olarak hareket etmelidirler. Birbirlerine karşı olan sorumluluklarının bilincinde olup; en başta yönetimin çalışanlarına karşı adil ve hakkaniyet düzeyi yüksek olan davranışlar sergileyerek onların güvenini sağlayıp bunu uzun dönemli bir davranış ve kazanıma dönüştürmesi gerekmektedir. Çalışanlardan da gerek çalışma arkadaşlarına gerekse yönetime karşı açık, görev bilinci yüksek ve özverili bir yapıyla işlerini icra etmeleri beklenmektedir. Bu nedenle, en başta verilen sözler temel alınarak tarafların birbirlerine ahlaki çerçevede yaklaşım adalet ortamını inşa edip karşılıklı güvenin oluşturulması gerekmektedir. Buradan hareketle, öncelikle yöneticinin ahlaki yapısı, yönetimin adalet sağlayıcı olması ve iş görenlerin de psikolojik anlamda tatmin olması başta belirtilen; örgütlerce ulaşılmak istenilen yüksek performanslı sonuçları beraberinde getirecektir.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Etik Liderlik

Bir örgütsel davranış konusu olan liderlik neredeyse insanlığın varoluşundan günümüze kadar sirayet etmektedir. Liderlik konusunda yapılmış olan öncül araştırmalarda ABD’de Taylor ve Fayol tarafından gerçekleştirirken; Almanya’da da Max Weber’in (1864-1920) yönetim bilimini derinlemesine ele almak için yürütülerek 1920’li yıllarda teoriyi incelenmesiyle başlatılmıştır. Tarihsel boyutta genel manada üç temel teori olan özellikler, davranışçı ve son olarak da durumsallık yaklaşımları olarak incelenmiştir. 1980’li yıllardan itibaren gerek değişen dünya koşulları gerekse yönetim anlayışındaki reformlar sebebiyle bir adım daha öteye gidilerek ise çeşitli liderlik tipleri (dönüştürücü, karizmatik, hizmetkâr, vb.) ortaya atılmıştır ve bunlardan biri de etik liderlik olmuştur (Bass ve Stogdill 1990: 459).

“Etik liderlik (EL)”, temel olarak kabul gören yaklaşımlardan özellikler ve durumsallık kuramlarıyla örtüşür nitelikte olmakla beraber bunun ötesinde liderde etik anlayışın ileri düzeyde bulunmasını da gerekli kılmaktadır. Brown ve Mitchell (2010: 583)’nin ifade ettiği gibi; etik liderler gerek iş etiğinin kapsamında kendine bir tanım aralığı bulmaktadır. Başkalarının haklarına saygılı olan, birlikte çalıştığı insanlara birer rehber niteliği taşıyan, insan odaklılığı benimseyen, ahlaki değerlere sıkı sıkıya bağlı olan ve dürüstlikle güveni tamamen kapsayan bir yapıdadır (Brown vd., 2005: 119-120). Tüm bu nitelikleri hayatının tüm evrelerinde aksi kabul edilemez bir biçimde içselleştirerek yaşayarak iş görenlerine tam anlamıyla bir rol model olabilmektedir. Adalet anlayışı oldukça yüksek seviyede olan etik liderler, sadece kendisi için değil daha kapsamlı bir bakış açısıyla özgeci davranış olarak da ifade edilebilen çoğunluğun adaletli bir çalışma ortamında huzurla çalışmasına ortam hazırlamaktadır. Sadece etik bir yapıyı ortaya koymaktan ziyade ahlak ve etik kavramlarını bir bütün olarak içine almaktadır (Yılmaz, 2006: 29). Bunu destekler nitelikte bir ifadeyle Freeman ve Steward (2006:3)’nin de anlatımıyla etik bir lider, net bir dil kullanarak açık bir biçimde amaçları sıralayarak örgütün gelişimine katkı sağlamak ve örgütsel sürdürülebilirliği mutlak kılmaktadır (Pickett, 2005: 52). Bunun yanı sıra, örgütsel manada mümkün olan en üst seviyeye erişebilmek adına yoğun bir çaba harcamakta ve herkesin (iş görenler, paydaşlar ve yönetim) menfaatini de gözetmektedir.

1.2. Örgütsel Adalet

Adalet kavramı genel olarak “Herkesine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme” olarak tanımlanabilir (TDK, 2016). Çalışma yaşamındaki adalet ise, yöneticilerin adil olma durumlarını ifade etmekte (Pillai vd., 1999: 900) yani onların örgütlerinde iş görenlerine adaletli davranıp davranmadığı ile ilgilienmektedir (Moorman, 1991: 845). Coetzee (2012) ‘nin ifade ettiği üzere, eşit iş imkânları ve adil çalışma koşulları sağlamak, herkese hak ettiği ücreti vermek konusunun odağında yer alan ve bir sistemin veya düzenin iyi işlemesi için gerekenin yapılması olarak nitelendirilen adaletin etkin işleyişi örgütte yer alan tarafların sorunsuz bir işbirliğinde bulunmalarına imkân sağlamaktadır.

Kavram (ÖA), çalışanların işyeri prosedürleri, etkileşimleri ve çıktılarının ne düzeyde adil olduğuna ilişkin algılarını ifade etmektedir. Söz konusu algılama düzeyleri çalışanların örgütlerine yönelik tutum ve davranışlarında bir takım olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabilecektir. Bu nedenle de adalet kavramı birden fazla boyutta ele alınmaktadır. *Dağıtım adaleti (DA)*; çalışanların elde ettikleri kazanımlar ve oluşturdukları iş çıktıılarının hakkaniyetli yapısıyla yakından ilişkili olan örgütsel adaletin bu boyutu, temellerini Adams’ın Eşitlik Teorisi (1965) ve Sosyal Değişim Teorisi’nden (Blau, 1964) almaktadır. Bu teoriye göre; yapılan işler için ortaya koyulan girdiler (eğitim, tecrübe vb.) ile bunların karşılığında alınan çıktıların (maaş, ücret, mükâfat vb.) mukayesesi söz konusudur. *Prosedürel adalet*

(PA); örgütsel adaletin ikinci boyutu olarak kabul edilen karar alma sürecinde ve sürecin uygulama şeklinde çalışanlara söz hakkı verilmesini ifade eden ve çalışanların elde ettikleri ödül ve ücretleri belirleyen süreçlerle ilgili adalet algılarını yansıtan prosedürel adalet kavramı ilk olarak 1975 yılında Thibaut ve Walker tarafından ortaya konulmuştur. *Etkileşimsel adalet (EA)*; Örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgili olan etkileşimsel adalet kavramını Bies ve arkadaşları (1988) yazına kazandırmışlardır. Yöneticilerin çalışanlarına ne ölçüde nazik davrandığına, değer verdiğine ve saygı gösterdiğine dayalı olarak kişilerarası tavırlarla ilgili olan (Özmen vd., 2007: 17-33) etkileşimsel adalet, dağıtım kaynağı ile dağıtım kararından etkilenecek kişiler arasındaki etkileşimle yakından ilgilidir (Özdevecioğlu, 2004: 181-202). *Bilgisel adalet*; Greenberg'in 1993 yılında yaptığı çalışma ile etkileşim adaletini sırasıyla "kişilerarası" ve "bilgisel" adalet olmak üzere ikiye ayırarak örgütsel adalet kavramına yeni boyutlar eklemiştir (Robinson, 2004). Dağıtım adaletinin sosyal yönünü yansıtan bilgisel adalet, örgütte karar alma süreçlerinin işleyiş ve sonuçların dağıtılma biçimlerine dair bilgilerin çalışanlara dürüst bir biçimde aktarılması ve örgütte süreç işlerken ne kadar bilginin paylaşıldığı ile ilgilidir (Colquitt vd., 2001:427; Titrek, 2009:554). Toparladığımızda bireylerin göreceli katkılarını ve sonuçlarını incelemek ve adalet ile ilgili tespitler yapmak için kullanılan örgütsel adalet (Karriker, 2005: 11) sırasıyla dört boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar; dağıtım adaleti, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet ve bilgisel adalettir.

1.3. Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme kavramı, iş gören ve işveren arasında yazılı bir ifadeye dayanmaksızın inşa edilmekte ve çeşitli nedenlerden ötürü de bozulmaya elverişlidir. Bahsi geçen bozulma "ihlal" adı altında değerlendirilerek bozulması gerçekleşen psikolojik sözleşmeye ise "psikolojik sözleşme ihlali algısı" denilmektedir. Robinson ve Rousseau (1994: 3) tarafından yapılan açıklamayla; psikolojik sözleşme ihlali üst yönetim tarafından iş görenlerin ortaya koydukları iş çıktılarını değerlendirmede eksik kalınması ve iş görenin bu durumu fark etmesi halinde de olumsuz birer tepki olan kırgınlık, hayal kırıklığı ve bunlara bağlı olarak kızgınlık duygu durumlarını dışa vurmasının gerçekleşmesidir. Gerek iş görene gerekse yönetimde bulunan kişilere karşılıklı sorumluluk yükleyen ve sosyal normlara bağlı kalınarak meydana getirilmesi nedeniyle taraflara bağlılık hissettiren bir olgu olan psikolojik sözleşme, devamlılığını bazı gerek şartların yerine tamı tamına getirilmesiyle sağlayabilmektedir. Aksi halde sözleşme ihlali kapsamında değerlendirme gerçekleşecek olması nedeniyle bu husus fazlasıyla önem taşımaktadır. Adaletli bir dağıtımın (çalışma saati, iş yükü, ücret, vb.) gerçekleşmesi, ceza ve ödüllerin (maddi ve manevi) net belirtilip iş görene önceden bilgilendirilme yapılması, mutlaka geri bildirim sağlanması, rehberlik niteliğinde bir örgütsel destek sağlanması ve belki de en önemli unsur olarak insanı yani iş göreni bir meta olmaktan öte görmektir. Sosyal ve psikolojik bir canlı olan iş görenin özel hayatına koşul sunmaksızın saygı duymak önemli bir gerekliliktir. Tüm bu gerek şartların birebir ve adalet anlayışı dâhilinde vücut bulmaması halinde Aslan ve Ulaş (2004: 103)'ın da belirttiği üzere istenmeyen durum olan psikolojik sözleşmenin aksaklık göstermesi ve hatta ihlali görülecektir.

2. Kavramlar arasındaki ilişkiler

2.1. Örgütsel Adalet ve Etik Liderlik Arasındaki İlişki

Brown, vd. (2005: 117-134), tarafından sosyal öğrenme kuramı ile açıklanan etik liderler, yapısal özellikleri gereği açık sözlü, dürüst, güvenilir ve adil bireylerdir. Böylelikle gerek yönetimde yer alan gerekse iş gören statüsündeki bireylere iş yapış biçimine dair ne yapmak istediğini, amaçlarını açık ve doğrulukla ifade eden yapısıyla bilgi akışında dürüstlük ve şeffaflığı arzulanmaktadır. Bilgi paylaşımının etkin bir biçimde yapılması sayesinde örgüt

düzeyinde yöneticiye ve dolayısıyla yönetime yönelik adil bir bakış açısı kendiliğinden oluşacaktır.

Karar verirken etrafındakilerden bilgi toplayan yapısıyla etik liderler, sürece çalışanları da dâhil etmesiyle prosedürel adalette yer alan algıları pozitif yönde inşa etmektedir. Yani, sadece kararı uygulayan değil, kararın eyleme döküleceği taraf olan çalışanları da buna dâhil ederek objektif bir yaklaşım sergilemektedir. Bu sayede de liderin çalışanlarca adil, düşünceli ve güvenilir olduğuna yönelik algılar öne çıkacak ve liderin aldığı kararlara karşı daha olumlu bir tavır sergileme davranışı kendini gösterecektir (Dirks ve Ferrin, 2002: 611- 628). Etik liderler sorumluluk sahibi kişiler olmaları sebebiyle çalışanlarıyla mutlaka görüş alışverişinde bulunarak onlarla sürekli iletişim halindedirler, alınacak ve uygulanacak en doğru kararın ne olacağı hususunda yapılan fikir alışverişleri sayesinde karşılıklı bir etkileşim oluşacaktır. Etkileşim sonucunda etik açıdan uygun davranışları ödüllendirirken, uygun olmayan davranışları cezalandırırlar (Gini, 1998: 27-45; Trevino vd. 2003: 5-37). Etik liderlerin adalet yargılamaları, aldıkları kararlar ve verdikleri cezalar izleyenleri tarafından gözlemlenir ve örnek alınır. Örnek teşkil eden bu davranış kalıplarının çalışanlarca yöneticilerini desteklerken onların adalet anlayışları ve uygulamalarına fazlasıyla dikkat ederek bunları iş yapış biçimlerine yansıttıkları görülmektedir (Howell ve Avolio, 1992: 43-54). Bu nedenle kritik öneme sahip olan adil davranış ve bunun da yönetici tarafından sağlanıyor olması verdikleri kararların çalışanlar tarafından adil olarak algılandığı bir iş ortamı yaratmaktadır (Trevino vd., 2003: 5-37). Yöneticinin adaleti sağlamaya yönelik davranışları, onun etik olarak algılanmasına önemli katkı yapmaktadır. Yapılan açıklamalara dayalı olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: Okul müdürlerinin EL davranışıyla öğretmenlerin PSİA arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: Okul müdürlerinin EL davranışıyla öğretmenlerin PA algıları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Okul müdürlerinin EL davranışıyla öğretmenlerin DA algıları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: Okul müdürlerinin EL davranışıyla öğretmenlerin EA algıları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

2.2. Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişki

Psikolojik sözleşmenin kapsamının net bir biçimde belirleniyor olması iş görenlerin örgütlerine yönelik adalet algılarında kuşkusuz ki önemli rol oynamaktadır (Cropanzano ve Prehar, 2001:). EA'nın düşük seviyede olduğu bir örgütte PSİA yüksek olarak bulgulanacaktır. Aykanat (2014: 84)'ün belirttiği üzere verilen söz ve teminatların yerine getirilmemesiyle ortaya çıkan PSİA, eğer örgütte iletişimin ve bilgi aktarımının açıklıkla yapılıp, iş görenlerin karar katılımlarını destekler şekildeyse söz konusu olumsuz algı kırılabilir. Bunun yanı sıra adaletsiz bir dağıtım ve süreci yaşatan örgütlerde PSİA'nın yüksek düzeyde gerçekleşeceği de bir gerçektir. Bu ifadeler genelinde aşağıdaki hipotezler test edilmek üzere belirlenmiştir.

H₂: Öğretmenlerin ÖA algıları arttıkça PSİA azalır.

H_{2a}: Öğretmenlerin PA algıları arttıkça PSİA azalır.

H_{2b}: Öğretmenlerin DA algıları arttıkça PSİA azalır.

H_{2c}: Öğretmenlerin EA algıları arttıkça PSİA algıları azalır.

2.3. Etik Liderlik ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişki

Etik liderler mizaçları gereği dürüst ve güvenilir bireyler olmaları nedeniyle örgütlerini doğrudan doğruya temsil ettiklerinin bilincindedirler. Bu nedenle de en başta verilen sözleri bire bir yerine getirmeyi ve olası bir aksaklık durumunda da buna en kısa sürede çözüm arayışında olacaklardır. İş görene sunulan vaatler ve gerçekleşen durumun arasındaki farkın en düşük seviyede gerçekleşmesi için yoğun çaba harcayacak olan EL'ler açık sözlü olmaları ve niyetlerini en başta belirtmeleriyle oluşabilecek bir aksaklığı proaktif bir yaklaşımla ortadan kaldırmaktadır (Freeman ve Stewart, 2006:3). Samir Nurmohamed vd(2012: 4-5)'nin yaptığı çalışmada yöneticinin EL özellikleri göstermesi iş görende güven yaratacağından dolayı verilen sözlere inanma ve buna bağlı olarak da örgüte karşı uzun vadede güven gerçekleşeceği ifade edilmiştir.

H₃: Okul müdürlerinin EL davranışı arttıkça öğretmenlerin PSİA'ları azalır.

2.4. Etik Liderliğin Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Arasında Aracılık Etkisi

İş görenle bağlı olarak çalıştığı örgüt arasında karşılıklı beklentileri ortaya koyan psikolojik sözleşmenin ihlali halinde bunu en baştan inşa edecek olan kuşkusuz ki adalet sağlayıcı görevi olan bir yöneticidir (Kaldırmacı, 1987: 127). Önemli olan bu sürecin yeniden oluşturulmasında bütüncül ve kapsayıcı nitelikte hareket ediliyor olmasıdır ve bunu da yönetimde ahlaki niteliklere sahip olan bir yönetici ve/veya lider sağlayacaktır. Etik liderler, doğaları gereği düzen sağlamaya yönelik ahlak temelli standartlar dâhilinde davranışlar sergilemektedirler. Adil bir bakış açısıyla istenilen ve yapıcı bir tutum ortaya koyarak hareket etmesinden dolayı iş görenlerin ve geniş bir bakış açısıyla da örgütün çıkarlarını gözetmektedir. Örnek olma ve yardımseverlik özelliği gösteren EL, PSİA algısında negatif durumu azaltıcı role sahiptir (Philipp, 2012: 65). İş görenlerin adalet algılamalarında yapıcı bir durum ortaya koyabilmektedir. Tüm bu nedenler ele alınarak yapılan bir değerlendirmeye etik bir lider iş görenlerinin psikolojik sözleşme ihlali algısı ve örgütsel adalet davranışları arasındaki negatif ilişkiyi hafifletici bir rol oynayabilmektedir. Aşağıda belirtilen hipotezler bu ilişkinin varlığı ortaya koymak için oluşturulmuştur.

H₄: EL, çalışanların PSİA ile ÖA algıları arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

H_{4a}: EL, çalışanların PSİA ile PA algıları arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

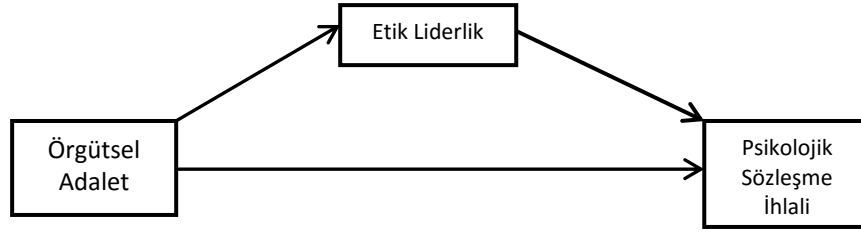
H_{4b}: EL, çalışanların PSİA ile PA algıları ile DA algıları arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

H_{4c}: EL, çalışanların PSİA ile PA algıları ile EA algıları arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada özel okul ve devlet okullarında çalışmakta olan öğretmenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısında örgütsel adaletin etkisi ve etik liderin bu etkiye yönelik aracı değişken olarak rolünün belirlenmesi amacıyla bir kavramsal model oluşturulmuştur.



3.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmada İstanbul'un Kadıköy ilçesinde eğitim veren 90 devlet okulu ve 58 özel okulda çalışmakta olan sırasıyla 3099 ve 2130 öğretmen olmak üzere toplam 5229 kişi çalışma evrenini olarak belirlenmiştir. Anket uygulanacak örnek kitlesinin büyüklüğünü belirlemek için, aşağıdaki örnek büyüklüğü eşitliğinden yararlanılmıştır.

$n = n_0 / (1 + n_0 / N)$ $n_0 = (t^2 \cdot s^2) / d^2$. Bu formüllerdeki N: evren büyüklüğü, n: örneklem büyüklüğü, t: güven düzeyine karşılık gelen tablo z değeri (0.05 için 1,96, 0.01 için 2,58 ve 0.001 için 3,28), s: evren için tahmin edilen standart sapma ve d: kabul sapma toleransını ifade etmektedir (Barlett, vd. 2001: 46).

$$n_0 = (1,96^2 \times 0,5^2) / 0,05^2 = 384, 16 \quad n = 384, 16 / (1 + 384, 16 / 5229) = 357, 87$$

Yukarıda verilen oransal ifadeler ve ana kütleinin 5229 olduğu bilgisine dayanarak ana kütleiyi temsil edecek minimum örneklem büyüklüğü 357,87 olarak hesaplanmıştır. Yapılan bu çalışma ise 658 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin hazırlanmasında belirlenen araştırma konusu kapsamında literatür taraması yapılarak kullanılacak değişkenleri en iyi biçimde ortaya koyacak ölçekler tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylece literatürde en sık kullanılan, geçerli ve güvenilir olduğu bilinen ve ülkemizde de geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler seçilmiştir. Anket formunun, sayı, tasarım ve uygulama yönüyle genel kabul gören kurallara ve formata uygun olmasına özellikle özen gösterilmiştir.

Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; bölümünde okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla Brown, vd. (2005) tarafından geliştirilen 10 ifadeli "Etik Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. İfadelerin ölçülmesinde 5'li Likert tipi ölçek (1: Kesinlikle Katılmıyorum, ... 5: Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre; KMO= 0, 948 ve X2 Bartlett's test (45) sonucu= 5075,192, $p < 0,000$ ve toplam açıklanan varyans % 64,73'tür. İkinci bölümünde Colquitt (2001) tarafından geliştirilen işgörenlerin örgütsel adalet algısını belirlemeye yönelik 20 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Bu ifadelerin ölçülmesinde ise; yine 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. PA için yapılan faktör analizi sonuçları; KMO= 0, 885 ve X2 Bartlett's test (21) sonucu= 2499,624 $p < 0,000$ olarak hesaplanmıştır. Toplam açıklanan varyans % 61,05'tir. DA; KMO= 0, 843 ve X2 Bartlett's test (6) sonucu= 1729,905 $p < 0,000$, toplam açıklanan varyans % 79,08 ve EA içinse KMO= 0, 946 ve X2 Bartlett's test (36) sonucu= 5773,954, $p < 0,000$, toplam açıklanan varyans % 73,69 sonuçları elde edilmiştir. Literatürde kabul gören üç boyutlu yapı araştırmamızda da oluşmuştur. Anketin üçüncü bölümünde, Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilmiş olan psikolojik sözleşme ihlali ölçeği kullanılmıştır. Dokuz ifadeli ölçekte katılımcıların müdürlerinin onlara karşı yükümlülüklerini

yerine getirip getirmediği algılarını ölçmek üzere ifadelere yer verilmiştir. Ölçeğin yapısı gereği puanlama, örgütsel adalet ve etik liderlik anketlerinin puanlama sisteminden farklıdır; bu nedenle cevap verenlerin puanları ters çevrilerek ters puanlama yapılmıştır (1: kesinlikle katılıyorum...5: kesinlikle katılmıyorum). Faktör analiz sonuçlarındaki bulgularsa; KMO= 0,938 ve X² Bartlett's test (36) sonucu= 4416,617, p<0,000, toplam açıklanan varyans % 77,15'tir. Hiçbir ifade analiz dışı bırakılmamıştır. Dördüncü bölümdeyse; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, maaş, kurumda çalışma süresi ve toplam hizmet süresi gibi araştırma kapsamındaki öğretmenlerin kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik kapalı uçlu sorulara yer verilmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olan anketin öğretmenlere uygulanmaya hazır hale getirilmesinden sonra, çalışma evreninde yer alan öğretmenlere uygulanabilmesi için, öncelikle üniversite etik kurul onayı alınmıştır. Ardından da İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne başvurularak, gerekli izin onayı alınarak karşılıklı protokol imzalanmıştır. Anketlerin izin kapsamındaki okullarda dağıtılıp toplanması sırasında tüm okullara araştırmacı tarafından bizzat gidilerek, okul yöneticilerine bakanlığa bağlı müdürlükten alınan izin onay belgesi sunulmuş, anketin amacı ve yanıtlanmasında dikkat edilecek konular ile ilgili bilgiler verilmiştir. Tüm bu bilgi aktarımından sonra anket uygulamaya geçirilmiştir. Anketin uygulanmasına 2015 yılının Kasım ayında başlanmış ve 2016 yılının Şubat ayında tamamlanmıştır.

4. Bulgular

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya özel okullarda çalışan (n₁:342) ve devlet okullarında çalışan (n₂: 316) toplamda 658 öğretmenin medeni durumu, cinsiyet, yaş, öğrenim ve aylık gelir durumu, çalışılan okuldaki görev süresi ve meslekteki toplam hizmet süresiyle ilgili elde edilen verilerin dağılımını elde etmek için analizler yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin %66,9'unun kadın olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumlarının dağılımına bakıldığında %65,2'sinin evli olduğu tespit edilmiştir. Yaş dağılımında ise %27,6'sı 18-29 yaş aralığı ve büyük çoğunluğu ifade eden değer olan %43,3'lük oranla 30-39 yaş aralığında yer almakta ve tüm öğretmenlerin yaş ortalaması da 35,84 (standart sapma 8,87) olarak hesaplanmıştır. Mezuniyet seviyeleri %75,7 üniversiteyken %23,3'ü ise yüksek lisans eğitimin tamamlamıştır. Öğretmenlerin şuan çalışmakta oldukları okullarındaki hizmet süreleri ağırlıklı olarak 6-10 yıl arasındadır (%71,3). Meslekteki toplam hizmet süresinin ise 1-5 yıl aralığında (%45,5'lik) olduğu saptanmıştır.

4.2.1. Korelasyon Analizleri

Yapılan korelasyon analizlerine göre de değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. PA, DA ve EA'nın hem EL hem de PSİA ile 0,001 düzeyinde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen bulgulara göre değişkenler arasındaki pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı ilgili iki değişkenin birlikte değiştiğini göstermektedir, yani çalışanların PA, DA ve EA algılamalarının artış veya azalışı yöneticilerinin EL algılamaları ve PSİA düzeyleri birlikte artmakta veya azalmaktadır. Bu değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri de hesaplanmış, Cronbach's Alpha değerleriyle birlikte Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma Ve Korelasyon Katsayıları (N=658)

Değişkenler	Ort.	S. S.	1	2	3	4	5
1. PA	3,0430	0,8960	0,611 ^a				
2. DA	2,9266	1,0323	0,683 ^{**}	0,791 ^a			
3. EA	3,5386	0,972	0,543 ^{**}	0,498 ^{**}	0,737 ^a		
4. EL	3,5434	0,853	0,504 ^{**}	0,484 ^{**}	0,725 ^{**}	0,647 ^a	
5. PSİA	3,3724	0,879	0,544 ^{**}	0,585 ^{**}	0,646 ^{**}	0,693 ^{**}	0,772 ^a

Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. (p<0,01)^a Değişkenin içsel güvenilirlik katsayısı (Cronbach's alpha)

4.2.2. Regresyon Analizleri

Araştırmanın amaçlarını ortaya koyan hipotezler test edilmek üzere yapılacak olan regresyon analizlerinden öncesi değişkenler arasında çoklu doğrusal bağıntı problemi test edilerek en yüksek VIF değerinin 10'dan küçük olduğu ve çoklu bağıntı olmadığı doğrulanmıştır. Verilerde oto-korelasyon olup olmadığına karar vermek için Durbin-Watson değerleri incelenmiş değerler 1,5 ile 2,5 arasında dağıldığından oto-korelasyon olmadığı bulgulanmıştır. Ayrıca, eşvaryanslılık durumu da incelenerek regresyon hata terimlerinin varyansının sabit olduğu ve hata terimlerinin normale yakın dağıldığı görülmüştür (Orhunbilge, 2002; Orhunbilge, 2010).

4.2.2.1. Prosedürel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlali Etkileşiminde Etik Liderliğin Aracılık Rolü

Araştırmanın amaçlarını ortaya koymak üzere belirlenen H_{1a}, H_{2a}, H₃ ve H_{4a} hipotezlerini test etmek amacıyla basit ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; birinci adımda PA'nın PSİA üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin ($\beta=,54$, $p<0,01$) olduğu görülmektedir. İkinci adımda PA'nın EL üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin ($\beta=,50$, $p<0,01$) olduğu, üçüncü adımda da EL'nin PSİA üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin ($\beta=,69$, $p<0,01$) olduğu bulgulanmıştır. Dördüncü adımda, PA ve EL'nin liderliğin birlikte PSİA üzerindeki etkilerine bakıldığında; EL'nin PSİA üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin ($\beta=,56$, $p<0,01$) olduğu ifade edilmektedir. Ancak, ilk adımda PA'nın PSİA üzerindeki etkisi anlamlıyken ($\beta=,54$, $p<0,01$), bu adımda bu etkinin azaldığı görülmektedir ($\beta=0,26$, $p<0,01$). Bu nedenle öğretmenlerin yöneticilerinin EL algıları, PA algıları ve PSİA arasındaki etkileşimde kısmi ara değişken etkisine sahiptir. Bu doğrultuda H_{1a}, H_{3a}, H₂ hipotezleri doğrulanmıştır ve H_{4a} hipotezi de kısmi aracılık etkisi olarak kabul edilebilir durumdadır.

Tablo 2. Regresyon analizi

Adımlar (Prosedürel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlali Etkileşiminde Etik Liderliğin Aracılık Rolü)	Regresyon katsayıları			Model istatistikleri
	B	S. H.	Beta (β)	
1inci adım Bağımsız değişken: Prosedürel Adalet Bağımlı değişken: Psikolojik Sözleşme İhlali	,534	,032**	,54**	R ² =0,29; F _(1,658) = 275,393 P<0,01 t= 16,595**
2inci adım Bağımsız değişken: Prosedürel Adalet Bağımlı değişken: Etik Liderlik	,480	,032**	,50**	R ² =0,25; F _(1,658) = 222,968 P<0,01 t= 14,932**
3üncü adım Bağımsız değişken: Etik Liderlik Bağımlı değişken: Psikolojik Sözleşme İhlali	,714	,029**	,69**	R ² =0,48; F _(1,658) =604,817 P<0,001 t= 24,593**
4üncü adım Bağımsız değişken1: Prosedürel Adalet Bağımsız değişken2: Etik Liderlik Bağımlı değişken: Psikolojik Sözleşme İhlali	,256	,030**	,26**	R ² =0,53; F _(2,656) = 370,220 P<0,001 t= 8,429** t= 18,106**
	,578	,032**	,56**	

4.2.2.2. Dağıtım Adaleti ve Psikolojik Sözleşme İhlali Etkileşiminde Etik Liderliğin Aracılık Rolü

Araştırmanın amaçlarını ortaya koymak üzere belirlenen H_{1b}, H_{2b}, H₃ ve H_{4b} hipotezlerini test etmek amacıyla basit ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; birinci adımda DA'nın PSİA üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin (β=,59, p<0,01) olduğu görülmektedir. İkinci adımda DA'nın EL üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin (β=,48, p<0,01) olduğu, üçüncü adımda da EL'nin PSİA üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin (β=,69, p<0,01) olduğu bulgulanmıştır. Dördüncü adımda, DA ve EL'nin liderliğin birlikte PSİA üzerindeki etkilerine bakıldığında; EL'nin PSİA üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin (β=,54, p<0,01) olduğu ifade edilmektedir. Ancak, ilk adımda DA'nın PSİA üzerindeki etkisi anlamlıyken (β=,59, p<0,01), bu adımda bu etkinin azaldığı görülmektedir (β=0,33, p<0,01). Bu nedenle öğretmenlerin yöneticilerinin EL algıları, DA algıları ve PSİA arasındaki etkileşimde kısmi ara değişken etkisine sahiptir. Bu doğrultuda H_{1b}, H_{3b}, H₂ hipotezleri doğrulanmıştır ve H_{4b} hipotezi de kısmi aracılık etkisi olarak kabul edilebilir durumdadır.

Tablo 3. Regresyon analizi

Adımlar (Dağıtım Adaleti ve Psikolojik Sözleşme İhlali Etkileşiminde Etik Liderliğin Aracılık Rolü)	Regresyon katsayıları			Model istatistikleri
	B	S. H.	Beta (β)	
1inci adım Bağımsız değişken: Dağıtım Adaleti Bağımlı değişken: Psikolojik Sözleşme İhlali	,498	,027**	,59**	R ² =0,34; F _(1,376) = 341,056 P<0,01 t= 18,468**
2inci adım Bağımsız değişken: Dağıtım Adaleti Bağımlı değişken: Etik Liderlik	,400	,028**	,48**	R ² =0,23; F _(1,376) =200,642 P<0,01 t= 14,165**
3üncü adım Bağımsız değişken: Etik Liderlik Bağımlı değişken: Psikolojik Sözleşme İhlali	,714	,029**	,69**	R ² =0,48; F _(1,658) =604,817 P<0,001 t= 24,593**
4üncü adım Bağımsız değişken1: Dağıtım Adaleti Bağımsız değişken2: Etik Liderlik Bağımlı değişken: Psikolojik Sözleşme İhlali	,278 ,551	,025** ,060**	,33** ,54**	R ² =0,56; F _(2,375) = 418,685 P<0,001 t= 11,022** t= 18,080**

4.2.2.2. Etkileşim Adaleti ve Psikolojik Sözleşme İhlali Etkileşiminde Etik Liderliğin Aracılık Rolü

Araştırmanın amaçlarını ortaya koymak üzere belirlenen H_{1b}, H_{2b}, H₃ ve H_{4b} hipotezlerini test etmek amacıyla basit ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; birinci adımda EA'nın PSİA üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin (β=,65, p<0,01) olduğu görülmektedir. İkinci adımda EA'nın EL üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin (β=,73, p<0,01) olduğu, üçüncü adımda da EL'nin PSİA üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin (β=,69, p<0,01) olduğu bulgulanmıştır. Dördüncü adımda, EA ve EL'nin liderliğin birlikte PSİA üzerindeki etkilerine bakıldığında; EL'nin PSİA üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin (β=,47, p<0,01) olduğu ifade edilmektedir. Ancak, ilk adımda EA'nın PSİA üzerindeki etkisi anlamlıyken (β=,65, p<0,01), bu adımda bu etkinin azaldığı görülmektedir (β=0,30, p<0,01). Bu nedenle öğretmenlerin yöneticilerinin EL algıları, EA algıları ve PSİA arasındaki etkileşimde kısmi ara değişken etkisine sahiptir. Bu doğrultuda H_{1c}, H_{3c}, H₂ hipotezleri doğrulanmıştır ve H_{4a} hipotezi de kısmi aracılık etkisi olarak kabul edilebilir durumdadır.

Tablo 4. Regresyon analizi

Adımlar (Etkileşim Adaleti ve Psikolojik Sözleşme İhlali Etkileşiminde Etik Liderliğin Aracılık Rolü)	Regresyon katsayıları			Model istatistikleri
	B	S. H.	Beta (β)	
1inci adım Bağımsız değişken: Etkileşim Adaleti Bağımlı değişken: Psikolojik Sözleşme İhlali	,584	,027**	,65**	R ² =0,42; F _(1,376) = 468,689 P<0,01 t= 21,649**
2inci adım Bağımsız değişken: Etkileşim Adaleti Bağımlı değişken: Etik Liderlik	,636	,024**	,73**	R ² =0,53; F _(1,376) = 725,621 P<0,01 t= 26,937**
3üncü adım Bağımsız değişken: Etik Liderlik Bağımlı değişken: Psikolojik Sözleşme İhlali	,714	,029**	,69**	R ² =0,48; F _(1,658) =604,817 P<0,001 t= 24,593**
4üncü adım Bağımsız değişken1: Etkileşim Adaleti Bağımsız değişken2: Etik Liderlik Bağımlı değişken: Psikolojik Sözleşme İhlali	,274 ,488	,035** ,040**	,30** ,47*	R ² =0,52; F _(2,375) = 359,283 P<0,001 t= 7,724** t= 12,090**

4.2.2.4. Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlali Etkileşiminde Etik Liderliğin Aracılık Rolü

Son olarak ÖA'nın tüm boyutlarını bir arada ele alarak araştırmanın amaçlarını ortaya koymak üzere belirlenen H₁, H₂, H₃ ve H₄ hipotezlerini test etmek amacıyla basit ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; birinci adımda ÖA'nın PSİA üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin ($\beta=,71$, $p<0,01$) olduğu görülmektedir. İkinci adımda ÖA'nın EL üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin ($\beta=,71$, $p<0,01$) olduğu, üçüncü adımda da EL'nin PSİA üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin ($\beta=,69$, $p<0,01$) olduğu bulgulanmıştır. Dördüncü adımda, ÖA ve EL'nin liderliğin birlikte PSİA üzerindeki etkilerine bakıldığında; EL'nin PSİA üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin ($\beta=,39$, $p<0,01$) olduğu ifade edilmektedir. Ancak, ilk adımda ÖA'nın PSİA üzerindeki etkisi anlamlıyken ($\beta=,71$, $p<0,01$), bu adımda bu etkinin azaldığı görülmektedir ($\beta=0,43$, $p<0,01$). Bu nedenle öğretmenlerin yöneticilerinin EL algıları, ÖA algıları ve PSİA arasındaki etkileşimde kısmi ara değişken etkisine sahiptir. Bu doğrultuda H₁, H₂, H₃, hipotezleri doğrulanmıştır ve H₄ hipotezi de kısmi aracılık etkisi olarak kabul edilebilir durumdadır.

Tablo 5. Regresyon analizi

Adımlar (Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlali Etkileşiminde Etik Liderliğin Aracılık Rolü)	Regresyon katsayıları			Model istatistikleri
	B	S. H.	Beta (β)	
1inci adım Bağımsız değişken: Örgütsel Adalet Bağımlı değişken: Psikolojik Sözleşme İhlali	,765	,030**	,71**	R ² =0,50; F _(1,376) = 653,073 P<0,01 t= 25,555**
2inci adım Bağımsız değişken: Örgütsel Adalet Bağımlı değişken: Etik Liderlik	,744	,029**	,71**	R ² =0,50; F _(1,376) = 658,555 P<0,01 t= 25,662**
3üncü adım Bağımsız değişken: Etik Liderlik Bağımlı değişken: Psikolojik Sözleşme İhlali	,714	,029**	,69**	R ² =0,48; F _(1,658) =604,817 P<0,001 t= 24,593**
4üncü adım Bağımsız değişken1: Örgütsel Adalet Bağımsız değişken2: Etik Liderlik Bağımlı değişken: Psikolojik Sözleşme İhlali	,469 ,398	,039** ,037**	,43** ,39**	R ² =0,57; F _(2,375) = 439,978 P<0,001 t= 2,868** t= 7,366**

5. Sonuç ve tartışma

Gelişen ve değişen dünya koşullarından her meslek kolu kaçınılmaz olarak etkilenmektedir. Her değişim beraberinde bir takım zorlukları da getireceğinden dolayı en güçlü savunma mekanizması ise örgütyle bir bütün olan yani örgütünü birebir kabul eden çalışanlardır. Araştırmaya konu olan örneklem mesleki nitelikleri gereği manevi değeri yüksek olan öğretmenlerden oluşmaktadır. Daha önce yapılmış olan araştırmalardan farklı olarak bu araştırmada ÖA algısı, EL ve örgütsel PSİA arasındaki ilişkilerin nasıl olabileceği araştırılmıştır. Araştırmanın özgünlüğü, eğitim sektöründe bu üç değişkenin bir biri ile olan ilişkilerini aynı anda araştıran bir çalışmaya rastlanmamış olmasından kaynaklanmaktadır. Araştırmanın sonuçlarında sırasıyla, ÖA boyutlarının aritmetik ortalamaları incelendiğinde öğretmenlerin adalet algılarının sınır değer üzerinde olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo1). Yöneticilerin bilgi aktarımı ve insani tavrını değerlendiren EA değeri diğer iki boyuta nazaran daha yüksek olarak bulgulanmıştır. EL ise değişkenler arasındaki en yüksek ortalamaya sahip olmakla birlikte; öğretmenler bağlı olarak çalıştıkları yöneticileri olan okul müdürlerinin liderlik tarzını etik olarak nitelendirmektedirler. EA'nın sonucunu destekler niteliktedir. Ortalama değer üzerinde seyreden bir diğer değişken olan PSİA değerlendirildiğinde

devlet okullarıyla özel okullarda çalışan öğretmenler arasında bir ayrım net bir biçimde görülmektedir. DA'nın ortalama değerinin altında olduğu görülürken, yönetimin iş görenlere eşit ve hakkaniyet düzeyinde bir davranış sergilemediği özel okul öğretmenlerinde sıklıkla rastlandığı rahatlıkla ifade edilebilmektedir. ÖA'nın boyutlarının PSİA üzerindeki etkisi literatürü destekler nitelikte saptanmıştır (Sapienza vd., 1997).

Bulgulara bakıldığında aracılık etkisini test edebilmek için gerek şartların hepsinin birer birer sağlandığı görülmektedir. Philipp (2012: 65)'in belirttiği gibi EL aracılık etkisiyle ÖA'nın PSİA üzerindeki negatif durumu iyileştirmektedir. Araştırmada demografik özellikler kapsamında katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, kurumdaki çalışma süresi ve meslekteki toplam hizmet süresi verileri toplanarak araştırmanın değişkenleri olan ÖA, PSİA ve EL ortalamalarında demografik özelliklerden kaynaklanan bir farklılığa rastlanıp rastlanılmayacağı araştırılmıştır. Analizlerin sonucunda demografik özelliklerin araştırmada incelenen değişkenlerin boyutlarının ortalamalarında anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür. Gelecekte yürütülecek olan araştırmalar için örgütsel özdeşleşmeye etki edecek olan gerek bireysel gerekse örgütsel ve kültürel düzeydeki değişkenlerle çalışmalar yapmaları önerilmektedir. Araştırmamızda etik liderliğin aracılık etkisine bakılmıştır bunun yanı sıra birden fazla aracılık etkisine bakılabilir. Bunun yanı sıra farklı sektörlerde yer alan çalışanlara uygulama yapılarak araştırma sonuçları genellenerek literatüre önemli katkılar sağlanabilir.

Kaynakça

Adams, J.S. (1965), "Inequity in Social Change", L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, II, 267 – 299.

Arslan, B. ve Ulaş, D. (2004), " İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar", *Ege Akademik Bakış*, E.Ü. İ.İ.B.F., (4),1-2, 103.

Aykanat, Z. (2014). Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi Ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü: Kalkınma Ajanslarında Uygulama, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Barlett, J. E., Körtlik, J. W. ve Higgings, C. C. (2001). *Organizational Research: Determining Appropriate sample size in survey research*. *Information Technology, Learning and Performance Journal*, 19(1), 43-50.

Bass, B. M., R. M. Stogdill. (1990). "Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications", 3rd ed., New York: The Free Press.

Bies, R.J. ve Shapiro, D.L. (1988). Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgements. *Academy of Management Journal*, 31(3), 676-685.

Blau, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York, Wiley.

Brown, M. E. ve Mitchell, M. S. (2010). Ethical And Unethical Leadership: Exploring New Avenues For Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20, 583-616.

Brown, M. E., Trevino, L.K. ve Harrison, A. D., (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.

Brown, M., Trevino L. ve Harrison, D. (2005). "Ethical Leadership, A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing", *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 97, 117–134.

Coetzee M, Organizational Justice, University of Pretoria, 2005, Chapter: 4, Erişim Tarihi: 09.11.2012, <http://upetd.up.ac.za>

Colquitt JA, Conlon DE, Porter CO, Wesson MJ, Ng KY. (2001), Justice at the Millenium: a meta Analytic review of 25 years of organizational Justice Research. *J Apply Psychology*; 86: 386-400.

Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2002), "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 4, 611–628

Freeman, R.E. ve Stewart, L. (2006). Developing ethical leadership. Bridge Papers, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics.

Gini, A. (1998). Moral Leadership and Business Ethics, Ed. J. B. Ciulla, Ethics, The Heart of Leadership, Westport, CT: Quorum Books, 27-45.

Greenberg, J. (1990), 'Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow', *Journal of Management*, 16: 399-432.

Howell, J.M. ve Avolio, B.J. (1992). The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation. *Academy of Management Executive*, 6, 43-54.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56a4e89a06f2f8.78015677 (Erişim Tarihi: 24. 01.2016).

Kaldırımçı, N. (1987). "Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram: Psikolojik Sözleşme" *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 1, 113-128.

Karriker, J. H., (2005), Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multi-Foci Model, (Doctoral Thesis), Virginia Common Wealth University, s. 11.

Moorman, R. H. (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, S. 76 (6), s. 845-855.

Orhunbilge, N. (2002). Uygulamalı regresyon ve korelasyon analizi. İstanbul, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını.

Orhunbilge, N. (2010). Çok değişkenli istatistik yöntemler. İstanbul, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını.

Özdevecioğlu, M. (2004); "Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59(3): 181-202.

Özmen Ö. N. T., Arbak, Y., Süral Özer P. (2007); "Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, 7(1): 17–33.

Philipp,B.L.U.,(2012). Psychological Contracts in the Workplace: Relationships Among Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviors, and Ethical Leadership, (Doctoral Thesis), California School Of Professional Psychology At Alliant International University Los Angeles.

Pickett, K.H. Spencer. (2005) *The Internal Auditing Handbook*. England: John Willey And Sons. Freeman And Stewart, 2006.

- Pillai, R., Schriesheim, C. A. ve Williams, E. S. (1999). "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study", *Journal of Management*, S. 25 (6), s.897-933.
- Robinson, S. L. ve Rousseau, D. M. (1994), *Violating The Psychological Contract: Not The Expectation But The Norm*, *Journal of Organizational Behaviour*(15), 3.
- Samir Nurmohamed, Rebecca L., Mayer David M., Greenbaum, D.Scott Derue. (2012). "Do I Care If My Boss Does The Right Thing? An Ethical Lens On Psychological Contract Fulfillment", Erişim Tarihi: 15.02.2013. 4-5.
- Sapienza, H. J. M., Korsgaard, A.ve Schweiger, D. M. (1997). "Procedural Justice And Changes In Psychological Contracts: A Longitudinal Study Of Reengineering Planning", *Academy of Management, Best Papers Proceedings, ProQuest Dissertations & Theses (PQDT)*, s. 356-357.
- Selekler, Z. O. (2007). Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı, (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 92-93.
- Thibaut, J. ve Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Titrek, O. (2009), "Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2): 551-573.
- Trevino, L.K., Brown, M. ve Hartman, L.P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside The Executive Suit. *Human Relations*, 55, 5-37.
- Yılmaz, E. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SOSYAL DEĞER YÖNELİMİ VE İSTİSMARCI YÖNETİM: ÇOK SEVİYELİ BİR BAKIŞ AÇISI

Gökhan Karagonlar

Dokuz Eylül Üniversitesi

gokhan.karagonlar@deu.edu.tr

Pedro Neves

Nova School of Business, Portugal

pneves@novasb.pt

Özet

44 farklı örgütten 452 çalışan ve 103 amir üzerinde, çalışanların ve amirlerin sosyal değer yönelimlerinin etkileşimlerinin çalışanların istismarcı yönetim algıları ile ilişkisi ve bu etkileşim etkisinin çalışanın amir tarafından değerlendirilen görev performansı bakımından sonuçları bir *çapraz seviye biçimlendirilen aracılık modeli* (cross-level moderated mediation) bağlamında test edilmiştir. Bulgular, mağdurun suça yol açması yaklaşımı ile uyumlu olarak kendine yanlı çalışanların (düşük topluma yanlılık) daha fazla istismarcı yönetim algıladığını ve bu etkinin temel olarak amir topluma yanlı olduğunda ortaya çıktığını göstermektedir. Dahası, bu etkileşimli etkinin çalışanın görev performansı bakımından sonuçları olduğu görülmüştür. Buna göre, topluma yanlı amirler astlarının kendine yanlı tutumlarına istismarcı yönetim ile tepki verebilmekte ve bu da astın görev performansını düşürebilmektedir. Bulgularımız, Aquino ve Lamertz'in (2004) öne sürdüğü provokatif mağdur ile tepkili (reactive) fail ilişkisinden doğan iş yeri şiddeti modelini desteklemektedir.

Anahtar Kelimeler: İstismarcı Yönetim, Sosyal Değer Yönelimi, Görev Performansı

1. Giriş

İstismarcı yönetim (abusive supervision) astların, amirlerinin kendilerine karşı sergiledikleri fiziksel saldırıları içermeyen sözel ve sözel olmayan düşmanca davranışlar olarak tanımlanır (Tepper, 2000, p. 178). İstismarcı yönetim çalışanların performansına, iş tutumlarına, psikolojik sağlığına ve aile hayatına önemli zararlar vermektedir (Tepper, 2007). Ancak, istismarcı yönetimin öncüllerine dair araştırmalar oldukça sınırlıdır. Mevcut sınırlı araştırmalar ise istismarcı yönetimin nedenini genelde amirin iş ve özel hayatındaki olumsuz deneyimler olarak görmektedir (bkz. meta-analiz, Zhang & Bednall, 2015). Hedef değiştirmiş saldırganlık perspektifini dikkate alan bu çalışmalara göre, amir öfkesini kendisinden daha güçsüz konumdaki çalışanlarına yöneltmektedir. Diğer taraftan, son zamanlardaki kuramsal ve meta-analitik çalışmalar (Martinko vd., 2013; Tepper, 2007; Zhang & Bednall, 2015) hedef değiştirmiş saldırganlık perspektifinin ötesinde, amirin ve çalışanın kişilik özelliklerinin bir arada göz önüne alınması gerekliliğini ifade etmektedir.

Bu doğrultuda, bu çalışmada çalışanın ve amirin sosyal değer yönelimlerinin etkileşiminin istismarcı yönetim ile ilişkisi ve bu etkileşimli etkinin çalışanın amir tarafından değerlendirilen görev performansı bakımından sonuçlarını ele alan çok seviyeli bir biçimlendirilen aracılık modeli (cross-level moderated mediation) sinanmıştır.

2. Kuramsal çerçeve ve hipotezler

Sosyal değer yönelimi (Social value orientation; Messick & McClintock, 1968) karşılıklı bağımlılık durumlarında bireylerin *çıktıların kendileri ve diğer bireyler arasındaki dağılımına ilişkin sabit tercihleri* olarak tanımlanan bir kişilik özelliğidir. Kültürler arası araştırmalar toplumdaki bireylerin çok büyük bir çoğunluğunun iki temel sosyal değer yöneliminden birine sahip olduğunu ortaya koymuştur (Bogaert vd., 2008): 1) Hem kendi çıktılarına hem de diğer bireylerin çıktılarına pozitif değer veren; dolayısıyla kendilerinin ve diğerlerinin kazanımları toplamını, yani topluluğun refahını maksimize etme amacıyla olan **topluma yanlılar (pro-social)**, 2) Kendi-çıktılarını maksimize etme eğiliminde olan diğer kişilerin çıktılarına önem vermeyen ya da negatif değer veren **kendine yanlılar (pro-self)**. Bu iki değer yönelimi bireyin diğer bireylerin çıktılarına atfettiği değer bakımından farklılaştığından, kendine yanlılık düşük topluma yanlılık olarak da görülebilir. Örgütsel çalışmalar bireylerin topluma yanlılığı yükseldikçe, örgüte iş tanımlarının ötesinde katkı sağlama eğilimlerinin arttığına işaret etmektedir (Nauta vd., 2002). Mağdurun suça yol açması (victim precipitation) teorisine (Aquino, 2000) göre diğer bireylere kıyasla bazı bireyler zayıf ve incinebilir özellikte olduklarından, bazıları ise suçluyu provoke eden davranışları ve özellikleri nedeniyle şiddete maruz kalmaya daha yatkındırlar. Çalışanın örgüte ve amire sağladığı fayda azaldıkça istismarcı yönetimin arttığı görülmüştür (Tepper vd., 2011). Dolayısıyla çalışanın topluma yanlılığı azaldıkça, örgüte fayda sağlama eğiliminin de azalması amiri provoke ederek istismara yöneltebilir.

Hipotez 1: Çalışanın topluma yanlılığı azaldıkça istismarcı yönetim algısı artacaktır.

Topluma yanlı olmayan çalışanlara her amir aynı oranda istismarda bulunmayabilir. Geçmiş araştırmalar, topluma yanlı bireylerin topluluğun diğer üyelerinin de böyle olmasını beklediğini, buna karşılık topluma yanlı olmayan bireylerin (kendine yanlıların) sadece kendi çıkarlarını korumanın "normal" olduğuna inandığını göstermektedir (Van Lange & Kuhlman, 1994). Aynı zamanda, topluma yanlıların iş birliği eğilimi ve güveni koşulsuz değildir. Çalışmalar, topluma yanlı bireylerin karşı taraftan da iş birliği ve normlara uyma davranışı beklediğini ve buna uyulmadığında olumsuz karşılık verme ve misillemede bulunma eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur (Bogaert vd., 2008). Buna göre, kendine yanlı çalışanların tutum ve davranışları özellikle topluma yanlı amirler tarafından provokatif olarak görülebilir. Topluma yanlı olmayan amirler topluma yanlı olmayan çalışanların tutum ve davranışlarını daha normal olarak değerlendirecektir.

Hipotez 2: Çalışanların topluma yanlılık düzeyleri ile istismarcı yönetim algıları arasındaki ilişki amirin topluma yanlılığı yükseldikçe artacaktır.

Son olarak, istismarcı yönetim ile çalışan performansı arasında geçmişte gösterilen olumsuz ilişkiye (Harris vd., 2007) dayanarak, topluma yanlı olmayan çalışanların, topluma yanlı amirlerle çalıştıklarında daha fazla istismarcı yönetim algılayacak olmaları nedeniyle görev performanslarının düşeceği söylenebilir.

Hipotez 3: Çalışanın istismarcı yönetim algısı, çalışanın topluma yanlılık düzeyi X amirin topluma yanlılık düzeyi etkileşiminin çalışanın görev performansı ile ilişkisine aracılık edecektir.

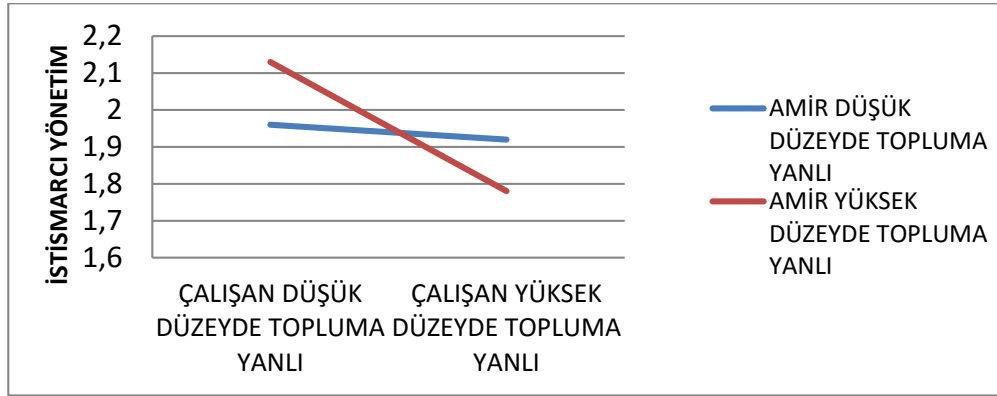
3. Yöntem

Hipotezlerimiz Portekiz'de faaliyet gösteren 44 farklı şirketin 452 çalışanı ve bunların 103 amirinden toplanan ve üç seviyeden oluşan veriler ile HLM yazılımı (Raudenbush & Bryk, 2002) kullanılarak test edilmiştir. Çalışanın ve amirinin sosyal değer yönelimi Liebrand'ın (Liebrand & McClintock, 1988) Çember Ölçeği; çalışanın istismarcı

yönetim algısı Tepper'in (2000) 15 maddelik ölçeği ile ölçülmüştür. Amirler, çalışanlarının görev performansını Lynch vd. (1999)'dan uyarlanan beş madde ile değerlendirmişlerdir.

4. Bulgular

Hipotez 1'de öngörüldüğü gibi, çalışanın topluma yanlılık düzeyi ile istismarcı yönetim algısı arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur ($Gama = -0.26, p < 0.01$). Dahası, Hipotez 2'yle uyumlu olarak bu ilişki sadece amir topluma yanlı olduğunda anlamlıdır (Amir topluma yanlı: $Gama = -0.38, p < 0.01$; Amir kendine yanlı: $Gama = -.04, p = 0.68$). Etkileşim etkisinin basit eğim grafiği şekil 1'de gösterilmektedir. Son olarak, Monte Carlo simülasyonu (Selig & Preacher, 2008) ile yapılan biçimlendirilen aracılık testine göre, Hipotez 3'le uyumlu olarak, sadece amir topluma yanlı olduğu zaman istismarcı yönetim algısının çalışanın topluma yanlılık düzeyi ve görev performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmüştür. Hipotez 3'te incelenen çapraz seviye (cross-level) etkileşim etkisine dair bulgular tablo 2'de görülebilir.



Şekil 1- Çapraz seviye etkileşim etkisi

Not: Değişkenlerin düşük ve yüksek düzeyleri ± 1 std. Sapma olarak belirlenmiştir.

Tablo 1: Çapraz seviye biçimlendirilen aracılık testi (Monte Carlo Simülasyonu)

Amirin topluma yanlılık seviyesi	Dolaylı etki büyüklüğü ve %95 güven aralığı
Düşük	.01 / 95% CI (-.11, .12)
Yüksek	.07 / 95% CI (.02, .14)

5. Sonuç

Bulgularımız topluma yanlı amirler ile kendine yanlı çalışanların bir arada olduğu iş gruplarında istismarcı yönetimin yüksek olabileceğine ve bunun kendine yanlı çalışanların görev performanslarını düşürebileceğine işaret etmektedir. Çalışmamız, istismarcı yönetimin kişilik bağlamındaki öncüllerinin anlaşılmasında hem çalışanın hem de amirin kişilik özelliklerinin bir arada değerlendirildiği çok seviyeli bir bakış açısının önemine işaret etmektedir.

6. Kaynakça

Aquino, K. (2000). Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style. *Journal of Management*, 26(2), 171-193.

- Aquino, K., & Lamertz, K. (2004). A relational model of workplace victimization: social roles and patterns of victimization in dyadic relationships. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 1023.
- Bogaert, S., Boone, C., & Declerck, C. (2008). Social value orientation and cooperation in social dilemmas: A review and conceptual model. *British Journal of Social Psychology, 47*(3), 453-480.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The leadership quarterly, 18*(3), 252-263.
- Liebrand, W. B., & McClintock, C. G. (1988). The ring measure of social values: A computerized procedure for assessing individual differences in information processing and social value orientation. *European journal of personality, 2*(3), 217-230.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior, 34*(S1), S120-S137.
- Messick, D. M., & McClintock, C. G. (1968). Motivational bases of choice in experimental games. *Journal of experimental social psychology, 4*(1), 1-25.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology, 84*(4), 467.
- Nauta, A., De Dreu, C. K., & Van Der Vaart, T. (2002). Social value orientation, organizational goal concerns and interdepartmental problem-solving behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*(2), 199-213.
- Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods* (Vol. 1). Sage.
- Selig, J. P., & Preacher, K. J. (2008, June). Monte Carlo method for assessing mediation: An interactive tool for creating confidence intervals for indirect effects [Computer software]. Available from <http://quantpsy.org/>.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal, 43*(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management, 33*(3), 261-289.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal, 54*(2), 279-294.
- Van Lange, P. A., & Kuhlman, D. M. (1994). Social value orientations and impressions of partner's honesty and intelligence: A test of the might versus morality effect. *Journal of Personality and Social Psychology, 67*(1), 126.
- Zhang, Y., & Bednall, T. C. (2015). Antecedents of Abusive Supervision: a Meta-analytic Review. *Journal of Business Ethics, 1-17*.

TAKIM SÜPERVİZÖR CİNSİYETİNİN LİDER OLMA İSTEĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: PROJE TAKIMLARINDA YARI DENEYSEL BİR ARAŞTIRMA

Kerim Can Kavaklı
Sabancı Üniversitesi
kkavakli@sabanciuniv.edu

Uzay Dural
Sabancı Üniversitesi
uzaydural@sabanciuniv.edu

Öykü Uluçay
İsveç Büyükelçiliği
oykuuluçay@sabanciuniv.edu

ÖZET

Kadın lider ile çalışmanın kadınların kariyer gelişiminde olumlu etkisi olduğu tartışılrsa da bunun aksini gösteren bulgular ve teorik açıklamalar da mevcuttur. Bu çalışmada kadın süpervizör ile çalışmanın kadın takım üyeleri lider olma isteği üzerindeki ana etkisini ve etkiyi yordayıcı etmenlerini yarı-deneysel bir çalışmada araştırıyoruz. İstanbul'daki bir üniversitenin (Sabancı Üniversitesi) tüm öğrencilerine zorunlu olan toplumsal sorumluluk projesi dersinin sağladığı yarı deneysel araştırma bağlamından faydalandık. Öncül analiz bulguları kadın süpervizör ile çalışmanın lider olma isteği üzerinde ana etkisinin anlamlı düzeyde olmadığını göstermektedir. Süpervizör ile kurulan ilişkinin kalitesi ve takım projesinin algılanan başarısının yüksek olması ise kadınların lider olma isteğini anlamlı düzeyde yordamaktadır. Öncül bulgular benlik tehdidi açıklamalarını desteklemekle birlikte kadın süpervizörle kurulan iyi ilişkilerin ve projelerinin başarısının kadınların lider olma isteğini arttırıcı etkisi rol model açıklamaları ile örtüşmektedir. Bulgular rol uyumluluğu teorisi ve benlik tehdidi açıklamaları bağlamında tartışılmaktadır.

Anahtar kelimeler: Kadın lider, lider olma isteği, takım çalışması, yarı-deneysel araştırma.

1. Giriş

Bu araştırma, kadın takım üyelerinin lider olma isteği üzerinde kadın takım süpervizörü ile çalışmanın etkisini incelemektedir. Kadın lider ile çalışmanın kadınların kariyer gelişiminde olumlu etkisi olduğu tartışılrsa da (örneğin, Asgari vd., 2011; Beamen vd., 2012; Elprana vd., 2015) bunun aksini gösteren bulgular ve teorik açıklamalar da mevcuttur (örneğin, Rudman & Phelan, 2008; Rudman & Phelan, 2010). Birbiri ile çelişen bu kuramsal çıkarımları test etmek yapılan önceki araştırmalar genelde kısa süreli (saatler içindeki) deneysel araştırmalara dayanmaktadır. Takım çalışması gibi kadın lider ile birebir çalışılan bağlamlarda saha çalışmaları oldukça kısıtlıdır (örneğin, Beamen vd., 2012). Hâlbuki kadın lidere maruz kalmanın çalışanlar üzerindeki etkisini bilmek kadınların kariyer gelişimini planlamak (De Paola vd., 2010; Ely, 1995; Sümer, 2005) için önemlidir. Üstelik yazındaki birbiri ile çelişen ve kadınların liderliğe çıkışındaki psiko-sosyal etmenlerin teorik açıklamaları (Schein, 2001) test etmek liderlik yazınına da önemli katkı sağlayabilir. Bu

çalışmada kadın süpervizör ile çalışmanın kadın takım üyeleri lider olma isteği üzerindeki ana etkisini ve etkiyi yordayıcı etmenlerini yarı-deneysel bir çalışmada araştırıyoruz.

Rol uyumluluğu kuramına (Eagly & Karau, 2012) ve bu kuramı destekleyen görgül bulgulara (örneğin, Asgari vd., 2011; Beamen vd., 2012; Cohen & Broschak, 2013) göre kadınlar, örgütlerde kendilerinden üst düzeyde görev alan kadınlar ile çalıştıklarında kadın ve lider rolleri arasında daha fazla benzerlik görebilirler. Böylece gerçek yaşamda karşılaştıkları kadın liderleri rol model olarak kendilerini de liderlik rolleri ile özdeşleştirebilir ve kendileri de ileride lider olmak isteyebilirler. Görgül bulgular da kadın rol modelinin kadınların liderlik yapma motivasyonunu arttırdığı ve böylece lider olma istediğini desteklediğini göstermektedir (örneğin, Beamen vd., 2012; Elprana vd., 2015). Bunun aksine, benlik tehdidi görüşlerine (örneğin, Rudman & Phelan, 2008; Rudman & Phelan, 2010) göre lider rolündeki kadını gözlemlemek kadınların kendilerini onlarla karşılaştırmasına neden olur. Kendilerini lider olan kadınlardan daha aşağıda ve daha beceriksiz görerek kendilerinin lider olamayacağını düşünebilirler. Bundan dolayı da kadın yönetici ile çalıştıklarında lider olma istekleri gittikçe düşebilir.

Bu çalışma rol uyumluluğu modeli ile benlik tehdidi modellerinin karşılaştırmasını takım çalışması bağlamında incelemektedir. Bu kapsamda proje takımlarında sadece kadın süpervizör ve sadece erkek süpervizör ile çalışanların liderlik algılarını karşılaştırıyoruz. Buna göre; a) kadın süpervizör ile çalışmak kadınlarda lider olma isteğini kadın ile çalışmayanlara göre değiştireceğini ve bu etkiyi b) süpervizör ile kurulan ilişki, ile takım projesi süreci etkinliği ve başarısının belirleyeceğini öngörüyoruz. Buna göre takım içinde kadın süpervizör ile kurulan etkileşimin olumlu olması (örneğin, süpervizörün sevilmesi) ve bu olumlu ilişkinin gayri resmi bağlamda yani proje dışında (örneğin, arkadaş ortamında) da devam etmesi, kadınların rol modeli almasını daha kolaylaştırabilir. Süpervizör ile kurulan ilişki kalitesini lider-üye etkileşiminin duygusal boyutu ile tanımlıyoruz. Lider ile üye etkileşimi duygusal alış verişin ve karşılıklı güveni oluşturur (Graen vd., 1982; Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden & Maslyn, 1998; Uhl-Bien vd., 2014). Kadın süpervizör ile yüksek duygusal lider-üye etkileşimi ile rol modeli sürecinin daha baskın olacağı ve bu yüzden kadınlarda lider olma isteğini arttıracaklarını öngörüyoruz. Benzer şekilde süpervizör ile kurulan ilişkinin gayri resmi bağlamda daha sıklıkla olması da kadın süpervizörün lider olma isteği üzerindeki pozitif etkisini arttırabilir.

Bu yaklaşımların tam aksine kadın süpervizör tarafından yürütülen takım projesinin başarısız görülmesi ise kadınlarda ileride benzer projede süpervizör olma isteğini diğer gruplara göre daha az olmasına neden olabilir. Takım projesi başarısını proje sürecinin ne kadar etkin yürütüldüğü (örneğin, toplantıların etkin yürütülmesi) ve ne kadar amaçlarına ulaştığı ile tanımlıyoruz (Kacmar vd., 2003). Projenin başarısız olması kadın süpervizör ile ilintili deneyimin negatif olmasına yol açabilir ve takım üyelerinin lider olma motivasyonlarını etkilemeyebilir. Benzer şekilde, projenin başarılı olması kadın liderle ilgili algının daha olumlu olmasına ve kadın çalışanların daha pozitif etkilenmesine neden olabilir. Algılanan başarı her daim etkili de olmayabilir. Kadın liderlerin algılanan performansı ile ilgili yazın (örneğin, Heilman & Haynes, 2005; Inesi & Cable, 2015; Joshi, 2014) başarının her daim kadın süpervizör veya kadın liderlere atfedilemeyeceğini göstermektedir. Buna göre kadınların gerçekteki başarısı rasyonelize edilebilir, dışsal etmenlere atfedilir ve böylece kadın süpervizörler ve takımları/projeleri başarılı olsa dahi bu onlarla ilgili değerlendirmeleri etkileyemeyebilir.

Bu öngörülerini test etmek için İstanbul'daki bir üniversitenin (Sabancı Üniversitesi) tüm öğrencilerine zorunlu olan toplumsal sorumluluk projesi dersinin sağladığı yarı deneysel araştırma ortamını temel aldık. Bu proje dersi kapsamında öğrenciler önceden belirlenen

yedi proje başlığından birini seçip üç ay boyunca projede çalışmak yükümlülüğündeler. Her proje başlığı altında birden fazla proje grubu ve her proje grubunun en az bir süpervizörü var. Çalışmanın yarı deneysel olmasını sağlayan etmen ise ana proje başlığını seçen süpervizörler de öğrenciler de rastgele alt gruplara atanmasıdır. Öğrenciler hangi proje konusunda çalışacaklarını seçseler de kadın süpervizör veya erkek süpervizöre rastgele atandılar. Bazı öğrenciler sadece kadın süpervizör veya erkek süpervizör ile bazıları ise hem erkek ve hem kadın süpervizör ile çalıştı. Bir sonraki bölümde örneklem ve ölçüm araçları ele alınmaktadır.

2. Yöntem

2.1.1. Örneklem seçimi ve gruplara atanması

Projede sadece kadın veya sadece erkek ile çalışan öğrencileri çalışmaya seçmek üzere dersin ilk haftasında tüm öğrencileri araştırma hakkında ders içinde ve e-posta ile bilgilendirdik. Öğrencilerin algılamalarını ölçen sorularımız ders değerlendirme anketi içinde dersi alan tüm öğrencilere (n = 450) gönderildi. Araştırmamızın örneklemine dersi alan ve anketi dolduran 157 öğrenci (% 55,4 kadın) öğrenci oluşturdu. Araştırmaya katılan 157 takım üyesinin 87'si kadın (% 55,4) öğrencidir. Tüm katılımcılar 36 ayrı takımdan gelmektedir. Elli üç öğrenci (% 33,8) sadece erkek süpervizörle ve 42 öğrenci (% 26,8) sadece kadın süpervizörle çalıştı. Geri kalan 96 öğrenci ise (% 60,5) hem kadın hem de erkek süpervizörle çalıştı. Sadece kadın süpervizör veya erkek süpervizörle çalışanları karşılaştırdığımız için son analizlere 96 öğrenciyi dâhil ettik. Kadın süpervizör veya erkek süpervizör ile çalışan 95 öğrenci (% 58,9 kadın) var olan tüm 24 proje takımından geliyor. Sıklıkla her projeden en az üç öğrenci gelmektedir.

2.1.2. Değişkenler ve ölçüm araçları

Lider olma isteği. Takım üyelerinin lider olma isteğini Toplumsal Duyarlılık Projelerinde (TPD) bir sonraki dönemlerde süpervizör olarak görev alma isteklerini değerlendirdiğimiz bir soru ile ölçtük. TPD projelerinde süpervizör olarak yer almak istediğini seçenlere 1, TPD projelerine devam etmek istemeyenlere 0 puan verildi.

Süpervizör ile algılanan ilişkinin kalitesi. Takım üyelerinin kendi süpervizörleri ile etkileşimlerinin kalitesini Lider-Üye Etkileşim ile değerlendirdik. Bunu ölçmek için Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin (Leader-Member Exchange Multi Dimensional Measure, Liden & Maslyn, 1998; Erdoğan vd., 2004) duygusal etkileşim alt ölçeği (3 ifade, $\alpha = .90$) kullanıldı.

Süpervizör başarısı. Takım projesi sürecinin ne kadar etkin yürütüldüğünü ve başarısını ise proje ofisinin kullandığı ve 5'li Likert ölçekleme tipi ile değerlendirilen 9 ifade ile değerlendirdik ($\alpha = .91$).

Süpervizörle iletişim sıklığı. Süpervizör(ler) ile proje dışında yaşanan etkileşimin düzeyini Kacmar ve diğerlerinin (2003) liderle etkileşim ölçeğini proje dışı etkileşim bağlamına adapte ederek 5 ifade ile ölçtük ($\alpha = .94$).

Takım üyesi ve süpervizör cinsiyeti. Öğrencilerin cinsiyeti (1 kadın, 0 erkek) ve her katılımcının süpervizör cinsiyeti (1 kadın, 0 erkek) kodlandı.

2.1.3. İşlem ve analiz

Derse katılan tüm öğrencilere ders değerlendirme anketi ve bu araştırmanın onam formu internet üzerinden e-posta ile gönderildi. Gönüllü olarak ankete katılan öğrenciler ölçüm araçlarını online anket sitesi üzerinden doldular. Bilgilerin gizliliğini sağlamak ve etik

nedenlerden ötürü öğrencilerin isim, soy-isim, öğrenci numarası ve bunun gibi kimliği belirtecek bilgiler alınmadı. Özellikle süpervizör değerlendirmelerin gizliliği konusunda ders içinde sözel ve yazılı olarak ayrıntılı güvence verildi.

3. Bulgular & Tartışma

Araştırmanın öngörülerini test etmek için Mplus 7.01 programı ile lojistik regresyon analizleri yaptık. Tüm analizlerde bağımlı değişkenimiz takım üyelerinin lider olma isteğidir. İlk önce süpervizör cinsiyetinin lider olma isteği üzerindeki ana etkisini kadın ve erkek takım üyeleri için ayrı ayrı inceledik. İkinci analiz adımlarında süpervizör cinsiyetinin yanında süpervizörle ilişki kalitesinin (duygusal etkileşim), süpervizörle iletişim sıklığının ve algılanan proje başarısının ana etkileri ile süpervizör cinsiyeti ile etkileşimlerine baktık.

Tablo 1’de görüldüğü gibi analiz bulguları kadın süpervizör ile çalışmanın lider olma isteği üzerinde ana etkisinin erkek takım üyelerinde anlamlı düzeyde olmadığı görülmektedir, Wald $X^2 = .12$, $df = 1$, $p = .66$. Benzer şekilde bu ana etki kadın takım üyeleri için de anlamlı düzeyde değildir, Wald $X^2 = .01$, $df = 1$, $p = .92$. Başka bir deyişle, kadın süpervizör ile üç ay süreyle bir takım sürecinde çalışmak kadınlarda lider olma isteğinde anlamda düzeyde farklılaşmaya yol açmamaktadır.

Süpervizör cinsiyeti ile diğer değişkenlerin etkisine baktığımızda ise erkek takım üyelerinde hiçbir değişkenin anlamlı etkisinin olmadığını gördük. Aynı analizi kadın takım üyeleri ile yaptığımızda ise süpervizörle ilişki kalitesinin, Wald $X^2 = 20.32$, $df = 1$, $p < .001$, ve takım başarısının, Wald $X^2 = 5.86$, $df = 1$, $p < .05$, lider olma isteğini anlamlı düzeyde yordadığını gördük. Süpervizörle ilişki kalitesi ve takım başarısının süpervizör cinsiyeti ile etkileşimleri ise anlamlı düzeydedir. Kadınlar, kadın süpervizörle yüksek duygusal etkileşim içinde olmaları lider olma isteğini anlamlı düzeyde yordamaktadır, Wald $X^2 = 26.43$, $df = 1$, $p < .001$. Benzer şekilde, kadın süpervizörlerin takımlarını başarılı olarak değerlendirmeleri de kadınların lider olma isteklerini anlamlı düzeyde yordamaktadır, Wald $X^2 = 30.64$, $df = 1$, $p < .001$. Kadın süpervizörle etkileşim sıklığının ise anlamlı düzeyde yordayıcı bir etkisi yoktur.

Tablo 1. Kadın ve Erkek Takım Üyeleri İçin Lojistik Regresyon Analizi Bulguları

Bağımlı değişken: Lider olma isteği (1 Evet, 0 Hayır)	Kadın takım üyesi (n = 87)			Erkek takım üyesi (n = 70)		
	B	SE	Wald	B	SE	Wald
Sabit değer	-.96	.53	3.30	.29	.54	.28
Süpervizör cinsiyeti (1 kadın, 0 erkek)	.07	.69	.01	-.29	.83	.12
Sabit değer	-14.85***	3.56	17.44	-1.27	2.24	.32
Süpervizör cinsiyeti (1 kadın, 0 erkek)	7.11	4.28	2.77	-9.45	5.69	.01
Süpervizörle ilişki kalitesi: duygusal etkileşim	5.44***	1.21	20.32	.65	.78	.69
Süpervizör başarısı: proje başarısı	.41*	.17	5.86	.38	.86	.19
Süpervizörle iletişim sıklığı	-2.93	.60	23.62	-.52	1.17	.20
Süpervizör cinsiyeti*İlişki kalitesi	6.92***	1.35	26.43	5.44	5.73	.01
Süpervizör cinsiyeti*İletişim sıklığı	.08	.29	.08	1.38	1.11	.01
Süpervizör cinsiyeti*Süpervizör başarısı	5.59***	1.01	30.64	.58	2.49	.02

* $p < .05$. *** $p < .001$.

Sadece kadın takım süpervizör ile çalışmak kadınların lider olma isteğini etkilemiyor gibi görünmektedir. Bu benlik tehdidi açıklamalarını (Rudman & Phelan, 2010) desteklemekle birlikte kadın süpervizörle kurulan iyi ilişkilerin ve projelerinin başarısının kadınların lider olma isteğini artırıcı unsur olduğu görülmektedir. Süpervizör ile kurulan ilişkinin kalitesi ve takım projesinin algılanan başarısının yüksek olması ise ilişkileri anlamlı düzeyde yordamaktadır. Kadın süpervizörle kurulan olumlu duygusal etkileşim kadın ile liderliğe dair zihinsel bağlar güçlenmiş olabilir. Rol uyumluluğu teorisi (Eagly & Karau, 2002) bağlamında bu zihinsel bağların güçlenmesi ile kadın ve liderliğin daha fazla bir arada düşünüldüğü ve böylece kadınların kadın süpervizörleri daha fazla rol model alabildiklerini düşünüyoruz. Kadın süpervizörün başarılı görülmesi ise benlik tehdidi yaratmaktan çok kadınlarda rol model alma süreçlerini tetiklediğini öne sürebiliriz. Takım başarısının bu olumlu etkisi kadın süpervizör performansının rasyonelize edilmediğini ve kadın liderliğine dair pozitif bir deneyim yarattığına inanıyoruz.

Bulgular, kadın süpervizör ile çalışmanın ille de kadın çalışanların lider ve yönetici olma motivasyonlarını ve yönelimlerini etkileyemeyeceğini göstermektedir. Kadın süpervizörlerin özellikle kadın çalışanları ile kuracakları olumlu ilişkiler vasıtası ile kadınların rol model almaları ve dolayısıyla lider olma istekleri desteklenebilir. Kadın süpervizörlerin başarısı ise kadın liderliğine dair tutumları değiştiriyor olabilir ve bu yüzden algılanan kadın ile liderlik uyumsuzluğu düşürülebilir. Kadın liderlerin başarılarının ve takım çalışmalarına katkılarını ön plana çıkararak kadın çalışanların onlar rol model olarak almaları desteklenebilir.

Kaynakça

- Beaman, L., Duflo, E., Pande, R., ve Topalova, P. (2012). "Female leadership raises aspirations and educational attainment for girls: A policy experiment in India". *Science*, 335, 582-586.
- Asgari, S., Dasgupta, N., Cote, N. G. ve Gilbert, N. (2010). "When does contact with successful in-group members change self-stereotypes? A longitudinal study comparing the effect of quantity vs. quality of contact with successful individuals". *Social Psychology*, 41, 203 - 227.
- Cohen, L. E., ve Broschak, J. P. (2013). "Whose jobs are these? The impact of the proportion of female managers on the number of new management jobs filled by women versus men". *Administrative Science Quarterly*, 58, 509-541.
- De Paola, M., Scoppa, V. ve Lombardo, R. (2010). "Can gender quotas break down negative stereotypes? Evidence from changes in electoral rules". *Journal of Public Economics*, 94, 344-353.
- Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L., ve Ferris, G.R. (2012). "A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future". *Journal of Management*, 38, 1715-1761.
- Eagly A. H. ve Karau, S. J. (2002). "Role congruity theory of prejudice toward female leaders". *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Elprana, G., Felfe, J., Stiehl, S., & Gatzka, M. (2015). "Exploring the sex difference in affective motivation to lead". *Journal of Personnel Psychology*, 14, 124-130.
- Ely, R.J. (1995). "The power in demography: Women's social constructions of gender identity at work." *Academy of Management Journal*, 38, 589 -634.

- Erdogan, B., Kraimer, M. L., ve Liden, R. C. (2004). "Work value congruence and intrinsic career success: the compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support". *Personnel Psychology*, *57*, 305-332.
- Graen, G., Novak, M. A., ve Sommerkamp, P. (1982). "The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model." *Organizational Behavior and Human Performance*, *30*, 109-131.
- Graen, G.B. ve Uhl-Bien, M. (1995). "Relationship-based approach to leadership: Development of leadership-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective." *The Leadership Quarterly*, *6*, 219-247.
- Heilman, M. E., ve Haynes, M. C. (2005). "No credit where credit is due: Attributional rationalization of women's success in male-female teams." *Journal of Applied Psychology*, *90*, 905-916.
- Inesi, M. E., ve Cable, D. M. (2015). "When accomplishments come back to haunt you: The negative effect of competence signals on women's performance evaluations." *Personnel Psychology*, *68*(3), 615-657.
- Joshi, A. (2014). "By whom and when is women's expertise recognized? The interactive effects of gender and education in science and engineering teams." *Administrative Science Quarterly*, *59*, 202-239.
- Kacmar, K. M., Witt, L. A., Zivnuska, S., & Gully, S. M. (2003). "The interactive effect of leader-member exchange and communication frequency on performance ratings". *Journal of Applied Psychology*, *88*(4), 764-772.
- Liden, R. C., ve Maslyn, J. M. (1998). "Multidimensionality of leader— member exchange: An empirical assessment through scale development." *Journal of Management*, *24*, 43–72.
- Rudman, L. A., & Phelan, J. E. (2008). "Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations". *Research in organizational behavior*, *28*, 61-79.
- Rudman, L. A., & Phelan, J. E. (2010). "The effect of priming gender roles on women's implicit gender beliefs and career aspirations". *Social Psychology*. *41*, 192-202.
- Schein, V. E. (2001). "A global look at psychological barriers to women's progress in management." *Journal of Social Issues*, *57*, 675–688.
- Sümer, H. C. (2006). "Women in management: Still waiting to be full members of the club." *Sex Roles*, *55*, 63-72.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., ve Carsten, M. K. (2014). "Followership theory: A review and research agenda." *The Leadership Quarterly*, *25*, 83-104.

TAKİPÇİ MÜKEMMELİYETÇİLİĞİ İLE DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ VE LİDERLİK TARZLARININ ROLÜ

Öğr. Gör. Önder SAKAL
Erzincan Üniversitesi
osakal@erzincan.edu.tr

Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ
Kafkas Üniversitesi
yildizs@marmara.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma da, takipçilerin mükemmeliyetçilik skorları ile duygusal tükenmişlik skorları arasındaki ilişki, bu ilişkide psikolojik iyi oluşun aracı rolü ve mükemmeliyetçilik psikolojik iyi oluş arasında liderlik tarzlarının düzenleyici rolü araştırılmıştır. Akademisyenler üzerinde yapılan çalışmada uyumsuz mükemmeliyetçiliği artan çalışanların deneyimledikleri duygusal tükenmenin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca uyumlu mükemmeliyetçilik skorları yüksek çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerinin arttığı, uyumsuz mükemmeliyetçilik skorları yükseldikçe psikolojik iyi oluşun azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik iyi oluş ile duygusal tükenme arasında negatif ilişki bulunmuştur. Takipçi mükemmeliyetçiliği ile iyi oluş arasındaki düzenleyici rolü destekleyen bulgular elde edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Mükemmeliyetçilik, duygusal tükenmişlik, psikolojik iyi oluş, liderlik tarzları

1. Kavramsal çerçeve

Bu çalışma ile takipçi mükemmeliyetçiliği, duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki ve bu ilişkide psikolojik iyi oluşun aracı, liderlik tarzlarının ise düzenleyici rolünün olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır.

Mükemmeliyetçilik (bağımsız değişken): Mükemmeliyetçilik, literatürde ilk çalışmalarda negatif yönüne vurgu yapılarak ele alınmıştır (Burns, 1980; Patch, 1884; Slade, Coppel ve Townes, 2009; Shcherbakova, 2001). Daha sonra pozitif/negatif, olumlu/olumsuz ve uyumlu/uyumsuz şeklinde mükemmeliyetçiliğin olumlu yönüne de vurgu yapan çalışmalar yapılmıştır (Slaney ve diğerleri, 2001; Ashby ve Kottman, 1996; Rice ve diğerleri, 1996). Burns (1980)'e göre mükemmeliyetçi kişi ulaşılabilirliğin ötesinde, mantık dışı amaçlara ulaşmak için kendini zorlayarak aynı zamanda kendi değerlerini tamamen üretkenlik ve başarıyla doğru orantılı bir şekilde ölçer. Shafran, Cooper ve Fairburn (2002) mükemmeliyetçiliği bireylerin kendilerini değerlendirdikleri en az bir alanda koydukları yüksek standartların karşılanmaması sonucu deneyimledikleri olumsuz öz değerlendirme ve özeleştiriler olarak ele almışlardır. Mükemmeliyetçi kişiler yüksek-nihai amaç takipçileri olarak bilinir ve yaygın kişilik özelliği olan mükemmeliyetçilik yüksek performans standartlarına aşırıya ulaşan ve kusursuzluk için çaba harcayan kişileri tanımlar (Chang, H. vd., 2016: 260). Psikolojik zorluk türlerinin temelini oluşturan bir kişilik değişkeni olarak kavramlaştırılabilen mükemmeliyetçiliğin (perfectionism) iki farklı türü vardır. Sağlıksız, uyumsuz ya da mükemmeliyetçilik kaygısını (perfectionistic concern) ifade eden birinci formu duygusal

stresle sonuçlanırken; sağlıklı, uyumlu ya da olumlu çabayı (positive striving) ifade eden ikinci formu oldukça yararlıdır (Bieling vd., 2004: 1373; Chang vd., 2016: 203). Mükemmeliyetçiliğin oldukça kabul göre ayrımı uyumsuz ve uyumlu mükemmeliyetçiliği şeklindedir. Uyumlu mükemmeliyetçilik bir kişinin daha iyiyi başarma ve daha fazla performans göstermek için çaba göstermesiyle ilgiliyken uyumsuz mükemmeliyetçilik hakkında endişelenmesine yol açmaktadır (Chang, A. vd., 2016: 203). Uyumsuz mükemmeliyetçilik bir kişinin kararlarıyla ilgili şüphe ve endişe ile diğerlerinin kişinin performansı hakkında mantıksız beklenti algılamasını yansıtmaktadır. Uyumlu mükemmeliyetçilik ise bir kişinin yaşamının farklı alanlarında başarma seviyesiyle ilgili bir dizi standarda uymasını/tutunmasını ifade etmektedir. Uyumsuz mükemmeliyetçilik bir dizi zihinsel sağlık problemleriyle bağlantılıyken, uyumlu mükemmeliyetçilik pozitif etki ve başa çıkma ile ilgilidir (Page vd., 2008, 811). Mükemmeliyetçilik literatürde tek boyutlu ve çok boyutlu bakış açısıyla ele alınmıştır. Hewitt ve Flett (1991) mükemmeliyetçiliği, kendine yönelik mükemmeliyetçilik, diğerlerine yönelik mükemmeliyetçilik ve sosyal düzene yönelik mükemmeliyetçilik olmak üzere 3 boyutlu ele almıştır. Frost ve diğerleri (1990), yüksek kişisel standartlar, aşırı hata yapma kaygısı, ailesel beklentiler, ailesel eleştiriler, davranışlardan şüphe ve düzen boyutları ile mükemmeliyetçilik kavramını çok boyutlu açıklamaya çalışmıştır. Mükemmeliyetçi bireylerde görülen önemli algılama biçimi “ya hep ya hiç” tarzı düşünmedir (Hamarta, 2009). Mükemmeliyetçilik, bir kişinin en iyiyi yapma veya en iyiye ulaşma çabası şeklinde pozitif algılanmasına rağmen olmayan bir mükemmelliğin çabası kişide karmaşa ve çeşitli psikolojik problemler yaratabilmektedir (Er ve Sönmez, 2009: 11).

Duygusal tükenmişlik (bağımlı değişken): Maslach’a göre, süreklilik taşıyan olumsuz bir duygusal tepki özelliği gösteren tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi boyutlarını içeren bir sendromdur (Maslach ve Zimbardo, 1982; Maslach ve Jackson, 1981; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Duygusal tükenme, tükenmişliğin içsel boyutudur ve tükenmişlik sendromunun en belirgin göstergesidir. Tükenmişliğin bu boyutunda bireyde yorgunluk, enerji eksikliği duygusal yönden kendini yıpranmış hissetme gibi belirtiler gözlenmektedir. Duygusal tükenme, kişinin yaptığı iş nedeniyle duygusal olarak kendini aşırı yüklenmiş, tükenmiş hissetmesidir ve tükenmişliğin en önemli belirleyicisidir. Tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerin, durumlarını tanımlarken en çok kullandıkları belirtiler duygusal tükenme boyutu ile ilgili belirtilerdir. Tükenmişliğin üç boyutu arasında en çok rapor edilen ve en çok analiz edilen de duygusal tükenme boyutudur.

Liderlik tarzları (düzenleyici değişken): Davis (1988;141) liderliği, insanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda yöneltmeye ikna etme, Rost (1991: 102) karşılıklı amaçlara dayalı gerçek bir dönüşüm isteyen lider ile takipçileri arasındaki etkileşim süreci, Burns (1978: 425) insanların, ekonomik, siyasal ve benzeri güç ve değerler kullanarak bağımsız ya da karşılıklı olarak belirledikleri amaçlara ulaşmak için takipçilerini harekete geçirmeleri, ve Bass (1990) ise grup dinamikleri ve süreçleri, kişilik, güç kullanma, itaat, amacı başarma, etkileşim ile başkalarının yardımı olmaksızın karar verebilme gibi özelliklerin bir veya ikisinin birleşimi şeklinde tanımlamışlardır (Çelik ve Sünbül, 2008:50). Liderlikle ilgili çalışmalar, (a) içinde bulunulan ortamsal koşulları, (b) liderliğin yaşandığı süreci ve (c) liderin kişisel özelliklerini dikkate alan farklı liderlik tarzlarını ortaya koymuştur (Çelik ve Sünbül, 2008:50-51). Bu çalışmada otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik tarzları temel alınmıştır. Otokratik liderlikte yönetim ve karar alma yetkisi sadece lidere aittir. Daha etkin ve daha hızlı karar verme imkanı sağlaması gibi yararlarının yanında; liderin aşırı bencil davranmasına, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş tatmini, motivasyon ve yaratıcılığının azalmasına yol açabilmektedir. Serbest bırakıcı (Laissez-faire) liderlik tarzında

izleyiciler kendilerini yetiştirip sorunlarına en iyi hal çaresi bulma konusunda motive edilmişlerdir. Liderin esas görevi kaynak sağlamaktır. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir, ama bu görüş izleyicileri bağlayıcı nitelikte değildir. Bu tip liderler yetkiye sahip çıkmamakta, yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar (Arun, 2008:11). Demokratik liderlik tarzında lider, çalışanlara rehberlik ve öncülük etmekte, organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımını destekler ve teşvik eder. Astların planlama, karar alma ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşırlar.

Psikolojik iyi oluş (aracı değişken): Psikolojik iyi oluş kavramı yazında öznel iyi oluş, iyi oluş, mutluluk, yaşam doyumu, yaşam kalitesi, duygusal iyi oluş, ruhsal iyi oluş, kişisel iyi oluş isimleriyle yer alabilmektedir (Türkmen, 2012: 42). Psikolojik iyi oluş, hayatta karşı karşıya kalınan varoluşsal meydan okumaları yönetme olarak tanımlanabilir (Telef, 2013: 375). İlk olarak Bradburn tarafından 1960'lı yıllarda ortaya atılan psikolojik iyi oluş kavramı, bireyin yapabileceklerinin farkında olarak kendini pozitif algılaması, çevresiyle sağlam ilişkiler kurması, yaşamın anlamını kavrayarak bağımsız hareket edebilmesi ni ifade etmektedir (Tatlılıoğlu, 2015: 3). Diener (1984)'e göre öznel iyi oluş, bir kimsenin hayatında ne derecede doyum aldığını, yani pozitif ve negatif duyguları ne düzeyde yaşadığını değerlendirmesini ifade etmektedir. Psikolojik iyi oluş, insanın yaşam amaçlarını, potansiyelinin farkında olup olmadığını, diğer insanlarla ilişkilerinin kalitesini içermektedir (Özen, 2010: 46). Ryff'in psikolojik iyi oluş kuramını oluşturan boyutlar kendini kabul, diğerleriyle olumlu ilişkiler, özerklik/otonomi, çevre hâkimiyeti, yaşam amacı, kişisel gelişimdir (Erginsoy Osmanoğlu ve Kaya, 2013: 51; Erdem ve Kabasakal, 2015: 83). Yaşamı tamamen ve derin bir biçimde doyum alacak şekilde yaşamaya odaklanılması psikolojik iyi oluş (psikolojik işlevsellik yaklaşımıyla iyi oluş) kavramını ifade ederken, olumlu duygulanım varlığına karşılık olumsuz duygulanımın yokluğu öznel iyi oluşu (hazcılık bakış açısıyla iyi oluş) ifade etmektedir (Uçan ve Esen, 2015: 288).

Değişkenler arası ilişkiler ve hipotezler

Mükemmeliyetçi kişilik yapısı, tükenmişlik sendromunda oldukça önemli bir risk faktörüdür. Richman ve Nardi (1985) tükenmeye yatkın kişilerin çoğunlukla mükemmeliyetçi kişilik yapısına sahip olduklarını belirtmektedirler. Pines'a göre, mesleki tükenmişlik yalnızca idealist ve yüksek düzeyde bir güdülenmeye sahip kişilerde görülmektedir (Çapri, 2006: 64). Mükemmeliyetçilik algısı tükenmişliği tetikleyen kişilik özelliği ya da içsel bir öge olarak ifade edilmektedir (Kaschka vd, 2011). Farber (2000) tükenmişliğe yatkın kişilerin özelliklerini sıralarken bu kişilerin diğer bireylere göre daha dürtüsel davrandıklarını, kendileri, işleri ve aile yaşamlarına ilişkin mükemmeliyetçi bir bakış açısına sahip olduklarını ifade etmektedir. Farber (2000) tükenmişliğe yatkın kişilerin özelliklerini sıralarken bu kişilerin diğer bireylere göre daha dürtüsel davrandıklarını, kendileri, işleri ve aile yaşamlarına ilişkin mükemmeliyetçi bir bakış açısına sahip olduklarını ifade etmektedir. Balevre, Cassels ve Buazainau (2012) tarafından sağlık alanında çalışan 648 hemşire üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada, tükenmişlik ile mükemmeliyetçi kişilik özelliği arasındaki ilişkiyi açıklayan kuramsal yapı ile uyumlu sonuçlar elde edilmiştir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre tükenmişlik ile mükemmeliyetçilik arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki mevcuttur. Uyumsuz mükemmeliyetçilik ile tükenmişlik arasında pozitif ilişki bulgulayan çalışmalar vardır (Çam, Deniz ve Kurnaz, 2014; Stöber ve Rennert, 2008). Bieling vd., (2004: 1373)'ün psikoloji öğrencileri üzerinde yaptığı çalışmada uyumsuz mükemmeliyetçiliğin depresyon, anksiyete ve stres ile pozitif yönde oldukça güçlü ilişkide olduğu gözlenmiştir. Chang, E. vd. (2016: 206)'nin Kore'deki üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı çalışmada akademik tükenmişliğin kendi-yönelimli mükemmeliyetçilik (amacı başarmak için olumlu çaba gösterme) ile negatif yönde;

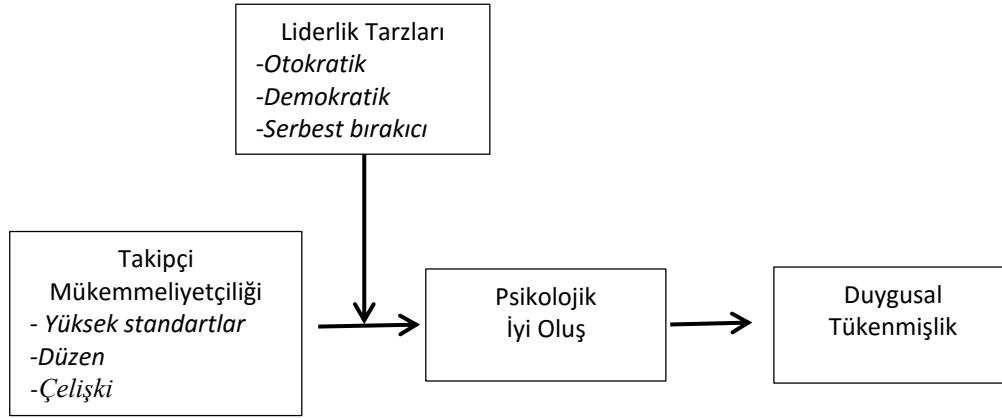
toplumsal olarak belirlenmiş mükemmeliyetçilik (diğerleri tarafından empoze edilen beklentiler ve uyumsuz mükemmeliyetçilik olarak düşünülebilir) ile pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuştur. Chang, H. vd. (2016: 262)'nin Taiwan'daki ileri teknoloji firmalarında takım lideri ve üyelerine yaptığı çalışmada sağlıklı mükemmeliyetçilik ile iş tükenmişliği arasında negatif yönlü bir ilişki varken, sağlıksız mükemmeliyetçilik ile iş tükenmişliği arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Childs ve Stoebe (2012, Çalışma 2)'in Birleşik Krallık'taki öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada sosyal olarak belirlenmiş mükemmeliyetçiliğin tükenmişliği (bıkkınlık ve sinizm) tahmin ettiği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezlere ulaşılmıştır. *H₁: Takipçi mükemmeliyetçiliği ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı ilişki vardır. H_{1a}: Uyumlu mükemmeliyetçilik (yüksek standartlar, düzen) ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı negatif ilişki vardır. H_{1b}: Uyumsuz mükemmeliyetçilik (çelişki) ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı pozitif ilişki vardır.* Olayları algılayış biçimi, yaşanmışlıkların da etkisiyle her bireyde farklı şekilde ortaya çıkabileceği için psikolojik iyi olma durumu her bireyin kendi özellikleri içerisinde değerlendirilmelidir (Deneve ve Cooper, 1998). Bu doğrultuda Deneve ve Cooper (1998) bireysel performans ne kadar artarsa bireyin kendine yönelik algısının da o denli artacağını böylelikle kendilerini daha iyi hissedeceklerini ifade etmişlerdir. İnsanların hedef belirleyebilmeleri ve belirlenen hedeflere ulaşma kararlılığında olmaları psikolojik iyi oluşlarına olumlu yönde katkı sağlayan bir durumdur (Locke ve Latham, 2006). Nitekim kişinin hayatında kendine belirlediği bir hedefinin olmaması psikolojik iyi oluşu üzerinde son derece olumsuz etkilerin ortaya çıkmasına sebep olacaktır (Diener, 1984). Hedefler, duygusal sistem için de önemli bir referans noktası olarak değerlendirilebilir (Diener ve diğerleri, 1999: 284). Bireyin sahip olduğu hedeflerin içerikleri, türü, yapısı, hedeflere ulaşabilme, hedefleri doğrultusunda gösterdiği ilerleme gibi faktörler bireyin duygularını ve memnuniyet düzeyini etkilemektedir (Deci ve Ryan, 2000; Brunstein, 1993; Job ve diğerleri, 2009; Headey, 2008). Bireyin amaca yönelik olumlu bir motivasyon içerisinde olarak, hedeflerine ulaşabilmesi psikolojik sağlığına direkt etkide bulunacaktır (Locke ve Latham, 2006). Locke ve Latham (2006) yapmış oldukları çalışmalarında kişinin performansına yönelik dikkatinin, çabasının ve değerlendirmesinin kendini iyi hissetmesine ve değerlendirmesine etki edeceğini belirtmişlerdir. Mükemmeliyetçi kişilik özellikleri değerlendirildiğinde uyumlu mükemmeliyetçiliğin psikolojik iyi oluş ile pozitif ve uyumsuz mükemmeliyetçiliğin ise negatif ilişki göstermesi beklenebilir.

H₂: Takipçi mükemmeliyetçiliği ile psikolojik iyi oluş arasında anlamlı ilişki vardır. H_{2a}: Uyumlu mükemmeliyetçilik (yüksek standartlar, düzen) ile psikolojik iyi oluş arasında anlamlı pozitif ilişki vardır. H_{2b}: Uyumsuz mükemmeliyetçilik (çelişki) ile psikolojik iyi oluş arasında anlamlı negatif ilişki vardır. H₃: Takipçi mükemmeliyetçiliği ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracı etkisi vardır. Beaumont vd (2016), İngiltere'de bir üniversitedeki öğrenci ebeler üzerinde yaptığı çalışmada iyi oluş skorları yüksek olan öğrencilerin daha az bıkkınlık ve tükenmişlik yaşadıklarına ulaşmıştır. H₄: Psikolojik iyi oluş ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı negatif ilişki vardır. Mükemmeliyetçilerin, kusursuzu, mükemmeli arayışlarına bağlı olarak olayları, iş/işlemleri ve süreçleri daha fazla kontrollerinde tutma eğiliminde olması beklenebilir. Bu durum farklı liderlik tarzlarında (otoriter-serbest bırakıcı) takipçinin yaşayacağı çelişkiyi farklılaştırabilir. H₅: Takipçi mükemmeliyetçiliği ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide liderlik tarzlarının düzenleyici etkisi vardır.

2. Araştırma yöntemi

Bu çalışma ile takipçi mükemmeliyetçiliği ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki ve bu ilişkide psikolojik iyi oluşun aracı, liderlik tarzlarının ise düzenleyici rolünün olup

olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Veri toplama tekniği ankettir. Veri seti Spss 19 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

2.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini akademisyenler oluşturmaktadır. Veri toplama yüz yüze ve online anket uygulaması şeklinde gerçekleştirilmiş, çalışmada toplam 271 kişiye ulaşılmıştır. Uygun olmayan 14 anket veri setine dahil edilmemiştir. 257 anketten oluşan veri setinden demografik özelliklere ilişkin elde edilen istatistiklerin bir kısmı şöyledir: cinsiyet, 135 erkek (,521), 120 kadın (,463), cevapsız 4 (,015); medeni durum, 72 bekâr (,278), 183 evli (,707) cevapsız 4 (,015); sektör, 54 özel (,269), 202 kamu (,780), cevapsız 3 (,012). Katılımcıların yaş ortalaması 38,16 yıl ve ortalama çalışma süresi 14,57 yıldır.

2.2. Ölçekler

APS Mükemmeliyetçilik Ölçeği Çalışmada takipçi mükemmeliyetçiliğini ölçmek amacıyla Slaney, R. B., Rice, G. K., Mobley, M., Trippi, J. ve Ashby, J. (2001) tarafından geliştirilen ve Sapmaz (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanan APS Mükemmeliyetçilik Ölçeği kullanılmıştır. Slaney ve Johnson (1992) tarafından geliştirilen orijinal ölçeğin ilk formu Slaney ve arkadaşları tarafından (1996, 2001) çeşitli nedenlerden dolayı revize edilmiştir. 7'li likert tipi ölçek (Kesinlikle katılmıyorum-Kesinlikle katılıyorum) 23 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek mükemmeliyetçiliği "Yüksek standartlar" (örnek ifade: Mükemmeliyeti (mükemmeli) elde etmek için çok fazla çabalama ihtiyacı hissederim.), "düzen" (örnek ifade: Her zaman düzenli ve disiplinli olmayı isterim.) ve "çelişki" (örnek ifade: Beklentilerimi karşılayamama düşüncesi çoğu kez beni endişelendirir.) olmak üzere 3 alt boyutta ölçmektedir. Bu ölçeği Türkçe'ye uyarlayan Sapmaz (2006)'ın çalışmasında "çelişki" boyutunu oluşturan 12 ifade 2 faktör altında toplanmıştır. Araştırmacı tarafından konuyla ilgili çalışma yapan iki uzmanın ve orijinal ölçeği geliştiren araştırmacıların (Slaney ve Ashby) görüşleri alındıktan sonra bu faktörler "çelişki" (3., 9., 15., 16. 19. ve 21. İfadeler) ve "tatminsizlik" (6., 11., 13., 17., 20. ve 23. İfadeler) olarak adlandırılmıştır. Bu çalışmada da aynı faktör yapısı ortaya çıkmıştır. Yüksek standartlar ve düzen uyumlu mükemmeliyetçiliğe, çelişki ve tatminsizlik ise uyumsuz mükemmeliyetçiliğe ait boyutlardır (KMO: 0,889, açıkladığı varyans: %63,97). **Psikolojik İyi Oluş Ölçeği** Psikolojik İyi Oluş Ölçeği Diener ve arkadaşları (2009, 2010) tarafından mevcut iyi oluş ölçümlerini tamamlayıcı, sosyo-psikolojik iyi oluşu ölçmek için geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışması Telef (2013) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik çalışmasında elde edilen Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .80 olarak hesaplanmıştır. 8 ifadeden (örnek ifade: Amaçlı ve anlamlı bir

yaşam sürdürüyorum) oluşan Psikolojik İyi Oluş Ölçeği'nin maddeleri kesinlikle katılmıyorum (1) ile kesinlikle katılıyorum (7) şeklinde 1–7 arasında cevaplanmaktadır. Bütün maddeler olumlu şekilde ifade edilmektedir. Yüksek puan kişinin birçok psikolojik kaynak ve güce sahip olduğunu gösterir. Ölçek iyi oluşun yönleri ile ilgili ayrı ayrı ölçümler sağlamasa da, o önemli olduğuna inandığımız farklı alanlarda olumlu işlevler ile ilgili genel bir bakış sağlamaktadır (Diener ve arkadaşları, 2010). Bu çalışmada da tek boyutlu yapı desteklenmiştir (KMO: 0,892, açıkladığı varyans: %52,71). **Duygusal Tükenme** Duygusal tükenmeyi ölçmek için Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin duygusal tükenmişlik alt boyutuna ait ifadeler kullanılmıştır. Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ölçek; tükenmişliği, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi olmak üzere üç boyutta ölçmektedir. Ergin (1992) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan ölçek 22 ifadeden oluşmaktadır. Duygusal tükenme alt ölçeği 9 ifadeden (1., 2., 3., 6., 8., 13., 14., 16. ve 20. ifadeler, örnek ifade: “İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.”) oluşmaktadır. Orijinal ölçekte 7 basamaklı yanıt seçenekleri Türkçe uyarlamada 5'li Likert tipi (Hiçbir zaman, çok nadir, bazen, çoğu zaman, her zaman) olarak düzenlenmiştir. Ergin (1992)'in araştırmasında duygusal tükenmişlik alt boyutuna ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .83 olarak hesaplanmıştır. (KMO: 0,903, açıkladığı varyans: %58,66) **Liderlik Tarzları** Liderlik tarzlarını ölçmek amacıyla Clark'ın (1998) “liderlik tarzı ölçeği” (leadership styles survey) kullanılmıştır. Ölçek liderlik tarzlarını otoriter liderlik (örnek ifade: Yöneticim liderlik pozisyonunun kapsadığı yönetsel güçten hoşlanır.), demokratik liderlik (örnek ifade: Yöneticim çalışanların farklı rol beklentileri olduğu zaman, farklılıkları çözmek için onlarla çalışır.) ve serbest bırakıcı liderlik (örnek ifade: Yöneticim çalışanların kendi başlarına liderlik yapabileceklerine inanır.) tarzları biçiminde 3 alt boyutta ölçmektedir. Ankette her bir liderlik tarzını ölçen 10'ar ifade olmak üzere toplam 30 ifade yer almaktadır. İfadelerin değerlendirilmesinde “1=hiçbir zaman”, “5= her zaman” olmak üzere 5'li ölçek kullanılmıştır. (KMO: 0,942, açıkladığı varyans: %66,85).

3.Bulgular

1., 2., ve 4. hipotezleri test etmek amacıyla veri setine pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Değişkenler arası korelasyonlar Tablo 1 de verilmiştir. Tablo 1'e göre, standartlar boyutu ile düzen ($r=0.458$ $p < 0,001$), çelişki ($r=0.233$ $p < 0,001$), tatminsizlik ($r=0.465$ $p < 0,001$), psikolojik iyi oluş ($r=0.285$ $p < 0,001$) ve otoriter liderlik ($r=0.143$ $p < 0,05$) değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif korelasyon vardır. Uyumlu mükemmeliyetçiliğin düzen alt boyutu ile çelişki ($r=0.149$ $p < 0,05$), tatminsizlik ($r=0.224$ $p < 0,001$), psikolojik iyi oluş ($r=0.327$ $p < 0,001$) ve otoriter liderlik ($r=0.133$ $p < 0,05$) değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif korelasyon bulgulanmıştır. Uyumsuz mükemmeliyetçiliğin alt boyutu çelişki ile duygusal tükenmişlik ($r=0.375$ $p < 0,001$) arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif korelasyon, psikolojik iyi oluş ($r=-0.276$ $p < 0,001$) ile negatif korelasyon bulgulanmıştır. Uyumsuz mükemmeliyetçiliğin alt boyutu tatminsizlik ile duygusal tükenmişlik ($r=0.292$ $p < 0,001$) arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif korelasyon, psikolojik iyi oluş ($r=-0.162$ $p < 0,01$) ile negatif korelasyon bulgulanmıştır. Uyumlu mükemmeliyetçilik ile duygusal tükenmişlik arasında korelasyon gözlenmezken, uyumsuz mükemmeliyetçilik alt boyutları ile duygusal tükenmişlik arasında pozitif korelasyon bulgulanmıştır. Uyumlu mükemmeliyetçilik alt boyutları ile psikolojik iyi oluş arasında pozitif korelasyon, uyumsuz mükemmeliyetçilik alt boyutları ile psikolojik iyi oluş arasında ise negatif korelasyon bulgulanmıştır. Kanten ve Yeşiltaş'ın (2014) çalışmasında pozitif mükemmeliyetçilik ile psikolojik iyi oluş arasında pozitif ve duygusal tükenmişlik ile negatif korelasyon bulunmuş. Aynı çalışmada negatif mükemmeliyetçilik ile psikolojik iyi oluş arasında negatif ve duygusal tükenmişlik ile pozitif korelasyon bulunmuştur. Zhang, Gan ve Cham (2007) tarafından yapılan çalışmada uyumlu mükemmeliyetçilik ile tükenmişlik

arasında negatif, uyumsuz mükemmeliyetçilik ile pozitif korelasyon bulunmuştur. Zhang vd., (2007)'nin Çin'deki öğrenciler üzerinde yaptıkları çalışmada uyumlu mükemmeliyetçilik boyutları (kişisel standartlar ve organizasyon) ile işe adanmışlık arasında pozitif yönde ilişki varken, uyumsuz mükemmeliyetçilik boyutlarının (hatalardan kaygı duymak, eylemlerinden şüphe etmek, ebeveynle ilgili beklentiler) ile tükenmişlik arasında pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Psikolojik iyi oluş ile duygusal tükenmişlik ($r=-0.400$ $p<0,001$) arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif korelasyon bulunmuştur. Bu bulgu literatürdeki diğer çalışma sonuçları ile örtüşmektedir (Kanten ve Yeşiltaş, 2014; Alpay ve Eryılmaz, 2011; Kantaş, 2013). *Bu bulgular 2. ve 4. hipotezleri desteklerken, 1. hipotez kısmen desteklenmiştir.* Demokratik ($r=-0.248$ $p<0,001$) ve serbest bırakıcı liderlik tarzları ($r=-0.234$ $p<0,001$) ile duygusal tükenmişlik arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif korelasyon gözlenmiştir. Çalışanın demokratik ve serbest bırakıcı liderlik algısı arttıkça duygusal enerji kaynaklarındaki tükenme azalmaktadır. Toplam çalışma süresi ile çelişki boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif korelasyon gözlenmiştir ($r=-0.169$ $p<0,01$). Bireyin çalışma süresi arttıkça deneyimlediği çelişkinin azaldığı söylenebilir.

3. hipotezin test edilmesi için Baron ve Kenny'e (1986) ait yöntem kullanılmıştır. Genellikle yürütülen akademik çalışmalarda Baron ve Kenny'nin (1986) 3 adımlı yöntemi kullanılmakta ve analiz sonucuna göre kısmi veya tam aracılık kararı verilmektedir. Aracılık etkisinden söz edebilmek için bazı koşulların sağlanması gerekir. i. Bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. ii. Bağımsız değişken, bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır. iii. Aracı değişken, ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde; bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki ortaya çıkarsa tam aracılık etkisinden; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir. Baron ve Kenny'in 3 adımlı yöntemi veri setine uygulandığında takipçi mükemmeliyetçiliği ile duygusal tükenme arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracı etkisi olduğu şeklindeki hipotez desteklenmemiştir. 5. hipotezin testi için Aiken ve West'e (1991) ait yöntem kullanılmıştır. Bu yöntem, düzenleyici ve bağımsız değişkene ait puanların merkezlenmesini (değişkenlere ait değerlerin o değişkenin ortalamasından çıkarılması), merkezlenmiş değerlerin çarpımından oluşan yeni bir değişken oluşturulmasını, regresyon analizine ilk aşamada düzenleyici ve bağımsız değişkene ait merkezlenmiş değerlerin, sonraki aşamada ise oluşturulan yeni değişkenin dâhil edilmesini içermektedir. Regresyon analizi sonucunda oluşturulan yeni değişkenin içinde olduğu modelin ve bu değişkene ait değerlerin istatistiksel olarak anlamlı olması şekillendirici etkinin olduğunu göstermektedir. Bu yöntem uygun yapılan regresyon analizleri sonucunda uyumsuz mükemmeliyetçilik alt boyutları ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide otokratik liderlik tarzının ve uyumlu mükemmeliyetçilik alt boyutları ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide ise demokratik liderlik tarzının düzenleyici rollerinin (ilişkiyi güçlendiren) olduğu gözlenmiştir. Çalışanların çeşitli demografik değişkene göre (cinsiyet, medeni durum, akademik ünvan, sektör), araştırma değişkenleri skorları arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla farklılık testleri (t-testi, ANOVA) uygulanmıştır. Kadın akademisyenlerin "düzen" skoru (Ort=5,69), erkek akademisyenlerden (Ort=5,38) anlamlı olarak yüksektir ($p<0,05$). Ayrıca kadın akademisyenlerin "demokratik liderlik" algısı (Ort=3,19), erkek akademisyenlerden (Ort=2,95) anlamlı olarak yüksektir ($p<0,05$). Bu bulgu dışında diğer araştırma değişkenleri skorları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 1: Korelasyonlar

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Yaş	38,16	8,45											
2. Toplam çalışma süresi	14,57	9,51	,071										
3. Standartlar	5,47	0,98	,046	-,047	0,815								
4. Düzen	5,54	1,15	,039	-,044	,458**	0,869							
5. Çelişki	3,63	1,21	-,086	- ,169**	,233**	,149*	[0,819						
6. Tatminsizlik	3,67	1,39	-,008	-,004	,465**	,224**	,643**	0,884					
7. Duygusal tükenmişlik	2,32	0,79	,082	-,102	-,056	-,037	,375**	,292**	0,906				
8. Psikolojik iyioluş	5,76	0,78	,051	,097	,285**	,327**	- ,276**	- ,162**	- ,400**	0,866			
9. Otoriter liderlik	3,12	0,62	,122	-,077	,143*	,133*	,007	,019	,096	,081	0,723		
10. Demokratik liderlik	3,07	0,91	,050	-,055	,091	,077	-,036	,028	- ,248**	,114	,049	0,935	
11. Serbest bırakıcı liderlik	3,02	0,87	-,031	-,053	,101	,088	-,036	,031	- ,234**	,125*	-,071	,842**	0,916

N = 257; *p < 0,05, **p < 0,01, *** p < 0,001; Parantez içindeki değerler Cronbach alfa güvenilirlik katsayısıdır.

4. Sonuç

Bu çalışma da, takipçilerin uyumlu/uyumsuz mükemmeliyetçilik skorları ile duygusal tükenmişlik skorları arasındaki ilişki, bu ilişkide psikolojik iyi oluşun aracı rolü ve mükemmeliyetçilik psikolojik iyi oluş arasında liderlik tarzlarının (otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı) düzenleyici rolü araştırılmıştır. Bu amaçla oluşturulan hipotezlerden 1., 2., 4. ve 5. hipotezleri destekleyen bulgular elde edilmişken, 3. hipotez desteklenmemiştir. Bu örnekleme uyumsuz mükemmeliyetçiliği artan çalışanların deneyimledikleri duygusal tükenmenin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca uyumlu mükemmeliyetçilik skorları yüksek çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerinin arttığı, uyumsuz mükemmeliyetçilik skorları yükseldikçe psikolojik iyi oluşun azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik iyi oluş ile duygusal tükenme arasında bulunan negatif ilişki, literatürle örtüşen diğer bir sonuçtur. Liderlik tarzlarının düzenleyici rolü temelinde bakıldığında; otoriter liderlik algısının, uyumsuz mükemmeliyetçilik ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiyi, demokratik liderlik algısının ise, uyumlu mükemmeliyetçilik ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiyi güçlendiren bir yönetsel iklim oluşturduğu söylenebilir. Literatürde, i. takipçilerin “mükemmeliyetçi liderler”e ilişkin liderlik algıları, ii. “mükemmeliyetçi takipçiler”in liderlerine ilişkin algıları ve iii. takipçi mükemmeliyetçiliği ile liderlik tarzlarının etkileşimi gibi konularda boşluk olduğu görülmektedir. Çalışma ile bu alana katkı sağlanması hedeflenmiştir. Mükemmeliyetçilik, liderlik değişkenleri temelinde yapılacak çalışmaların yönetim ve örgütsel davranış alanına önemli katkılar sağlayacağı söylenebilir.

5. Kaynaklar

Alpay, A. ve Eryılmaz, A. (2011), Relationships of High School Student' Subjective Well-Being and School Burnout, International Online Journal of Educational Sciences, 3(1), 181-199.

Balevre, P. S., Cassels, J. ve Buazainu, E. (2012). Professional nursing burnout and irrational thinking. Journal for Nurses in Staff Development, 28 (1), 2-8.

- Bieling, P., Israeli, A. L. Ve Antony, M. M. (2004), Is Perfectionism Good, Bad Or Both? Examining Models of the Perfectionism Construct, *Personality and Individual Differences*, 36(6), 1373-1385.
- Beaumont, E., Durkin, M., Martin, C.J. ve Carson, J. (2016), "Compassion for others, self-compassion, quality of life and mental well-being measures and their association with compassion fatigue and burnout in student midwives: A quantitative survey", *Midwifery*, 34, 239-244.
- Certel, Z., Bahadır, Z., Saracaloğlu, A.S., Varol, S.R. (2014), Lise Öğrencilerinin Öz Yeterlilikleri ile Öznel İyi Oluş Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(2): 307-318.
- Chang, E., Lee, A., Byeon, E., Seong, H. Lee, S.M. (2016), The mediating effect of motivational types in the relationship between perfectionism and academic burnout, *Personality and Individual Differences*, 89, 202-210 ·
- Chang, H.-T., Chou, Y.-J. , Liou, J.-W., Tu, Y.-T. (2016), "The effects of perfectionism on innovative behavior and job burnout: Team workplace friendship as a moderator" , *Personality and Individual Differences*, 96, 260-265.
- Childs, J. H. ve Stoebe, J. (2012), "Do you want me to be perfect? Two longitudinal studies on socially prescribed, stress and burnout in the workplace, *Work & Stress*, 26 (4), 347-364.
- Çam, Z., Deniz, K. Z. Ve Kurnaz, A. (2014), Okul Tükenmişliği: Algılanan Sosyal Destek, Mükemmeliyetçilik ve Stres Değişkenlerine Dayalı Bir Yapısal Eşitlik Modeli Sınaması, *Eğitim ve Bilim*, 39 (173), 312-327.
- Deci, E.L. ve Ryan, R.M. (2000), The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- DeNeve, K. M., ve Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 124(2), 197–229.
- Diener, E. (1984), Subjective well-being, *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., ve Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71–75.
- Diener, E., ve Diener, C. (1996). Most people are happy. *Psychological Science*, 7, 181-185.
- Diener E. ve diğerleri (1999), Subjective Well-Being: Three Decades of Progress, *Psychological Bulletin*", 125(2), 276-302.
- Diener, E., Wirtz, D., Biswas-Diener, R., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., et al. (2009). New measures of well-being. *Social Indicators Research Series*, 39. Doi: 10.1007/978-90-481-2354-4 12
- Diener, E., Scollon, C. N., & Lucas, R. E. (2009). The evolving concept of subjective well-being: The multifaceted nature of happiness. *Social Indicators Research Series*, 39, 67-100.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 97, 143–156.

- Er, F. ve Sönmez, H. (2009), Üniversite Öğrencilerinde Mükemmeliyetçilik: Anadolu Üniversitesi örneği, AKÜ, Fen Bilimleri Dergisi, 1: 11-15.
- Erdem, Ş. Ve Kabasakal, Z. (2015), Psikolojik İyi Olma ve Yetişkin Bağlanma Boyutları, Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 4(1): 82-90.
- Erginsoy Osmanoğlu, D. ve Kaya, H. K. (2013), Öğretmen Adaylarının Yükseköğretime Dair Memnuniyet Durumlar İle Öznel İyi Oluş Durumlarının Değerlendirilmesi: Kafkas Üniversitesi Örneği, 12: 45-70.
- Farber, B. A. (2000). Treatment for different types of teacher burnout. *Journal of Clinical Psychology*, 56 (5), 675-689.
- Headey, B. (2008), Life Goals Matter to Happiness: A Revision of Set-Point Theory, *Social Indicators Research*, 86, 213–231.
- Job, V. ve diğerleri, (2009), Effects of Achievement Goal Striving on Well-Being: The Moderating Role of the Explicit Achievement Motive, *Society for Personality and Social Psychology*, Cilt:35, ss. 983-996.
- Kaschka, W. P., Korczak, D. ve Broich, K. (2011). Burnout: A fashionable diagnosis. *Deutsches Ärzteblatt International*, 108 (46), 781-787.
- Kanten, P. ve Yesiltas, M. (2015), The Effects of Positive and Negative Perfectionism on Work Engagement, Psychological Well-Being and Emotional Exhaustion, *Procedia Economics and Finance*, 23, 1367 – 1375.
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., ve Ryff, C. D. (2002), Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 1007–1022.
- Latham, G. P., ve Locke, E. A. (2006). Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting. *Organizational Dynamics*, 35(4), 332–340.
- Locke, E. A., ve Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268.
- Özen, Y. (2010), Kişisel Sorumluluk Bağlamında Öznel ve Psikolojik İyi Oluş, *Dicle üniversitesi SBE Dergisi*, 2(4), 46-58.
- Page, J., Bruch, M.A. ve Haase, R. F. (2008), “Role of Perfectionism and Five-Factor model traits in career indecision”, *Personality and Individual Differences*, 45, pp. 811-815.
- Richman, D. R. ve Nardi, T. J. (1985). A rational-emotive approach to understanding and treating burnout. *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behaviour Therapy*, 3 (1), 55-64.
- Slaney, R. B., Mobley, M., Trippi, J., Ashby, J. , ve Johnson, D. G. (1996), “The Almost Perfect Scale-Revised” Unpublished Manuscript. The Pennsylvania State University.
- Slaney, R. B., ve Ashby, J. (1996), Perfectionists: Study of a Criterion Group, *Journal of Counselling and Development*, 74 (4), 393-398.
- Slaney, R. B., Ashby, J. , ve Trippi, J. (1995), Perfectionism: Its Measurement and Career-Relevance, *Journal of Career Assessment*, 3, 279-297.
- Slaney, R. B., ve Johnson, D. P. (1992), The Almost Perfect Scale, Unpublished manuscript, Pennsylvania State University, University Park.

- Slaney, R. B., Rice, G. K., Mobley, M., Trippi, J. ve Ashby, J. (2001), "The Revised Almost Perfect Scale". *Measurement and Evaluation in Counselling and Development*, 34, 130-144.
- Stöeber, J. ve Rennert, D. (2008). Perfectionism in school teachers: relation with stress appraisal, coping styles, and burnout. *Anxiety, Stress and Coping*, 21(1), 37-53.
- Tatlılıoğlu, K. (2015), Üniversite Öğrencilerinin Aylık Gelir ve Harcama Düzeyi İle Psikolojik İyi Oluşları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Bingöl Üniversitesi Örneği), *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (55), 1-15.
- Telef, B. B. (2013). Psikolojik İyi Oluş Ölçeği (PİOO): Türkçeye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Hacettepe Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(3), 374-384.
- Türkmen, M. (2012), Öznel İyi Oluşun Yapısı ve Anababa Tutumları, Özsaygı ve Sosyal Destekle İlişkisi: Bir Model Sınaması, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1): 41-73.
- Uçan, A. ve Kıran Esen, B. (2015), Ergenlerin Öznel İyi Oluşlarının Toplumsal Konum İle İlgili Risk Alma Değişkenine Göre İncelenmesi, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2): 288-299.
- Zhang, Y., Gan, Y., ve Cham, H. (2007). Perfectionism, academic burnout and engagement among Chinese college students: A structural equation modeling analysis. *Personality and Individual Differences*, 43(6), 1529-1540.

TEMEL DEĞERLER VE TEMEL BENLİK DEĞERLENDİRMESİNİN (TBD) LİDERLİK DAVRANIŞINA ETKİSİ

Çağdaş Akif Kahraman

Kara Harp Okulu
cakifkahraman@gmail.com

Cem Harun MEYDAN

Kara Harp Okulu
chmeydan@gmail.com

Memet Erkenekli

Kara Harp Okulu
merkenekli@gmail.com

ÖZET

Çalışmanın amacı liderlik davranışına etki eden sosyolojik faktörler ile psikolojik faktörlerin belirlenmesidir. Bu kapsamda bağımsız değişkenler olan sosyolojik faktörler olarak Temel Değerler, psikolojik faktörler olarak Temel Benlik Değerlendirmesi(TBD) alınmış; bağımlı değişken olarak da Askeri Liderlik belirlenmiştir. Veriler güvenlik hizmeti veren bir kuruluştan toplanmıştır. Bağımsız değişken verileri orta seviye liderlerden, bağımlı değişken verileri de liderlerin takipçilerinden toplanmış ve bu veriler eşleştirilerek veri seti olarak birleştirilmiştir. Veriler yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Sonuç olarak; TBD'nin askeri liderlik boyutlarından Asta Yönelik İlgi ve İşe Yönelik İlgi boyutlarına negatif, Temel Değerlerden Kendini Aşma boyutunun da İşe Yönelik İlgi'ye pozitif etki ettiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Temel Değerler, Temel Benlik Değerlendirmesi, Liderlik.

1. Giriş

Liderlik, bilinen insanlık tarihi kadar eski bir konudur. Modern bilimin gelişmesiyle birlikte bilimsel bir yaklaşımla ele alınan liderlik, günümüz yönetim ve organizasyon alanının en önemli değişkenlerinden biri haline gelmiştir. Liderlik konusu bilimsel olarak en çok ele alınan konulardan olsa da en az anlaşılan konularından biridir (McGregor Burns, 1978). Liderlikle ilgili yapılan çalışmalar zaman içerisinde değişime uğramıştır. 1950'li yıllara kadar liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğunu ileri süren özellik ve nitelik kuramları yazına hâkimken, daha sonraki dönemlerde liderlik sürecini açıklamak için davranışsal kuramlar geliştirilmiştir. Özellik ve nitelik kuramları liderin grup içerisinde seçilmesini vurgularken, davranışsal kuramlar liderlik için gerekli davranışların eğitim yoluyla geliştirilebileceğini öne sürmüştür. Sonraları durumsallık yaklaşımıyla liderliğin içerisinde bulunan duruma göre değerlendirilmesi gerektiği ortaya atılmıştır. Günümüz modern yaklaşımları ile liderin güvenilir, karizmatik, etik kurallara uyan, vizyon sahibi ve dönüştürücü özellikleri ön plana çıkarılmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Tabak vd., 2007). Tarihsel süreç içerisinde ortaya atılan kuramlarla liderliğe nelerin etki ettiği araştırılmış ve birçok değişken tespit edilmiştir. Liderliğe etki eden unsurlardan biri de içerisinde yaşanan toplumun değerleridir (Schwartz, 2006).

Değerler, davranışları etkileyebilme gücüne sahip eğilimler olarak tanımlanmaktadır(Schwartz, 1999). Bourdieu (1986)'ya göre bireyin yetiştiği ve içinde yaşadığı kültür bireyin davranışlarına etki eden en önemli unsurlardan biridir. Yapılan araştırmalarda değerlerin sosyoekonomik gelişim, siyasal rejim, yolsuzluk gibi toplumsal değişkenlerle ilişkili olduğu gibi, liderlik tarzı gibi bireysel değişkenlerle de ilişkili olduğu belirlenmiştir (Schwartz, 2006).

Liderlik davranışına etki eden sosyolojik faktörler olduğu gibi psikolojik faktörler de bulunmaktadır. Bu faktörlerden en önemlilerinden biri de kişilik özellikleridir. Kişilik özellikleri ile liderlik davranışının ilişkili olduğunu gösteren birçok çalışma bulunmaktadır (Furtner ve Rauthmann, 2010; Houghton vd., 2004; Neck ve Houghton, 2006).

Bu çalışmanın amacı, temel değerler ve kişilik özelliklerinin bireyin liderlik davranışına etkisini ve liderlik davranışına sosyolojik faktörlerin mi psikolojik faktörlerin mi daha etkili olduğunu belirlemektir. Kişilik özelliklerinin belirlenmesi için temel benlik değerlendirme (TBD) kullanılmıştır.

2. Kapsam

2.1. Temel Değerler

Kültürel farklılıklar konusu düşünüldüğünde ilk akla gelen isim Hofstede olmaktadır. Hofstede, çalışmalarının 40 ülkeyi kapsamı ve katılımcıların sadece IBM firması çalışanları olması nedeniyle eleştirilmektedir. Shalom H. Schwartz da kültürel farklılıklar konusunda çalışmalar yapan en önemli araştırmacılardandır. Hofstede (1984, 2001), kültürler arasındaki sosyal değerler farklılaştığı için sosyoekonomik farklılıklar oluştuğunu savunurken, Schwartz (1992, 1999, 2006) bunun aksine sosyoekonomik farklılıklar, ülke genelindeki gelişmişlik düzeyi, eğitim durumu, meslek ve yaş gibi demografik değişkenlerin de sosyal değerlerin biçimlenmesinde etkili olduğunu belirtmektedir. Schwartz (1992) kültürel değerleri tespit ederken bireysel değerlerden hareket etmiştir ve bu bakış açısıyla kültürel farklılıklar çalışmalarına yeni bir boyut kazandırmıştır.

Schwartz (1992) yaptığı çalışmada bireysel ve toplumsal kültür değerlendirmesi yapılabileceğini öne sürdüğü on farklı değer belirlemiştir. Çalışma başlangıçta 20 ülkede daha sonra da 60'tan fazla ülkede yapılmıştır. Belirlenen değerlerin hem kültürler arası karşılaştırma yapılabilmesi, hem de aynı ülke içerisinde ve bireysel düzeyde yapılacak analizlerde de kullanılabilmesi açısından son derece önemlidir. Söz konusu on değer tipi, karşıt iki grupta ve dört üst grupta toplanmaktadır.

Tablo 1 : Temel Değerler

Üst Boyut	Değerler	Açıklamalar
Kişisel Gelişim	Güç (Power)	Sosyal statü, otorite, zenginlik ve saygınlığa sahip olma diğerleri üzerinde üstünlük kurma isteğidir.
	Başarı (Achievement)	Toplumdaki standartlara göre bireysel yeteneklerini, başarısını gösterme ile ilgilidir.
	Zevk (Hedonism)	Kişinin hayatından ve yaptıklarından aldığı zevk/hazdır. Biyolojik ihtiyaçlardan kaynaklanır.

Değişikliğe Açık Olma	Uyarım (Stimulation)	Heyecan, macera, risk ve yeniliklere açık olmak; hayata meydan okumaktır.
	Kendi Kendine Yönetim (Self Direction)	Kişinin kendi özgür iradesiyle davranışlarını, kararlarını, hedeflerini belirlemesidir.
Kendini Aşma	Evrensellik (Universalism)	Evrensel değerlere saygı duyma, sosyal adalet, hoşgörü, doğaya saygı, barışçılık, bilgelik gibi kavramları ifade eder.
	Yardımsellik (Benevolence)	İçerisinde bulunduğu grubun gelişmesi ve devamı için etrafındaki diğer bireylere yardım etme, dürüst, sorumlu ve sadık olmayı ifade eder.
Muhafazakârlık	Geleneksellik (Tradition)	Dine, geleneklere, kültüre bağlı olmayı ifade eder.
	Kurallara Uyma (Conformity)	Kurallara, normlara uymak, başkalarını rahatsız edici davranışlardan kaçınmayı ifade eder.
	Güvenlik (Security)	Toplum, kişiler ve ilişkilerin güvenliğini ifade eder.

(Schwartz, 1992, 2003; Schwartz ve Bardi, 2001)

Kendi kendine yönetim, uyarım ve zevk değerleri değişikliğe açık olma boyutunu; geleneksellik, güvenlik ve kurallara uyma değerleri muhafazakârlık boyutunu; güç, başarı ve zevk değerleri kişisel gelişim boyutunu; evrensellik ve yardımsellik değerleri de kendini aşma boyutunu oluşturmaktadır. Bu üst değerlerden değişikliğe açık olma ve muhafazakârlık bir kutup, kişisel gelişim ve kendini aşma ise diğer kutbu oluşturmaktadır (Schwartz, 1992). Bu on değer tipi birbirleriyle dinamik bir ilişki içerisinde. Burada önemli olan on değerın tanımlanması ve birbirlerini nasıl ve ne derecede etkilediğinin belirlenmesidir (Schwartz, 1992). On değer tipi bireylerin sahip oldukları kişisel özellikler (biyolojik bir organizma olmadan kaynaklanan ihtiyaçlar) ve toplumdaki görev ve ihtiyaçlarından (sosyal ilişkilerin gereklilikleri, grupların yaşayabilmesi için gerekli ihtiyaçlar) kaynaklanan motivasyon unsurları ile birbirlerinden ayırmaktadır (Schwartz ve Bardi, 2001).

2.2. Temel Benlik Değerlendirmesi (TBD)

Birey davranışına etki eden sosyolojik faktörler kadar psikolojik faktörler de bulunmaktadır. Çalışmada, liderlik davranışına etki eden psikolojik faktörler olarak Temel Benlik Değerlendirmesi (TBD) incelenmektedir. TBD, kişisel özelliklerle ilgili geniş, gizil ve üst seviyede özellikleri ifade eden (Judge vd.,1997), bireyin kendisiyle ilgili değer, etkililik ve yetenek değerlendirmeleridir (Judge vd., 2003). TBD; öz saygı, genel öz yeterlilik, duygusal denge ve kontrol odağı olmak üzere 4 boyutludur. Öz saygı, bireyin kendi kendisine verdiği değerın genel bir değerlendirmesidir (Rosenberg, 1965). Genel öz yeterlilik, bireyin performansı ve her türlü durum ile başarılı bir şekilde baş edebilmesi yeteneğinin değerlendirilmesidir (Chen vd., 2001). Duygusal denge, sakin ve güvende hissetme eğilimidir (Eysenck, 1990). Kontrol odağı, arzulan sonuçların kader veya diğer güçlü bireylerden ziyade kişinin kendi davranışları sonucu oluştuğu inancıdır (Rotter, 1966). TBD dört faktörlü yapısından dolayı ölçülmesinde de farklı yöntemler bulunmaktadır. Ölçümler arasındaki temel fark bazılarının TBD özelliklerini hedef alması (dolaylı yaklaşım) (Avery, 2003), bazılarının TBD yapısını bir bütün olarak hedef almasıdır (doğrudan yaklaşım) (Judge vd., 2003). Bu çalışmada doğrudan yaklaşım yöntemi uygulanmış ve TBD tek boyut olarak değerlendirilmiştir.

2.3. Askeri Liderlik

Liderlik kavramı ilk olarak M.Ö. 500'lü yıllarda ünlü Çin düşünürü Sun Tzu tarafından yazılan Savaş Sanatı adlı eserde yer almaktadır. O günden 1900'lü yıllara kadar askeri ortamda anılan liderlik kavramı, bu tarihten sonra bilimsel olarak ele alınmaya başlamış ve askeri tarafından ziyade sivil iş ortamındaki liderlik kavramı olarak ele alınmıştır. Günümüzde ise yönetim ve organizasyon alanının en önemli alt konularından biri haline gelmiştir. Bilimsel çalışmalarda ele alınan liderlik, rekabetçi iş ortamındaki örgütlerin etkin ve verimli işlemesi, çalışanların performanslarının ve ruh hallerinin maksimize edilmesi, başka bir deyişle örgütlerin hayatta kalabilmesi için en etkili liderlik tarzlarının belirlenmesi amacıyla bilimsel çalışmaların konusu olmaktadır. Bu amaçla geliştirilen liderlik kuramları günümüze gelene kadar birçok değişime uğramıştır. Ortaya atılan her bir kuram kendisinden öncekini yok saymamış ve önceki kuramların eksik yönlerini kapatacak şekilde katkılar sağlayarak gelişmiştir. 1950'li yıllara kadar özellik ve nitelik kuramları yazına hâkimken, daha sonraki dönemlerde davranışsal kuramlar, durumsallık yaklaşımı ve günümüzde de modern yaklaşımlar olarak gelişim kaydetmiştir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Günümüzde güvenilir, karizmatik, etik kurallara uyan, vizyon sahibi ve dönüştürücü (Tabak vd., 2007) özellikleri yanında belirsizlik, karmaşıklık ve hızlı çevresel değişimin olduğu ortamlarda etkili olabilecek stratejik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Yukl, 2002). Her ne kadar kuramlar iş örgütleri için geliştirilse ve araştırmalar iş örgütleri üzerinde yapılırsa da günümüz askeri ortamındaki liderlerinden de en az iş örgütlerindeki liderler kadar belirsizlik altında karar verebilecek, güvenilir ve karizmatik olması beklenmektedir. Ancak askeri liderlik kavramıyla ilgili yapılan birkaç kuramsal çalışmadan başka (Campbell vd., 2010; Fallesen vd., 2011) çalışma yok denecek azdır. Yerli yazında ise Künter (2014)'in bu alandaki kavramsal ve uygulama boşluğunu kapatmaya katkıda bulunmak ve Türk kültürüne özgü bir askeri liderlik ölçeği geliştirmek amacıyla yaptığı çalışması dışında çalışma bulunmamaktadır. Askeri örgütlerin kar amacı gütmemesinden dolayı askeri liderlik alanında pek fazla çalışma yapılmamış olabileceği söylenebilir. Askeri bağlamda yapılan liderlik araştırmalarında ise iş örgütleri için geliştirilen ölçüm araçlarının kullanıldığı görülmektedir. Hem askeri örgüt kültürünün iş örgütlerinden farklı olması hem de başka kültürler için üretilmiş ölçüm araçlarının tüm kültürlerde kullanılması askeri liderlik kavramının yazında pek ele alınmamasında önemli etkenlerden biri olduğu söylenebilir. Her iki kısıdı da ortadan kaldırmak için askeri örnekleme yapılan bu çalışmada Türk kültürü için özgün olarak üretilmiş askeri liderlik ölçeği kullanılmıştır.

Liderlik kavramından bahsedebilmek için takipçilerinin de olması gerekir. Liderlik süreci lider ile takipçilerinin ayrı olduğu durumda değil, bir araya gelip etkileşime geçtiklerinde oluşmaktadır (Yammarino ve Danserau, 2008: 137). Takipçiler lideri ne kadar lider olarak kabul ederse liderin etkinliği o kadar fazla olacaktır. Takipçileri tarafından her türlü zor şartlarda lider olarak kabul görmesi gereken ve gerektiğinde onlardan ölmelerini isteyecek olan askeri lider, takipçileri tarafından her durumda lider olarak görülmesi gerekecektir. Bu bakış açısıyla askeri liderliğin temelinde lider yükleme kuramı (Calder, 1977) ve örtük liderlik kuramının (Hunt vd., 1990) bulunduğu söylenebilir. Her iki kuram da liderin takipçileri tarafından lider olarak kabul görmesinin, takipçilerin yaşantıları, kültürü, bilgisi vb. her türlü tecrübesi sonucunda zihninde oluşturdukları lider modeline uygunluğuna bağlı olduğunu öne sürmektedir. Çalışmada kullanılan askeri liderlik ölçeği de bu kuramlar temelinde geliştirilmiştir (Künter, 2014).

2.4. Değişkenler Arasındaki İlişki

Çalışmada Schwartz'ın (2007) değer modeli kullanılmıştır. Bu modelin temel faktörleri “değişime açıklık”, “muhafazakârlık”, “kendini güçlendirme” ve “kendini aşma” temel değerleridir. Birçok çalışmada değerler ile liderlik tarzları arasında ilişki tespit edilmiştir (Trompenaars ve Hampden-Turner,1999; Hofstede, 2001; Schwartz, 1999, 2006). Bu bağlamda oluşturulan hipotez şu şekildedir.

Hipotez 1: Değerlerin liderlik davranışına etkisi vardır.

Yazında TBD'nin liderlik özellikleri veya liderlik tarzlarıyla ilişkisini konu sadece bir çalışmaya rastlanmıştır (Quigley, 2003). Çalışmada liderin TBD'nin lider etkinliğine etki ettiği tespit edilmiştir (.38, $p < .01$). Ancak kişilik özellikleri ile liderlik davranışının ilişkili olduğunu gösteren birçok çalışma bulunmaktadır (Furtner ve Rauthmann, 2010; Houghton vd, 2004; Neck ve Houghton, 2006). TBD'nin aslında bazı kişilik özelliklerinin birleşimini ifade eden bir üst yapı olması, TBD ile kişilik özellikleri arasında ilişkinin ortaya konmasını gerektirir. Duygusal denge boyutu hem TBD'nde hem de 5 faktör kişilik özellikleri içerisinde yer alan ortak bir faktördür. Judge ve Bono (2001) yaptıkları çalışmada 5 faktör kişilik özelliklerinden olan vicdanlılık ve dışadönüklük faktörleriyle, öz saygı ve duygusal denge boyutlarının anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Aynı çalışmada 5 faktör kişilik özelliklerini diğer iki boyutu olan uyumluluk ve değişime açıklık boyutlarıyla TBD'nin anlamlı veya zayıf ilişkisi bulunmuştur. Diğer bir çalışmada da TBD ile vicdanlılık ve dışadönüklük arasında ortalama ve kuvvetli ilişki bulunmuştur (Judge vd., 2003). Öz liderlik ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada (Houghton, J.D., 2000) öz liderlik boyutlarıyla, kişilik özelliklerinin dışadönüklük, vicdanlılık ve duygusal denge boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Örtük liderlik boyutları ile kişilik özellikleri boyutlarından duygusal denge, dışadönüklük, gelişime açıklık arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Eroğlu, K., 2014). Bu değerlendirmeler ışığında oluşturulan hipotez şu şekildedir.

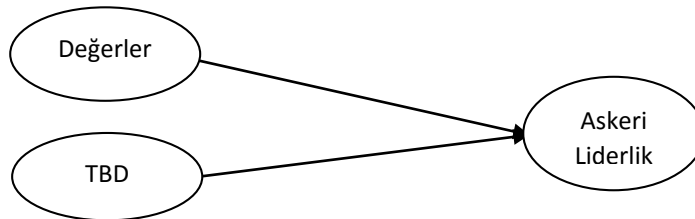
Hipotez 2: TBD'nin liderlik davranışına etkisi vardır.

Sosyologlar, bireyin davranışına sosyolojik faktörlerin, psikologlar ise psikolojik faktörlerin daha fazla etki ettiğini savunmaktadırlar. Bu çalışmada liderlik davranışına etki eden hem sosyolojik hem de psikolojik faktörler araştırılmıştır. Bu bağlamda oluşturulan araştırma sorusu:

Araştırma Sorusu: Liderlik davranışına sosyolojik faktörler mi, psikolojik faktörler mi daha fazla etki etmektedir?

Oluşturulan hipotezler ve araştırma sorusu aşağıdaki model ile test edilecektir.

Şekil-1: Araştırma Modeli



3. Yöntem:

Örneklem grubu olarak ülke genelinde hizmet veren bir güvenlik kuruluşunda istihdam edilen alt ve orta dereceli liderler ve takipçileri belirlenmiştir. Bağımlı değişkenin başka bir kaynaktan ölçülerek çok kaynaklı veri toplanması (multi source data) çalışmanın sosyal beğenirlik etkisi ve ortak yöntem varyansının olumsuz yönlerini gidermesi açısından önemlidir. Bu nedenle çalışmada liderin etkinliğini ölçmek için bağımlı değişken olan askeri liderlik verileri takipçilerden, bağımsız değişkenlerin verileri liderlerden self-report olarak toplanmıştır. Toplamda 345 lider-takipçi çiftinden (Toplam 690 kişi) veri toplanmıştır. Bu sayı çalışmanın yapıldığı kitleyi temsil etmesi açısından yeterlidir. Hipotezler Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile test edilmiştir.

4. Veri Toplama Araçları:

Değerler: Çalışmada Schwartz'ın (2007) değer modeli kullanılmıştır. Bu modelin temel faktörleri "değişime açıklık", "muhafazakârlık", "kendini güçlendirme" ve "kendini aşma" temel değerleridir. (21 madde) ($\alpha = 0.75$). TBD: Judge vd, (2003) tarafından geliştirilen ve Gürbüz ve Sığı (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan TBD ölçeği kullanılmıştır. "Öz saygı", "genel öz yeterlilik", "duygusal denge" ve "kontrol odağı" olmak üzere 4 faktörlüdür (12 madde) ($\alpha = 0.79$). Ancak çalışmada tek faktör olarak değerlendirilmiştir. Askeri Liderlik: Künter (2014) tarafından geliştirilen Askeri Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, "Asta Yönelik İlgî", "İşe Yönelik İlgî" ve "Farkındalık" olmak üzere 3 faktörlüdür. (33 madde) ($\alpha = 0.97$).

Çalışmada, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğini belirlemek için iç tutarlılık katsayıları (Cronbach alfa) hesaplanmış ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modeli (YEM) testidir (Byrne, 2010: 97) ve YEM analizi için normallik ve örneklem büyüklüğü gereklerinin sağlanması gereklidir. Bu araştırmada başlangıçta 345 veri seti toplanmış, bu verilerden uygun olmadığı değerlendirilen ve normal dağılıma uymayanlar çıkarılmış ve analizler 290 veri seti üzerinden yapılmıştır. 290 adet veri DFA için yeterlidir (Hair vd., 2005: 636).

Ölçeklerin Geçerliliği: Ölçeklerin geçerliliğini test etmek üzere DFA uygulanmıştır. Değerler ölçeğinin dört faktörlü, Temel Benlik Değerlendirmesi ölçeğinin tek faktörlü yapısı ve Askeri Liderlik Ölçeğinin üç faktörlü yapısı doğrulanmıştır.

Tablo:2 Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek / Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	IFI	GFI
Değerler	115,564	45	2,568	,074	,890	,893	,938
TBD	8,688	7	1,241	,029	,998	,998	,995
Askerli Liderlik	678,732	378	1,796	,052	,966	,966	,873

RMSEA = ROOT Mean Square Error of Approximation; CFI=Comparative Fit Index; IFI=Incremental Fit Index; GFI=Goodness of Fit Index

Uyum iyiliği değerlerinin genel olarak kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2001). Faktör analizinde değerler ölçeğinin dört faktörlü yapısını doğrulayabilmek için her bir boyutta en az 3 madde kalacak şekilde faktör yapısını bozan ve faktör yükü düşük olan maddeler çıkarılmıştır.

5. Bulgular:

Boyutlara ait ortalamalar, standart sapmalar ve boyutlar arası korelasyonlar tablo-2'dedir. Tüm boyutların ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Bağımlı değişken olan askeri liderliğin genel olarak ortalamasının yüksek olduğu, özellikle de işe yönelik ilgi boyutunun ortalamasının çok yüksek olduğu görülmektedir ve liderlerin askeri liderlik özelliklerinin yüksek olduğunu takipçileri bakışıyla belirlenmiştir. Liderlerin asta yönelik ilgilerinin diğer boyutlara göre düşük, ancak işe yönelik ilgilerinin yüksek olduğunu görülmektedir. Değişkenlerin boyutları arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Bağımsız değişkenlerin (Değişime açıklık, kendini aşma, kişisel gelişim, muhafazakârlık, TBD) bağımlı değişkenlere (Asta yönelik ilgi, işe yönelik ilgi, farkındalık) etkisi AMOS 20.0 programında YEM ile yol analizi yapılarak test edilmiştir. Modelin bazı uyum iyiliği değerleri düşük olsa da kabul edilebilir düzeydedir ($\Delta\chi^2/sd:1,813$, RMSEA: ,053, CFI: ,895, IFI: ,897, GFI: ,804)

Değişkenler arasında TBD ile İşe Yönelik İlgi ($r=-,15$, $p<,05$), Asta Yönelik İlgi ($r=-,13$, $p<,05$) ve Değerlerin alt boyutu olan Kendini Aşma ile İşe Yönelik İlgi ($r=,11$, $p<,10$) arasında anlamlı etkileşim belirlenmiştir. Diğer yollar arasında anlamlı etkileşim belirlenmemiştir. Bu sonuçlardan dikkat çekici olanı TBD ile liderlik alt boyutlarının etkileşiminin negatif yönlü olmasıdır

Tablo 2: Boyutlar Arası Korelasyonlar ve Betimleyici İstatistikler

Boyut	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7
1. Değişime Açıklık	3,63	,77							
2. Kendini Aşma	4,42	,71	,230**						
3. Kişisel Gelişim	3,68	,77	,206**	,178**					
4. Muhafazakârlık	4,29	,57	,015	,487**	,364**				
5. TBD	3,77	,56	,091	,129*	,006	,120*			
6. Asta Yönelik İlgi	3,54	,97	,051	,057	-,025	,023	-,014		
7. İşe Yönelik İlgi	4,04	,84	,021	,021	,057	,037	-,020	,706**	
8. Farkındalık	3,91	,77	,056	,055	-,016	,003	,024	,747	,730**

** $p<,01$

6. Sonuç ve Öneriler:

Modelin analizi sonucunda bağımlı değişkenlerden işe yönelik ilgi boyutuna bağımsız değişkenlerden TBD ve kendini aşma değer boyutunun etkili olduğu, asta yönelik ilgi boyutuna ise TBD'nin etkili olduğu belirlenmiştir. Böylece birinci ve ikinci hipotez belirtilen boyutlar arasındaki etkileşimde kabul edilmiştir. Ancak, belirlenen etkiler çok yüksek seviyede değildir. Bunun nedeni, bağımlı değişkenlerle bağımsız değişkenlerin verilerinin farklı kaynaklardan toplanması ve böylece sosyal beğenirlik etkisinin ve ortak yöntem varyansının önüne geçilmiş olmasıdır. Çünkü verilerin tek bir kaynaktan toplanması, ortak yöntem varyansına neden olan değişkenler arasındaki ilişkilerin olduğundan daha zayıf veya daha güçlü belirlenmesine neden olabilmektedir (Podsakof vd, 2003). Burada en dikkat çekici sonuç, daha önce yapılan çalışmalarda (Quigley, 2003; Furtner ve Rauthmann, 2010; Houghton vd., 2004; Neck ve Houghton, 2006) TBD veya kişilik özelliklerinin liderlik davranışına pozitif etki ettiği sonucu bulunmuşken bu çalışmada negatif etkileşim belirlenmiştir. Böyle bir sonuç çıkmasının nedeni, bu etkileşimde başka değişkenlerin aracı etkisinin olabileceği veya TBD'nin başka bir bağımsız değişkenle liderlik arasında aracı veya düzenleyici bir etkisinin olabileceği olabilir. Araştırmada çıkan sonuç her ne kadar önceki çalışmalara ters olsa da alana katkı sağlaması açısından önemli bir bulgudur. Bu aşamada,

sonucun kuramsal olarak açıklanabilmesi için çalışmanın devam ettirilmesine ve negatif yönlü çıkan etkileşimin nedenlerinin araştırılmasına karar verilmiştir. Bu bağlamda öncelikle yeni bir örneklemeden veri toplanarak aynı analizler yapılacak ve çıkan sonuçlar bu çalışmadakilerle karşılaştırılacaktır. Sonuçların aynı çıkması durumunda ise aracı veya düzenleyici etkinin belirlenmesi için çalışma derinleştirilecektir.

“Liderlik davranışına sosyolojik faktörler mi, psikolojik faktörler mi daha fazla etki etmektedir?” araştırma sorusunun cevabı olarak, bu çalışma kapsamında psikolojik faktörlerin daha fazla etki ettiğini söyleyebiliriz.

İleriki çalışmalarda, bu çalışmada ele alınan değişkenler arasındaki etkileşim başka örneklerle de tekrarlanarak benzerlikleri veya farklılıkları tespit edilip kurama katkı sağlanabilecektir.

7. Kaynakça:

- Avery, D.R. (2003), “Personality as a predictor of the value of voice. *Journal of Psychology*, 137, 435-446.
- Bourdieu, P. (1986). *The Forms of Capital*”, *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Richardson, J.G. (Der.), Greenwood Press, New York, pp 241–258.
- Burns, James M. (1978), “*Leadership*”, New York, Harper and Row.
- Byrne, Barbara M. (2010), “*Structural equation modeling with AMOS*”, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Calder, J. Bobby. (1977), "An Attribution Theory of Leadership", Staw, B.M. ve Salancik, G.R. (Der.), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago, IL: St. Clair Pres, pp 177-204.
- Campbell, D.J., Hannah, S.T. ve Matthews, M.D.. “Leadership in Military and Other Dangerous Contexts: Introduction to the Special Topic Issue”, *Military Psychology*, 22(Suppl 1), pp 1-14.
- Chen, G., Gully, S.M. ve Eden D. (2001), “Validation of a new generalized self-efficacy scale”, *Organizational Research Methods*, 4, pp 62-83.
- Erogluer, K. (2014), “Örtük Liderlik Üzerine Bir Analiz: İmalat Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin Liderlik Algılarına Etkisi”, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 5(2), pp 105-147.
- Eysenck, H.J. (1990), “Biological dimensions of personality”, L.A. Pervin (der.), *Handbook of personality, : Theory and Research*, New York: Guilford, pp 244-276
- Fallesen, J., Glaze, H.K. ve Curnow, C.K. (2011), “A Selective Review of Leadership Studies in the U.S. Army”, *Military Psychology*, 23, 462-478.
- Furtner, M. R. ve Rauthmann, J. F. (2010). “Relations between self-leadership and scores on the Big Five”, *Psychological Reports*, 107, pp 339-353.
- Graen G.B. ve Uhl-Bien M. (1995), “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective”, *Leadership Quarterly*, 6(2), pp 219-247.

- Gürbüz, S. ve Sığırı, Ü. (2012). "Kariyer Çapalarının, Temel Benlik Değerlendirmesi ve Kültürel Değerler İle İlişkisi: Türkiye ve ABD Karşılaştırması", 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, pp 460-465.
- Hair, Joseph F., Black, B., Babin, B., Anderson, R.E. ve Tatham, R.L. (2005), "Multivariate Data Analysis, Sixth Edition", Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey.
- Hogan R, Personality Psychology in the Workplace, pp 93-118, Washington DC, American Psychological Association.
- Hofstede, G. (1984). "The cultural relativity of the quality of life concept", *Academy of Management Review*, 9, pp 389-398.
- Hofstede, G. (2001), "Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations", Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Houghton, J.D., Bonham, T. W., Neck, C. P., ve Singh, K. (2004), "The relationship between self-leadership and personality: a comparison of hierarchical factor structures", *Journal of Managerial Psychology*, 17, pp 672-91.
- Hunt, J. G., Boal, K.B. ve Sorenson R.L. (1990). "Top Management Leadership: Inside the Black Box", *The Leadership Quarterly*, 1, pp 41-65.
- Judge T.A., Bono, J.E., Thoresen C.J. (2003), "The Core Self-Evaluations Scale: Development of A Measure", *Personnel Psychology*, 56, pp 303-331.
- Judge T.A., Bono, J.E. (2001), "A Rose By Any Other Name... Are Self-Esteem, Generalized Self Efficacy, Neuroticism, and Locus of Control Indicators of a Common Construct?" *Roberts BW(Der.)*,
- Judge T.A., Locke E.A., Durham C.C. (1997), "The Dispositional Causes of Job Satisfaction: A Core evaluations Approach", *Research in Organisational Behavior*, 19, pp 151-188.
- Keller, Tiffany. (2003), "Parental Images as a Guide to Leadership Sensemaking: An Attachment Perspective on Implicit Leadership Theories", *Leadership Quarterly*, 14, pp 141-160.
- Künter, Nuri (2013), "Askeri liderlik: Kavramlaştırma ve Askeri Liderin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin bir Ölçek Geliştirme Çalışması", *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi*, Ankara.
- Manz, Charles C. (1986), "Self-Leadership: Toward An Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations", *Academy of Management Review* 11(3), pp 585-600.
- Neck, Christopher P. ve Jeffery D. Houghton (2006). "Two Decades of Self- Leadership Theory and Search: Past Developments, Present Trends, and Future Possibilities". *Journal of Managerial Psychology* 21(4),pp 270-295.
- Neck, C. P., Nouri, H., ve Godwin, J. L. (2003), "How self-leadership affects the goal setting process", *Human Resource Management Review*, 13, pp 691-707.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee J.Y ve Podsakoff, N.B. (2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88(5), pp 879-903.
- Rosenberg, M. (1965), *Society and the adolescent self-image*, Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Rotter, J.B. (1966), "Generalized expectancies of internal versus external control of reinforcements", *Psychological Monographs*, 80, pp 1-28.
- Schwartz, Shalom. H., (1992), "Universals in the Content and Structure of Values; Theoretical Advances and Tests in 20 Countries.", *Advances in Experiment Social Psychology*, 25, pp 1 - 65.
- Schwartz, S. H. (1999), "A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work", *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), pp 23–47.
- Schwartz, S. H. (2006), "A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and applications", *Comparative Sociology*, 5(3), pp 137-182.
- Schwartz, S. H. (2007), "Value Orientations: Measurement. Antecedents and Consequences Across Nations. In *Measuring Attitudes Cross-Nationally - Lessons from the European Social Survey*", Roger J., Caroline R. ve Rory F.(der), London: Sage, pp 161-193.
- Schwartz, S. H. ve Bardi, A. (2001), "Value Hierarchies Across Cultures: Taking a Similarities Perspective", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, pp 268–290.
- Tabak, A., Yalçinkaya H. ve Erkuş, A. (2007), "Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış", O. kaymakçı (der.), *21nci Yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye'den Yansımalar içinde*, İstanbul, Türkmen Yayıncılık, pp 349-357.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2001), "Using Multivariate Statistics", Boston: Allyn and Bacon.
- Trompenaars F. ve Hampden –Turner, C. (1999), "*Riding The Waves of Culture* (Second Corrected Edition)" Nicholas Brealey: London.
- Yammarino F.J. ve Danserau,F.(2008), "Multi-Level Nature of and Multi-Level Approaches to Leadership", *The Leadership Quarterly*, 19, pp 135-141.
- Yukl, Gary. (2002), "Leadership in Organizations. (5.Basım)", New Jersey: Prentice Hall.

TÜRKİYE'NİN TOPLUMSAL KÜLTÜR EĞİLİMLERİ: GLOBE ARAŞTIRMASINDAN SONRA NE DEĞİŞTİ?

Faruk Batır

Kara Harp Okulu
fbatir@kho.edu.tr

Doç. Dr. Sait Gürbüz

Kara Harp Okulu
sgurbuz@kho.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiş ve farklı bakış açıları ile değerlendirilerek özellikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmış olan Türk toplumunun kültürel yönelimlerinin farklı bir örneklem grubu ve mümkün olduğunca fazla katılımcı ile hâlihazırdaki durumunu tespit etmektir. Bu bağlamda GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) araştırması kapsamında Türk toplumunun kültürel eğilimlerine dair tespit edilen dokuz kültürel boyut bakımından mevcut durumun (as is-kültürel uygulamalar) ve bireyler tarafından olması arzu edilen durumun (should be-kültürel değerler) ne olduğu araştırılmıştır. Nicel yönelimli ve tarama tipi olan bu araştırmada 525 kişiden anket tekniği ile elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırma neticesinde, mevcut kültürel eğilimler bakımından performans odaklılık, insan odaklılık ve güç mesafesi boyutlarında GLOBE araştırmasına kıyasla bir azalma olduğu, diğer boyutlarda ise bir artış olduğu, ayrıca toplumda olması arzu edilen eğilimlerin GLOBE araştırmasındakilerle aynı yönde olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular ifade edilerek muhtemel nedenleri tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: kültür, toplumsal kültür, GLOBE.

1. Giriş

Hayatın birçok alanında (belki de tamamında) etkileri olan toplumsal kültürün önemi, küreselleşme olgusu ile beraber ortaya çıkan çok uluslu örgütlerin doğup geliştikleri ülkelerdeki mevcut uygulamalarının, yabancı ülkelerde aynı sonuçları vermemesi neticesinde daha da iyi anlaşılmıştır. Örneğin, özellikle büyük çaplı örgütlerin İKY uygulamaları bakımından bir yandan kendilerini başarılı kılan standart uygulamaları diğer yandan da faaliyete başladıkları farklı bir bölgedeki yerel kültüre dair özellikleri dikkate almak zorunda olmaları bu konuda ciddi bir zorluk teşkil etmektedir (Sümer, 2000). Zaten Kuzey Amerika kökenli kuram ve uygulamaların kültürel geçirgenliği bakımından uzunca bir süredir sorgulanması ve bu sorgulamanın çeşitli görgül araştırmalarla desteklenerek kültürel özelliklerin etkilerinin ortaya konulmuş olması da kültürün bu alandaki etkileri bakımından önemini ifade etmektedir (Aycan ve Kanungo, 2000). Toplumsal kültürün etkilerini araştıran çalışmalar nedeniyle toplumların kültürel özelliklerinin anlaşılması hususu da önem kazanmıştır. Bu bağlamda kültürü nicel olarak ölçen Hofstede'nin (1980) değerleri temel alarak öne sürdüğü toplumsal kültür çalışması daha sonra gelen araştırmalara da öncülük etmiş ve son otuz yılda bu konudaki çalışmaların sayısında hızlı bir artışa neden olmuştur

(Schwartz, 1992; Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997). Değerleri temel teşkil ederek yapılmış olan bu çalışmalara ilave olarak toplumsal kültürü başka temellere oturtarak inceleyen araştırmalar da mevcuttur. Örneğin kültürü toplumdaki iletişim tarzına göre dar bağlamli ve geniş bağlamli olarak sınıflandıran Hall (1977)'in çalışması bunlardan biridir. Yine toplumsal kültürü toplumdaki normların ve kısıtlamaların ne oranda desteklendiği bağlamında sıkı ve gevşek olarak nitelendiren Gelfand, Nishii ve Raver (2006)'in çalışması da değerlerin temel alınmadığı, ancak toplumsal kültürü tanımlamaya yönelik çalışmalara bir örnek teşkil etmektedir. Tüm bu araştırmaların temelinde yatan husus toplumsal kültürün özelliklerini tespit etmektir. Çünkü toplumsal kültürel eğilimlerin ortaya konulması ilişkili olduğu birçok değişkenin daha iyi anlaşılması ve yorumlanması bakımından da önemlidir (örneğin Bochner ve Hesketh, 1994; Bond, Wan, Leung, Giacalone, 1985; Brockner vd., 2001; Triandis, Bontempo, Villareal, Asai ve Lucca, 1988).

Inglehart ve Baker (2000) ile Schwartz (2006) ekonomik gelişme, refah seviyesinin artması, teknolojik gelişme, sanayileşme gibi etkilerin kültürel değişime neden olacağını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Triandis ve ark. (1988), gayri safi yurt içi hâsılanın değişiminin toplumdaki bireyciliğe olan eğilimin belirleyicilerinden biri olduğunu ifade etmişlerdir. Bu çalışmanın ana dayanak noktasını GLOBE araştırması oluşturmaktadır. GLOBE 62 ülkede kültürel yönelimler ve liderlik konusunda yapılan bir araştırmadır. Bu kapsamda Türk toplumunun kültürel eğilimleri 1994 yılında finans ve gıda sektörlerinde istihdam edilen 323 kişilik bir örneklemden toplanan veriler ışığında ortaya konulmuştur. Öncelikle GLOBE araştırmasının üzerinden 22 yıl gibi bir süre geçmiştir. Bu süre, kültürel değişime yol açabilecek çeşitli teknolojik ve ekonomik gelişmelerin oluşması için yeterli kabul edilebilir. Nitekim 1994 yılında Türkiye'de internetle yeni yeni tanışılmaya başlandığı ve ilk GSM operatörünün aynı yıl kurulduğu düşünüldüğünde aradan geçen zaman içerisinde çok ciddi teknolojik ve ekonomik gelişmelerin yaşandığı söylenebilir. Çeşitli sebeplerden kaynaklanabilen kültürel değişimin Türkiye'de yaşandığını gösteren çalışmalar da mevcuttur. Örneğin Türk toplumunun hiyerarşik yapısının zayıfladığını ve Türkiye'de toplulukçuluktan bireyciliğe doğru bir kayış olduğunu iddia eden çalışmalar mevcuttur (Aycan ve Kanungo, 2000; Gürbüz ve Sığı, 2012; Fikret Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001). Ülkedeki ekonomik parametrelerin her türlü değişime (küresel krizler, terör gibi) olan hassasiyeti nedeniyle özellikle sivil sektör çalışanlarının daha önceki çalışmalara kıyasla belirsizlikten kaçınma eğilimlerinin daha düşük olması da yaşanan kültürel değişime bir örnektir (Yetim ve Yetim, 2006). Diğer yandan GLOBE araştırması kapsamında kullanılan örneklemin evreni temsil kabiliyeti bakımından da hem nicelik hem de nitelik bakımından yeterliliği sorgulanabilir. Çünkü sadece finans ve gıda sektörlerinde istihdam edilen 323 işgörenden toplanan veriler kullanılmıştır. Türkiye'nin toplumsal kültür eğilimlerinin ne olduğu ya da bir değişim gösterip göstermediği tartışılmaya devam etmektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı Türkiye'nin toplumsal kültür eğilimlerinin değişim gösterip göstermediğinin ve şayet değişim meydana gelmişse ne yönde bir değişim olduğunun tespit edilmesine ihtiyaç bulunduğu değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada; Türk toplumuna özgü olan kültürel eğilimlerin mevcut durumu (as is) ile bireyler tarafından olması arzu edilen durumunun (should be) ne şekilde ortaya çıkacağı sorusuna cevap aranmaktadır. Ayrıca daha önce tespit edilmiş olan bu özelliklerin zaman içerisinde ne şekilde değişim gösterdiği sorusuna da yanıt aranmaktadır. Bu bakımdan çalışmanın temel katkılarından biri hâlihazırda toplumdaki kültürel eğilimlerin ne şekilde ortaya çıkacağına dair cevapların elde edilecek olmasıdır. Çalışmanın bir diğer katkısı ise kültürel değişime ilişkin iddiaların değerlendirilmesine olanak sağlayacak olmasıdır. Ayrıca Türkiye bağlamında GLOBE ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerliliğine ilişkin elde edilecek

bulguların da daha sonra yapılacak çalışmalar için bir katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve ve Araştırma Soruları

Türkiye'nin toplumsal kültüre ilişkin eğilimleri çeşitli çalışmalarla tespit edilmeye çalışılmıştır. Hofstede (1980) yapmış olduğu kültürler arası çalışmaya Türkiye'yi de dahil etmiş ve değerleri baz alarak yapmış olduğu bu ilk çalışması neticesinde dört kültürel boyut bakımından Türkiye'nin toplumsal kültüre ilişkin eğilimlerini ifade etmiştir. Buna göre Türkiye güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu, toplulukçu ve dışı özelliklerin ağır bastığı bir ülkedir (Hofstede, 1980). Bu dört boyuta daha sonra ilave edilen ve Dünya Değerler Araştırması verileri ile değerlendirilen zaman yönelimine ilişkin boyut ise Türkiye'nin orta seviyeye yakın bir puan elde ettiğini işaret etmesine karşılık, kısa dönem odaklılığa daha yakın olduğunu belirtmektedir. Mutluluğa yönelim / sosyal normlara yönelim olarak ifade edilen son kültürel boyut bakımından da Türkiye'nin durumu yine orta seviyeye yakın olduğu için değerlendirme yapmak güçtür (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010). Schwartz (1994) öğretmen ve öğrencileri dahil ettiği çalışmasında Türkiye'de muhafazakarlık, uyumluluk ve hiyerarşi anlamında kültürel eğilimlerin güçlü olduğunu, buna karşılık duygusal özerklik, entelektüel özerklik ve hükmetme boyutlarında ise kültürel eğilimin zayıf olduğunu bulmuştur. Trompenaars ve Hampden-Turner (1998) Türkiye'nin diğer ülkelerden ayrılan kültürel yönlerini örgütlerdeki sıkı hiyerarşik yapı ve işgörenlerin liderlerine itaat etmeye verdikleri önem olarak ifade etmişlerdir. Turan, Durceylan ve Şişman (2003) üniversite yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışmada, yöneticilerin dışı değerleri daha fazla benimsediğini, belirsizlikten kaçınmaya özen gösterdiklerini, güç mesafesinin az da olsa yüksek olmasını tercih ettiklerini ve toplulukçu eğilim sergilediklerini tespit etmişlerdir. Gürbüz ve Bingöl (2007) toplamda 147 yönetici ile tekstil, otomotiv, gıda ve eğitim gibi hem kamu hem de özel sektörü içine alan çalışmalarında kültürel yönelimleri araştırmışlardır. Çalışmanın sonuçları yöneticilerin dışı değerlere daha fazla önem veren, toplulukçu ve yüksek güç mesafesi ile yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimlerinin olduğunu ortaya koymuştur.

Paternalizm Asya, Orta Doğu ve Latin Amerika'da yaygın olarak görülen kültürel bir özelliktir. Genellikle güç mesafesi yüksek ve toplulukçu eğilimler sergileyen ülkelerde görülen paternalizm bireyci batı toplumlarında kısıtlayıcı ve negatif bir anlam taşımaktadır. Paternalist toplumlarda üstün astı kollaması yönlendirmesi ve onun adına kararlar alması, astın ise üste mutlak itaat göstermesi olağan karşılanır. Bu ilişki ebeveyn ve evlat arasındaki ilişkiye benzetilmektedir (Ayca, 2006). Ayca ve ark. (2000) Türkiye dışında Kanada, ABD, Romanya, Almanya, İsrail, Çin, Pakistan ve Hindistan'ın dâhil olduğu 10 ülke üzerindeki çalışmada Türkiye'nin paternalizm eğiliminin en güçlü gözlemlendiği ikinci ülke olduğunu bulmuşlardır. Yetim ve Yetim (2006) küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki 217 girişimci ve 1140 işgören ile yaptıkları çalışmada, girişimcilerin kültürel yönelimlerini tespit etmişler ve bu yönelimlerin işgörenlerin iş tatmini ile ilişkisini ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada işgörenlerin paternalizm, güç mesafesi ve toplulukçuluk eğilimlerinin daha ağır bastığını, ancak belirsizlikten kaçınma eğilimlerinin düşük olduğunu tespit etmişlerdir.

Türkiye'nin kültürel eğilimlerini ortaya koyan araştırmalardan birisi de GLOBE araştırmasıdır. Kültürel boyutların toplumsal ve örgütsel düzeyde değerlendirilerek bunların özellikle liderlikle ilişkisini incelemek için 1991 yılında temeli atılmış olan GLOBE projesi için kültürel boyutlar 9 adet olarak belirlenmiştir. Yapılan araştırma kültürün hem mevcut durumunu (as is - kültürel uygulamalar), hem de olması arzu edilen durumunu (should be – kültürel değerler) tespit etmeyi amaçlamıştır. Kültürel boyutlardan 6 tanesinin kaynağını Hofstede'nin (1980) tespit ettiği kültürel boyutlar oluşturmaktadır. Bu bağlamda güç

mesafesi ve belirsizlikten kaçınma aynen alınmıştır. Toplulukçuluk boyutu, grup içi toplulukçuluk ve kurumsal toplulukçuluk olmak üzere iki ayrı boyut olarak değerlendirilmiştir. Erillik/dişilik ise cinsiyetler arası eşitlik ve girişkenlik olarak ele alınmıştır. Gelecek odaklılık ve insan odaklılık boyutları Kluckhohn ve Strodtbeck'in (1961) sırasıyla zaman yönelimi ve insan doğası boyutlarından türetilmiştir. Performans odaklılık boyutu ise McClelland'ın (1961, 1985) başarı ihtiyacı çalışmasından türetilmiştir (Chhokar, Brodbeck ve House, 2007). Bu boyutlara ilişkin açıklamalar Tablo.1'de, Türkiye'nin bahse konu boyutlar bakımından durumu Tablo.2'de sunulmuştur.

Tablo.1. GLOBE Araştırmasına Ait Toplumsal Kültür Boyutları ve Açıklamaları

Kültürel Boyut	Açıklama
Güç Mesafesi	Bu boyut toplumda ya da örgütte gücün eşitsiz dağılımının toplumdaki ya da örgütteki bireyler tarafından ne oranda kabul edildiğini ifade eder.
Belirsizlikten Kaçınma	Bu boyut toplumdaki muğlak ve belirsiz durumlara karşı toplumun ne oranda tolerans gösterdiği ile alakalıdır.
Gelecek Odaklılık	Toplumlardaki ya da örgütlerdeki bireylerin planlama, geleceğe yatırım yapma ve kişisel ya da toplu doyumları erteleme gibi geleceğe yönelik davranışlara ne oranda uyum gösterdiklerini ifade eder.
Cinsiyetler Arası Eşitlik	Toplumun ya da örgütün ne oranda cinsiyetler arasındaki farklılıkları minimize ettiğini ve ne oranda cinsiyet eşitliğini desteklediğini ifade eder.
Girişkenlik	Toplumlardaki ya da örgütlerdeki bireylerin sosyal ilişkilerde ne oranda atılgan, yüzleşmeci ve saldırgan (agresif) olduğunu ifade eder.
Toplulukçuluk (Grup İçi)	Bireylerin örgüt, aile, yakın arkadaş çevresi gibi küçük gruplara ne derece sadakat ve gurur ile bağlı olduklarını ifade eder.
Toplulukçuluk (Kurumsal)	Topluluk olarak hareket edilmesini ve kaynakların kolektif olarak dağıtılmasını toplumun ne oranda desteklediğini ve ödüllendirdiğini ifade eder.
Performans Odaklılık	Örgütün üst kademelerinde bulunan üyelerinin, grup üyelerini performans geliştirme ve mükemmelle ulaşma konusunda ne oranda cesaretlendirdiğini ve ödüllendirdiğini ifade eder.
İnsan Odaklılık	Toplumdaki bireylerin adaletli olmak, diğergamlık, arkadaşça davranmak, kibar olmak gibi davranışları ne oranda desteklediğini ifade eder.

Kaynak: House ve Javidan (2004).

Tablo.2'deki "ortalama" 7'li Likert ölçeğe göre ortalama değeri ifade eder. "Band", GLOBE araştırmasının ülkeleri yerleştirdiği band aralıklarını (A>B>C>D) ifade eder. Farklı bandlara denk gelen ülkelerin bahsedilen boyut bakımından birbirinden anlamlı şekilde ayrıştığı değerlendirilir. "Sıra" ise ülkenin 61 ülke arasındaki yerini ifade eder. "Fark" ise olması gereken durumun aldığı değerlerden, mevcut durumun aldığı değerlerin çıkarılması neticesinde elde edilen değerleri ifade eder.

Mevcut duruma göre Türkiye grup içi toplulukçuluk, güç mesafesi ve girişkenlik boyutlarında hem mutlak hem de göreceli (Band A) olarak yüksek değerler elde etmiştir. Bunun tersi olarak belirsizlikten kaçınma, insan odaklılık ve gelecek odaklılık boyutlarında ise düşük mutlak ve göreceli değerler elde etmiştir. Cinsiyet eşitliği boyutu ise düşük mutlak değere sahip olmasına rağmen, B bandına denk gelen ortalama göreceli değeri ile araştırmaya katılan ülkelerin genelinde cinsiyet eşitsizliğinin yaygın olduğunu ifade etmektedir. Performans odaklılık boyutu için de düşük mutlak değeri ve ortalama göreceli

değeri bakımından durum benzer şekildedir. Kurumsal toplulukçuluk boyutu bakımından ise Türkiye ortalama mutlak ve göreceli değerlere sahiptir (Kabasakal ve Bodur, 2007).

Tablo.2. GLOBE Araştırması Toplumsal Kültür Boyutlarına Göre Türkiye'nin Durumu

Kültür Boyutu	Mevcut Duruma (As is) Göre Toplum			Olması Gereken Duruma (Should be) Göre Toplum			Fark
	Ortalama	Band	Sıra	Ortalama	Band	Sıra	Mevcut Durum – Olması Gereken Durum
Performans Odaklılık	3.83	B	45	5.39	D	58	1.56
Gelecek Odaklılık	3.74	C	36	5.83	A	16	2.09
Girişkenlik	4.53	A	12	2.66	C	61	-1.87
Toplulukçuluk (Kurumsal)	4.03	B	41	5.26	A	10	1.23
Toplulukçuluk (Grup-içi)	5.88	A	5	5.77	B	22	-0.11
Cinsiyet Eşitliği	2.89	B	56	4.50	B	37	1.61
İnsan Odaklılık	3.94	C	37	5.52	B	25	1.58
Güç Mesafesi	5.57	A	10	2.41	D	51	-3.16
Belirsizlikten Kaçınma	3.63	C	49	4.67	B	32	1.04

Kaynak: Kabasakal ve Bodur (2007)

GLOBE araştırmasında mevcut kültürel eğilimlerin araştırılmasının yanı sıra, bireyler tarafından bu kültürel boyutlar bakımından olması arzu edilen durum da araştırılmıştır. Tablo.2'nin ortadan itibaren sağ tarafında olması arzu edilen duruma dair ortalama, band aralığı ve sıralama sunulmuştur. İki değer arasındaki farkın sunulduğu en sağ sütun incelendiğinde ise mevcut ve arzu edilen durumla ilgili en bariz farkın güç mesafesinde olduğu ve bireylerin güç mesafesinin daralmasını arzu ettikleri anlaşılmaktadır. Daha sonra gelen en büyük farkın gelecek odaklılık olması ise bireylerin geleceğe dair daha planlı bir yaşam istediklerini göstermektedir. Arzu edilen diğer eğilimler incelendiğinde ise şu şekilde değerlendirildikleri görülmektedir: performans odaklılık, kurumsal toplulukçuluk, cinsiyet eşitliği, insan odaklılık, belirsizlikten kaçınma daha yüksek, girişkenlik ve grup içi toplulukçuluk daha düşüktür.

Daha önce ifade edildiği gibi meydana gelen ekonomik ve teknolojik gelişmeler, refah seviyesinin değişmesi gibi hususlar kültürel eğilimlerde değişiklik olmasına neden olabilir (Inglehart ve Baker, 2000; Schwartz, 2006; Tirandis, 1998). Türkiye'de kültürel eğilimlerin değişimine dair de daha önce ifade edildiği gibi iddialar ortaya atan çalışmalar da mevcuttur (Aycan ve Kanungo, 2000; Gürbüz ve Sığırı, 2012; Fikret Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001). GLOBE araştırmasından bu yana geçen yaklaşık çeyrek asırlık zaman göz önüne alındığında 1994 yılından bu güne kadar geçen zamanda Türkiye'de oldukça önemli teknolojik ve ekonomik gelişmelerin yaşandığı ifade edilebilir. Bu bağlamda kültürel

eğilimlerde bir değişim yaşanmış olması da muhtemeldir. Ayrıca GLOBE araştırmasının sadece finans ve gıda sektörlerinde istihdam edilen 323 kişilik bir örneklem ile gerçekleştirilmiş olması da başka sektörde istihdam edilen daha büyük bir örneklem grubunun kullanılmasının kültürel eğilimleri tespit etmek bakımından önemli olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda Türk toplumuna özgü kültürel eğilimlerin bugünkü durumunu ortaya koymak ve şayet varsa muhtemel değişimleri tespit etmek bakımından aşağıdaki çalışma soruları oluşturulmuştur.

A.S.1: Bireylerin performans odaklılık boyutuna ilişkin kültürel uygulamalar (as is) ve kültürel değerler (should be) bağlamında eğilimleri ne yöndedir?

A.S.2: Bireylerin gelecek odaklılık boyutuna ilişkin kültürel uygulamalar (as is) ve kültürel değerler (should be) bağlamında eğilimleri ne yöndedir?

A.S.3: Bireylerin girişkenlik boyutuna ilişkin kültürel uygulamalar (as is) ve kültürel değerler (should be) bağlamında eğilimleri ne yöndedir?

A.S.4: Bireylerin toplulukçuluk (kurumsal) boyutuna ilişkin kültürel uygulamalar (as is) ve kültürel değerler (should be) bağlamında eğilimleri ne yöndedir?

A.S.5: Bireylerin toplulukçuluk (grup içi) boyutuna ilişkin kültürel uygulamalar (as is) ve kültürel değerler (should be) bağlamında eğilimleri ne yöndedir?

A.S.6 Bireylerin cinsiyet eşitliği boyutuna ilişkin kültürel uygulamalar (as is) ve kültürel değerler (should be) bağlamında eğilimleri ne yöndedir?

A.S.7 Bireylerin insan odaklılık boyutuna ilişkin kültürel uygulamalar (as is) ve kültürel değerler (should be) bağlamında eğilimleri ne yöndedir?

A.S.8: Bireylerin güç mesafesi boyutuna ilişkin kültürel uygulamalar (as is) ve kültürel değerler (should be) bağlamında eğilimleri ne yöndedir?

A.S.9: Bireylerin belirsizlikten kaçınma boyutuna ilişkin kültürel uygulamalar (as is) ve kültürel değerler (should be) bağlamında eğilimleri ne yöndedir?

3. Yöntemi

Bu araştırma nicel yönelimli, tarama (survey) tipi bir araştırmadır. GLOBE araştırmasının Türkiye bölümü incelendiğinde seçilen örneklemin finans ve gıda sektöründe çalışan ve orta düzey yönetici pozisyonunda bulunan 323 kişilik bir gruptan teşkil edildiği görülmektedir. Bu örneklem grubuna paralellik arz etmesi ve bir karşılaştırma yapılmasına imkân tanınması bağlamında, bu çalışma için de örneklem olarak güvenlik alanında faaliyet gösteren ve Türkiye coğrafyasının hemen hemen tamamında çeşitli birimleri mevcut olan tek bir kamu kuruluşundan, orta düzey yönetici pozisyonunda bulunan bir grup seçilmiştir. Çalışmanın verileri kolayca örneklem yöntemiyle toplanmıştır. Araştırmaya dâhil edilecek örneklem miktarını tespit etmek amacıyla, Gürbüz ve Şahin (2014: 125) tarafından önerilen formül kullanılmıştır. Bu kapsamda % 95 güven düzeyinde oldukça geniş bir evren için asgari 384 kişinin yeterli olacağı hesaplanmıştır. 900 adet anket formu dağıtılmış ve 691 adet anket formu geri teslim alınmıştır. Anket formlarının geri dönüş oranı %76,7'dir. Geri dönen anketler incelenerek eksik ve gayrı ciddi doldurulanlar ayıklanmış ve neticede 525 adet anket formunun kullanılabilir veri sağladığı tespit edilmiştir. Araştırmaya dâhil edilen işgörenlerin; %98,3'ü (n=516) erkek ve %1,7'si (n=9) kadındır. Deneklerin ortalama yaşı 34; ortalama çalışma süresi 12 yıldır.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Anketler Bodur ve Kabasakal (2004) tarafından kullanılan ve GLOBE araştırması için hazırlanmış olan ölçeklerin Türkçe versiyonudur. Ankette yer alan ölçekler yedili Likert formatında yapılandırılmıştır. Her biri 39 maddeden oluşan iki bölümlü bir ankettir. GLOBE araştırma tasarımı olduğu gibi anketin birinci bölümünde katılımcılardan toplumsal kültüre dair mevcut durumu (as is) değerlendirmeleri, ikinci bölümde ise kendilerince olması gereken durumu (should be) değerlendirmeleri istenmiştir. GLOBE araştırmasında ölçeklerin tamamı yerine, ölçeklere ait boyutlar doğrulayıcı faktör analizine tabi tutularak doğrulandığından ve Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları da boyutlara ait güvenilirlik değerlerinin ortalaması alınarak elde edildiğinden (Hanges ve Dickson, 2004), bu çalışmada da aynı yol izlenmiştir. Ölçeklerin GLOBE araştırması kapsamında tespit edilen Cronbach alfa değerlerinin ortalaması sırasıyla .77 (as is) ve .75 (should be) şeklindedir (Hanges ve Dickson, 2004). Mevcut araştırma kapsamında yapılan doğrulayıcı faktör analizleri neticesinde mevcut kültürel eğilimlere ilişkin ortalama uyum iyiliği değerleri ve ortalama Cronbach alfa güvenilirlik değeri şu şekildedir: $\chi^2/sd=1,22$, RMSEA= ,02, CFI= ,99, GFI= ,99 / Croncach alfa: ,49. Olması arzu edilen kültürel eğilimlere ilişkin elde edilen ortalama uyum iyiliği değerleri ve ortalama Cronbach alfa güvenilirlik değeri şu şekildedir: $\chi^2/sd=2,05$, RMSEA= ,038, CFI= ,99, GFI= ,99 / Croncach alfa: ,56. Mevcut kültürel eğilimlerden girişkenlik boyutu doğrulanmadığından analiz dışı bırakılmıştır. Bu çalışmada ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik değerlerinin yazında kabul gören 0,7'nin (Gürbüz ve Şahin, 2014) altında olduğu tespit edilmiştir.

4. Bulgular

Yapılan çalışma ile elde edilen bulguların, GLOBE araştırması neticesinde elde edilen bulgular ile karşılaştırması Tablo.3'te sunulmuştur. Mevcut duruma (as is) göre girişkenlik boyutu GLOBE araştırma tasarımı uygun olarak doğrulanmadığından bu çalışmada ilgili boyuta yer verilmemiştir.

Tablo.3. GLOBE Araştırması ile Mevcut Araştırmanın Bulgularının Karşılaştırılması

Kültür Boyutu	GLOBE Araştırması			Mevcut Araştırma		
	Ortalama (Mevcut Durum)	Ortalama (Olması Arzu Edilen Durum)	Fark (Mevcut Durum – Olması Gereken Durum)	Ortalama (Mevcut Durum)	Ortalama (Olması Arzu Edilen Durum)	Fark (Mevcut Durum – Olması Gereken Durum)
Performans Odaklılık	3.83	5.39	1.56	3,67	5,96	-2,29
Gelecek Odaklılık	3.74	5.83	2.09	4,13	4,92	-0,79
Toplulukçuluk (Kurumsal)	4.03	5.26	1.23	4,86	5,56	-0,70
Toplulukçuluk (Grup-içi)	5.88	5.77	-0.11	6,25	5,94	0,31
Cinsiyet Eşitliği	2.89	4.50	1.61	3,15	5,01	-1,86
İnsan Odaklılık	3.94	5.52	1.58	3,23	5,89	-2,66
Güç Mesafesi	5.57	2.41	-3.16	5,38	2,60	2,78
Belirsizlikten Kaçınma	3.63	4.67	1.04	4,10	5,25	-1,15

Kültürel boyutlar mevcut durum bakımından incelendiğinde GLOBE araştırmasına kıyasla gelecek odaklılık, grup içi toplulukçuluk, kurumsal toplulukçuluk, cinsiyet eşitliği ve belirsizlikten kaçınma boyutlarında bir artış olduğu görülmektedir. Yine mevcut duruma göre GLOBE araştırmasına nazaran performans odaklılık, güç mesafesi ve insan odaklılık boyutlarında ise azalma meydana geldiği görülmektedir.

İlgili kültürel boyutlar bireylerin olmasını arzu ettikleri kültürel eğilimler bakımından incelendiğinde, mevcut kültürel eğilimlere göre kurumsal toplulukçuluğun artarken grup içi toplulukçuluğun azalması, yine güç mesafesi azalırken belirsizlikten kaçınmanın, insan odaklılığın, cinsiyet eşitliğinin, gelecek odaklılığın ve performans odaklılığın artmasının arzu edildiği tespit edilmiştir. Bu bulgular GLOBE araştırmasında bireylerin olmasını arzu ettikleri kültürel eğilimler ile karşılaştırıldığında ise gelecek odaklılık boyutunda azalma olduğu, performans odaklılık, grup içi toplulukçuluk, kurumsal toplulukçuluk, cinsiyet eşitliği, insan odaklılık, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutlarında ise bir artış olduğu tespit edilmiştir.

5. Tartışma ve Sonuç

Mevcut araştırma ile Türk toplumundaki mevcut ve olması arzu edilen kültürel eğilimlerin ne şekilde ortaya çıkacağına dair araştırma sorularına görgül olarak yapılan tespitlerle cevap verilmiş ve elde edilen bulgular ifade edilmiştir. Bu kapsamda mevcut kültürel eğilimler değerlendirildiğinde gelecek odaklılık boyutunun artış göstermesi toplumun geleceğe yönelik yatırım yapma ve daha planlı yaşama konusundaki eğiliminin güçlendiğine işaret etmektedir. Grup içi toplulukçuluk boyutunun artış göstermesi toplumdaki aile, iş çevresi ve yakın arkadaş çevresi gibi küçük gruplara sadakatin daha da güçlendiğini işaret etmektedir. Kurumsal toplulukçuluk boyutunun artış göstermesi toplumdaki, toplumca hareket edilmesi ve kaynakların kolektif bir şekilde dağıtılması konusundaki eğilimin güçlendiğini göstermektedir. Cinsiyet eşitliği boyutunun artış göstermesi ise toplumdaki kadın erkek ayrımının azaldığına işaret etmektedir. Belirsizlikten kaçınma boyutunun artış göstermesi ise toplumda belirsiz durumlara karşı insanların daha az hoşgörülü olabildiğini göstermektedir. Performans odaklılık boyutundaki düşüş toplumun, bireyleri performansını geliştirmesi ve mükemmeye ulaşması konusunda daha az teşvik ettiğini göstermektedir. Güç mesafesi boyutundaki düşüş toplumda gücün eşitsiz dağılımına bireylerin daha az tahammül gösterdiğine işaret etmektedir. İnsan odaklılık boyutundaki düşüş ise toplumda arkadaşça davranma, başkalarına karşı kibar olma gibi davranışların azalma gösterdiğine işaret etmektedir.

Elde edilen bulgular ışığında Türk toplumunda toplulukçuluğun (özellikle grup içi toplulukçuluğun) ve güç mesafesinin hâlen yüksek olduğu görülmüştür. Bu iki boyut bakımından elde edilen değerler GLOBE araştırmasından elde edilen değerlere yakındır. Bu bakımdan Türkiye’de hiyerarşik yapının zayıfladığı ve toplulukçuluktan bireyciliğe doğru bir kayış olduğu yönündeki iddiaların (Aycan ve Kanungo, 2000; Gürbüz ve Sığı, 2012; Fikret Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001) desteklenmediği görülmektedir. Belirsizlikten kaçınma ve gelecek odaklılık boyutları da yine GLOBE araştırmasından elde edilen değerlere yakın, ancak daha yüksek değerler sergilemişlerdir. Sargut (2015) ömür boyu istihdamın Türkiye’de belirsizlikten kaçınma eğilimi bakımından önemli bir örnek olduğunu ifade etmiştir. Günümüzde de insanların tercihlerinin büyük oranda, özel sektörde çalışmak yerine, KPSS sınavlarına girerek bir şekilde devlet kurumlarında ömür boyu istihdam edilmek olduğu görülmektedir. Bu bakımdan insanların hayatlarındaki belirsizlikleri azaltarak geleceğe dair daha planlı ve belirgin bir yaşam arzuladıkları ifade edilebilir. Dolayısı ile belirsizlikten kaçınma ve gelecek odaklılık bakımından Türkiye’de ciddi bir değişimin yaşanmadığı

söylenbilir. Performans odaklılık boyutu bakımından da GLOBE araştırmasından bu yana ciddi bir değişim yaşanmadığı görülmektedir. Cinsiyet eşitliği boyutunda görülen artışın ise birçok farklı sebebinin olabileceği değerlendirilmektedir. Bunlardan biri aradan geçen zaman bakımından, özellikle büyük şehirlerde kadınların iş hayatına daha fazla katılmaları olabilir. Diğer bir neden ise kadına yönelik şiddet ve cinayet haberlerinin medyada sıkça yer almasından dolayı toplumda kadın erkek eşitliğine dair daha büyük bir hassasiyetin oluşması olabilir. Netice itibarıyla cinsiyet eşitliğinin aradan geçen zaman bakımından bir değişim gösterdiği görülmektedir. İnsan odaklılık boyutu bakımından da az da olsa GLOBE araştırmasına nazaran bir azalma gözlemlendiği görülmektedir.

İlgili kültürel boyutlar olması arzu edilen eğilimler bakımından incelendiğinde ise ilk göze çarpan husus hem GLOBE araştırmasında, hem de mevcut araştırmada mevcut kültürel eğilimlere göre olması arzu edilen kültürel eğilimlerin aynı yönlü olacak şekilde ifade edildiğidir. Örneğin güç mesafesi boyutu hem GLOBE araştırmasında hem de mevcut araştırmada mevcut kültürel eğilimler bakımından oldukça yüksektir. Güç mesafesi boyutu olması arzu edilen eğilimler bakımından değerlendirildiğinde ise her iki çalışmada da güç mesafesinin azalması gerektiği belirtilmiştir. Bu bakımdan değerlendirildiğinde de birçok eğilim bakımından ciddi bir değişimin yaşanmadığı ifade edilebilir. Bu nedenle Inglehart ve Baker (2000) ve Schwartz (2006) tarafından ifade edilen kültürel değişim için daha fazla zamana ihtiyaç bulunduğu söylenebilir.

Mevcut ve olması arzu edilen kültürel eğilimler incelendiğinde aralarında ciddi bir tezatlık olduğu görülmektedir. Yani bireyler toplumda var olan kültürel eğilimlerin birçoğunun değişmesi gerektiğine inanmaktadırlar. Mevcut ve olması arzu edilen eğilimler bakımından en büyük çatışmanın ise performans odaklılık, güç mesafesi, insan odaklılık ve cinsiyet eşitliği boyutlarında olduğu görülmektedir. Esmer'de (1998), Türk toplumunun karışık ve tamamen uyumlu olmayan değerlere sahip olduğunu ifade etmiştir. Esmer (1998) Türk toplumunu ne tamamen demokratik, ne tamamen otokratik, ne tamamen endüstrileşmiş, ne geri kalmış, değişime açık, ancak aynı zamanda tutucu, başarıya değer verirken aynı zamanda ilişkileri de önemseyen şeklinde tanımlamıştır. Buradan yola çıkarak aslında mevcut ve olması arzu edilen kültürel yönelimlerin bu tanıma da bir bakıma uyduğu görülmektedir.

Bu çalışma ile elde edilen bulgular ışığında Türk toplumuna özgü kültürel eğilimlerin mevcut durumu ortaya konulmuştur. Ayrıca GLOBE araştırması ile elde edilen bulgular karşılaştırılıp kültürel eğilimlerde meydana gelen değişimler ifade edilerek muhtemel nedenleri tartışılmıştır. Bu bakımdan yazına katkı sağlayacağı ve daha sonra yapılacak araştırmalara bir ışık tutacağı değerlendirilmektedir.

Ayrıca yapılan çalışma ile elde edilen bulguların uygulamacılara da yol gösterici nitelik taşıdığı değerlendirilmektedir. Çünkü toplumsal kültürün alt kültürü olarak değerlendirilebilecek olan örgüt kültürü, toplumsal kültürden etkilenerek şekillenmektedir (Dickson, BeShears ve Gupta, 2004). Örneğin Hofstede, Hofstede ve Minkov (2010) bireylerin liderlik konusundaki algısının toplumsal kültürün bir göstergesi olduğunu ifade etmiştir. Bu bakımdan örgütlerde liderlerin sergiledikleri davranışların kabul edilebilirliğinin kültürel eğilimlere uygunluğu oranında kabul göreceği söylenebilir. Diğer yandan günümüzde özellikle büyük çaplı örgütlerin neredeyse tamamında performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Gürbüz ve Mert (2008), 360 derece performans değerlendirmesinin olduğu gibi uygulanmaktan ziyade kültürel farklılıkların dikkate alınarak sisteme adaptasyonunun yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu örneklerden yola çıkarak elde edilen kültürel eğilimlerin örgütlerdeki liderlik, karar verme, performans

değerlendirmesi gibi çeşitli uygulamalarda dikkate alınmasının uygulamaların başarısı açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Yapılan araştırma bazı kısıtları da ihtiva etmektedir. Bunlardan biri seçilen örneklem grubu ile ilgilidir. Sargut'un (2015) verdiği ömür boyu istihdam örneğinden yola çıkılırsa, tamamı kamu personeli olan örneklemin belirsizlikten kaçınma konusunda benzer düşünceye sahip insanlardan oluştuğu ifade edilebilir. Oysaki Yetim ve Yetim (2006) özel sektör çalışanları ile yaptığı araştırmada belirsizlikten kaçınma bakımından düşük değerler elde edildiğini ifade etmiştir. Çünkü hassas bir dengeye sahip olan Türkiye ekonomisi her an bir kriz tehlikesi altındadır. Bu nedenle ülkede özel sektörde çalışanların belirsiz durumlara daha fazla tahammülü olmak zorundadır. Bu bakımdan daha sonra yapılacak araştırmalarda hem kamu kuruluşunda hem de özel sektörde çalışan bireylerin dâhil edilmesinin kültürel eğilimlerdeki farklılığı ortaya çıkarabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca araştırmanın yapıldığı kurum bakımından da çıkan sonuçların bir yanlılık doğurabileceği değerlendirilmektedir. Nitekim araştırmaya katılanların birçoğu küçük yaşlarda kuruma girmekte ve kurum kültürünün özelliklerinden (sıkı disiplin, katı hiyerarşik yapı) oldukça etkilenmektedirler. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği konusudur. Yapılan araştırmada mevcut kültürel eğilimlerden girişkenlik boyutu doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanamamıştır. Ayrıca elde edilen Cronbach alfa güvenilirlik değerleri de yazında genel olarak kabul gören 0,7'nin altındadır. Her ne kadar Hanges (2016) tarafından GLOBE araştırmasının kültürler arası bir çalışma olmasından dolayı ölçeklerin ülke bazında iyi psikometrik özellikler göstermeyebileceği ifade edilmiş olsa da ölçeklerin çok örneklemlerle doğrulayıcı faktör analizi ile ölçme eşdeğerliğinin (measurement invariance) incelenmesinin bundan sonra yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Çünkü ölçme eşdeğerliği ile kültürel yanlılıklar ve çeviri gibi hususlardan kaynaklanan hatalar önlenir (Byrne, Shavelson, ve Muthen, 1989; Vandenberg ve Lance, 2000).

6. Kaynakça

- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In U. Kim, K. Yang ve KK Flwang, (Ed.), *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context* (ss. 445-466). Springer Science & Business Media.
- Aycan, Z. ve Kanungo, R. N. (2000). Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkisi. İçinde Z., Aycan (Ed.), *Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları Uygulamaları* (ss. 25-53). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. ve Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology*, 49(1), 192-221
- Başusta, N. B. U. (2010). Ölçme Eşdeğerliği. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 1(2).
- Bochner, S. ve Hesketh, B. (1994). Power distance, individualism/collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group. *Journal of cross-cultural psychology*, 25(2), 233-257.
- Bond, M. H., Wan, K. C., Leung, K. ve Giacalone, R. A. (1985). How are responses to verbal insult related to cultural collectivism and power distance? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 16(1), 111-127

Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X. ve Shapiro, D. (2001). Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37(4), 300-315.

Byrne, B. M., Shavelson, R. J. ve Muthen, B. (1989). Testing for the equivalence of factor covariance and mean structures: The issue of partial measurement invariance. *Psychological Bulletin*, 105, 456-466.

Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C. ve House, R. J. (Eds) (2007). *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Dickson, M.W., BeShears, R.S., Gupta, V. (2004). The impact of societal culture and industry on organizational culture: Theoretical explanations. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 74-86). Thousand Oaks, CA: Sage.

Esmer, Y. (1998). Ahlaki değerler ve toplumsal değişme (Moral values and social change), in Türkiye Bilimler Akademisi (ed.), *Türkiye’de bunalım ve çıkış yolları (Crisis in Turkey and democratic solutions)*, (TUBITAK, Ankara, Publication No. 423, October), pp. 12-33.

Fikret Paşa, S., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). Society, organisations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology*, 50(4), 559-589.

Gelfand, M.J., Nishii, L.H. ve Raver, J.L., (2006). On the nature and importance of cultural tightness-looseness. *Journal of Applied Psychology* 91 (6), 1225-1244..

Gürbüz, S. ve Bingöl, D. (2007). Çeşitli örgüt yöneticilerinin güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, eril-dişil ve bireyci-toplulukçu kültür boyutlarına yönelik eğilimleri üzerine görgül bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 6(2), 68-87.

Gürbüz, S. ve Mert, İ. S. (2008). 360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Toplumsal Kültürün Önemi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2).

Gürbüz, S. ve Sıgır, Ü. (2012). *Kariyer Çapalarının Temel Benlik Değerlendirmesi ve Kültürel Değerler İle İlişkisi: Türkiye ve ABD Karşılaştırması*. 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde sunulan bildiri, İzmir.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hall, E.T., (1977). *Beyond Culture*. Doubleday, New York.

Hampden-Turner, C. ve Trompenaars, F. (1998). *Riding the waves of culture*. London: Nicholas Brealey.

Hanges, P. (2016). Syntax for GLOBE national culture, organizational culture, and leadership scales.

13Nisan2016.http://www.hangeslab.umd.edu/index_files/Syntax_for_GLOBE_Leadership_and_Culture_Scales.pdf.

Hanges, P.J. ve Dickson, M.W. (2004). The development and validation of the GLOBE culture and leadership scales. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman ve V. Gupta (Eds.), *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (ss. 122-145). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. Beverly Hills.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.
- House, R. J. ve Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (ss. 219–234). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Inglehart, R. ve Baker, W. E. (2000). Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. *American sociological review*, 65(1), 19-51.
- Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2007). Leadership and culture in Turkey: A multifaceted phenomenon. In J. S. Chhokar, F. Brodbeck, & R. House (Eds.), *Culture and leadership around the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies* (ss. 835–874). Mahwah, NJ: LEA Publishers
- Kluckhohn, F. R. ve Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Row, Peterson, Evanston, IL.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Sargut, A. S. (2015). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. İmge Kitabevi.
- Schwartz, S. H. (1992). Cultural dimensions of values-Towards an understanding of national differences *International Journal of Psychology*. 27(3-4), 540-557.
- Schwartz, S. H. (1994). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. In U. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kagitçibasi, S. C. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, methods, and applications* (ss. 85–119). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schwartz, S. H. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative sociology*, 5(2), 137-182.
- Sümer, C. (2000). Performans değerlendirmesine tarihsel bir bakış ve kültürel bir yaklaşım. İçinde Z., Aycan (Ed.), *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (ss. 57-90). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M. ve Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of personality and Social Psychology*, 54(2), 323-338.
- Turan, S., Durceylan, B. ve Şişman, M. (2005). Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 181-202.
- Vandenberg, R. J., ve Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods*, 3, 4–69.
- Yetim, N. ve Yetim, Ü. (2006). The cultural orientations of entrepreneurs and employees' job satisfaction: The Turkish small and medium sized enterprises (SMEs) case. *Social Indicators Research*, 77(2), 257-286.

YÖNETİCİ VE ÇALIŞANLARIN BİLİŞSEL BİÇİM BENZERLİĞİ VE ÇALIŞANLARIN İLETİŞİM DOYUMU: İKİLİ GRUPLARIN BENZERLİĞİNİN ETKİLERİNİN İNCELENMESİNDE CEVAP YÜZEY ANALİZİ KULLANIMINA BİR ÖRNEK

Galip ERDİL

Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi
gerdil@ciu.edu.tr

Cem TANOVA

Doğu Akdeniz Üniversitesi
cem.tanova@emu.edu.tr

Anahtar Kelimeler: Bilişsel biçim endeksi, iletişim doyumu, Lider-Üye Etkileşimi, bankacılık, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

1. Giriş

Örgüt çalışmalarında yönetici ve çalışan gibi ikili grupların ilişkileri ve bu ilişkinin etkileri önemli bir yer tutmaktadır. İkili grupların üyelerinin aynı ölçek üzerindeki skorlarının bir bağımlı değişkeni nasıl etkilediği hem araştırmacılar hem de yöneticiler açısından çok faydalı bilgiler sunabilir. Ancak, bu tür incelemelerde genellikle ya kategorik olarak benzerlik veya farklılık (mutlak değer olarak) kullanılmaktadır veya kategoriler oluşturulmakta ve ikili grupların üyeleri bu kategoriler içerisinde birbiri ile karşılaştırılmaktadır. Bu yöntemler ile ilgili eksiklikler Edwards (2002) tarafından oraya konulmuş ve alternatif yöntemler önerilmiştir. Bu alternatif yöntemlerden olan Cevap Yüzey Analizi yöntemi araştırmacılara üç boyutlu bir grafik üzerinde ikili grupların bağımsız değişken farklı değerlerinin bağımlı değişkeni nasıl etkilediğini görme imkanı tanımaktadır (Shanock, Baran, Gentry, Pattison, & Heggstad, 2010).

Bilişsel biçim genellikle bireylerin bilgiye yaklaşımını analitikten sezgisele uzanan bir boyutta inceler. Analitik bireyler bilgiyi sistematik bir şekilde inceler, oysa sezgisel bireyler daha bütünsel bir yaklaşım sergiler (Allinson & Hayes, 1996). İletişim doyumu ise bireylerin örgütteki toplam iletişim çevresi ile ilgili algısından ne derece memnun olduğunu göstermektedir (Reeding 1972: 429 aktaran Bitmiş, Güney, Demirel, 2014).

2. Problem Cümlesi ve Kuramsal Çerçeve

Mevcut çalışma, yönetici ve çalışan arasında bilişsel biçimlerin benzeşmesinin veya farklılaşmasının çalışanların iletişim doyumunu etkileyebileceğini önermektedir. Bilişsel biçimleri benzer olan yönetici çalışan ikilileri bu benzerlik sayesinde daha fazla birlikte zaman geçirdiğinden daha olumlu ilişkiler oluşturabilmektedirler ve bu da aralarındaki iletişimin daha olumlu olmasını sağlamaktadır.

Hipotez 1: Çalışan ve yönetici bilişsel biçimleri sezgisel veya analitik uçlardan herhangi birinde benzerlik gösteriyorsa, çalışan iletişim doyumu daha yüksek olacaktır.

Ancak çalışmada bilişsel tarzın sadece benzerlik veya farklılığı incelenmekle kalmamıştır. İkili gruplarda yöneticinin ve çalışanın her ikisinin de analitik olmasının

iletişimi her ikisinin de sezgisel olması durumuna göre daha farklı etkileyebileceği de dikkate alınmıştır.

Çalışan ve yöneticisi sezgisel bilişsel biçimi paylaşıyorsa, analitik bilişsel biçimi paylaşan çalışan ve yönetici ikililerine göre daha olumlu iletişim doyumu oluşturabilir. Sezgisel ekipler daha çabuk karar almaya yönelik ve daha az miktarda bilgi ile sonuca gidebilirler. Bunu yaparken de iletişim halinde durum değerlendirmesi ve hareket tarzı belirlerler. Oysa analitik ekipler iletişimden ziyade mevcut kurallar çerçevesinde hareket etmeye gayret gösterirler. Böyle olunca da analitik gruplarda iletişim doyumu daha düşük olacaktır.

Hipotez 2: Sezgisel bilişsel biçimi paylaşan çalışan – yönetici grupları analitik bilişsel biçimi paylaşan çalışan-yönetici gruplarına göre daha yüksek iletişim doyumuna sahip olurlar

Bunun yanında farklılık durumlarında da yöneticinin analitik olduğu ancak çalışanın sezgisel olduğu durumun yöneticinin sezgisel ancak çalışanın analitik olduğu duruma göre iletişimi daha farklı etkileyebileceği de değerlendirilmiştir. Çalışan ve yöneticinin bilişsel biçimleri kategorik olarak analitik - sezgisel diye ikiye ayrılmamış, bunun yerine sezgiselden analitiğe doğru yükselen bir skala üzerinde incelenmiştir (Erdil & Tanova, 2015).

Önceki çalışmalar analitik bireylerin sezgisel bireylerle olan ilişkilerini olumlu değerlendirebildiğini, ancak sezgisel bireylerin analitik bireylerle ilgili daha olumsuz değerlendirmeler yaptığını oraya koymuştur (Armstrong ve Priola, 2001). Bunun sebebi analitik bireylerin sosyal ve duygusal davranışlar yerine daha kurallara dayalı hareket etmek istemesi ve bunun sezgisel bireyler tarafından iletişime değer vermemek olarak algılanması olabilir. Bu durumda her iki tarafın da aynı bilişsel biçime sahip olmadığı durumlarda yöneticinin sezgisel olması analitik olması durumuna göre daha olumlu iletişim doyumuna yol açacaktır.

Hipotez 3: Çalışan iletişim doyumunu yöneticinin sezgisel ve çalışanın analitik olduğu durumlarda yöneticinin analitik ve çalışanın sezgisel olduğu durumlara göre daha olumludur.

Bu çalışmada yönetici ve çalışan bilişsel-biçimleri, lider-üye etkileşim kalitesi, yönetici ve çalışanın iş ilişkisinin süresi ve çalışanların iletişim doyum seviyesi, 136 yönetici çalışan ikilisi eşleştirilerek ölçülmüştür. Bilişsel Biçim Ölçeği olarak 38 soruluk Bilişsel Biçim Endeksi (BBE) anketi kullanılmıştır. Ankette yer alan örnek sorular şöyledir: 'bir sorunu çözebilmek için tüm parçalarını detaylı bir biçimde incelemem gerekir', 'Detaylara takılıp kalmak yerine, bir an önce karar verip yoluna devam eden bir kişiyim'. İletişim Doyumu 46 soruluk İletişim Doyumu Anketi (İDA) ile ölçülmüştür. Ankette yer alan örnek sorular şöyledir: 'işim ile ilgili gereklilikler hakkındaki bilgiden', 'amirimin beni dinlemesi ve dikkate almasından', 'işimi yapabilmem için gerekli olan bilginin zamanında elime ulaşmasından'. Lider ile üye arasındaki etkileşim kalitesi yedi (7) soruluk Lider-Üye Etkileşim (LÜE) kalitesi anketi kullanılarak ölçülmüştür. Ankette yer alan örnek sorular şöyledir: 'Amiriniz, işteki problemlerinizi veya ihtiyaçlarınızı ne kadar iyi anlar', 'Amirime yeterince güvenirim. Kendisinin bulunmadığı ortamlarda bile onun almış olduğu kararları savunur ve onaylarım'. Bu çalışmada kullanılan anketler, çeviri ve geri çeviri yöntemi (Brislin, 1986) kullanılarak, İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiştir. İlk olarak, anketlerin Türkçe'ye çevirileri bu çalışmayı yürüten yazarlar tarafından gerçekleştirilmiştir. İkincil olarak, iki dili iyi derecede bilen bir şahıs, yazarlar tarafından Türkçe çevirileri yapılan anketlerin, İngilizce'ye çevirilerini yapmıştır. Son olarak, İngilizce'ye hakim bağımsız bir uzman kişi İngilizce çevirileri yapılan anketlerin, anlam bütünlüğünün sağlanması amacıyla, orijinali ile bire bir karşılaştırmasını yapmıştır.

Tablo 1. Çalışmada kullanılan değişkenlerin ortalama, standart sapma, korelasyon ve tutarlılık değerleri

	Değişken	O	SS	1	2	3	4	5	6	7
1	İletişim Doymu	5.18	0.87	(0.93)						
2	Yaş farkı	10.43	5.61	0.05						
3	Aynı cinsiyet	0.67	0.47	-0.02	-0.10					
4	Eğitim düzeyi farkı	0.69	0.62	-0.20*	-0.03	-0.06				
5	Yönetici ile çalışma süresi	3.15	2.95	-0.05	-0.29**	-0.10	-0.12			
6	Çalışan Analitik Bilişsel Biçimi	0.88	0.62	-0.03	0.00	0.11	0.02	-0.04	(0.73)	
7	Yönetici Analitik Bilişsel Biçimi	0.88	0.53	0.12	-0.06	-0.24**	0.00	0.22**	0.06	(0.78)

n=136, Cronbach alpha değerleri parantez içinde verilmiştir, Bilişsel biçim değerleri ortalanmıştır (centering).

* p < 0.05

** p < 0.01

Tablo 2: Beklenen ilişkilerin Özeti

Durum	Uyum/Uyumsuzluk	Yönetici	Çalışan	Beklenen İletişim Doymu	Hipotez
1	Uyum	Sezgisel	Sezgisel	En yüksek	H1 & H2
2	Uyum	Analitik	Analitik	Yüksek fakat 1. duruma göre düşük	H1 & H2
3	Uyumsuzluk	Sezgisel	Analitik	Düşük fakat 4. duruma göre yüksek	H3
4	Uyumsuzluk	Analitik	Sezgisel	En düşük	H3

3. Analitik Yöntem ve Sonuçlar

Bu çalışmada yer alan değişkenlerin analizlerinin yapılabilmesi için, polinom regresyon, cevap yüzey analizi metotları kullanılmıştır. Araştırma sonuçları bilişsel-biçim benzeşmesi (hipotez 1) hipotezini desteklemiş, Şekil 1'de de görüleceği gibi uyum çizgisi üzerinde yer alan benzer bilişsel-biçime sahip olan yönetici-çalışan ikilileri, farklı bilişsel biçime sahip olanlara göre daha yüksek iletişim doymu göstermiştir.

Hipotez 2'ye göre bilişsel biçim bakımından benzer olan çalışan ve yönetici ikilisinin her iki üyesi de sezgisel olduğu durumda, her iki üye de analitik olan duruma göre daha yüksek iletişim memnuniyeti oluşmaktadır. Tablo 3 ve şekil 1'den görülebileceği gibi mevcut çalışma verileri Hipotez 2'yi desteklemektedir. Uyum çizgisi üzerinde her iki üyenin de analitik olduğu duruma göre her iki üyenin de sezgisel olduğu duruma göre iletişim doymu daha düşüktür. Tablo 3'de görülen kavislenmenin anlamlı olması U şekli oluştuğunu ve iletişim doymunun analitik-analitik ve sezgisel-sezgisel uçlara yaklaştıkça daha süratli arttığını göstermektedir.

Hipotez 3 ise uyumsuzluk durumunda sezgisel yöneticinin analitik yöneticiye oranla daha olumlu çalışan iletişim doymu yaratabileceğini belirtmektedir. Tablo 3 ve Şekil 1'de görüldüğü gibi bu hipotez desteklenmemiştir. Görsel olarak bir miktar eğitim ve kavislenme olsa da bu istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

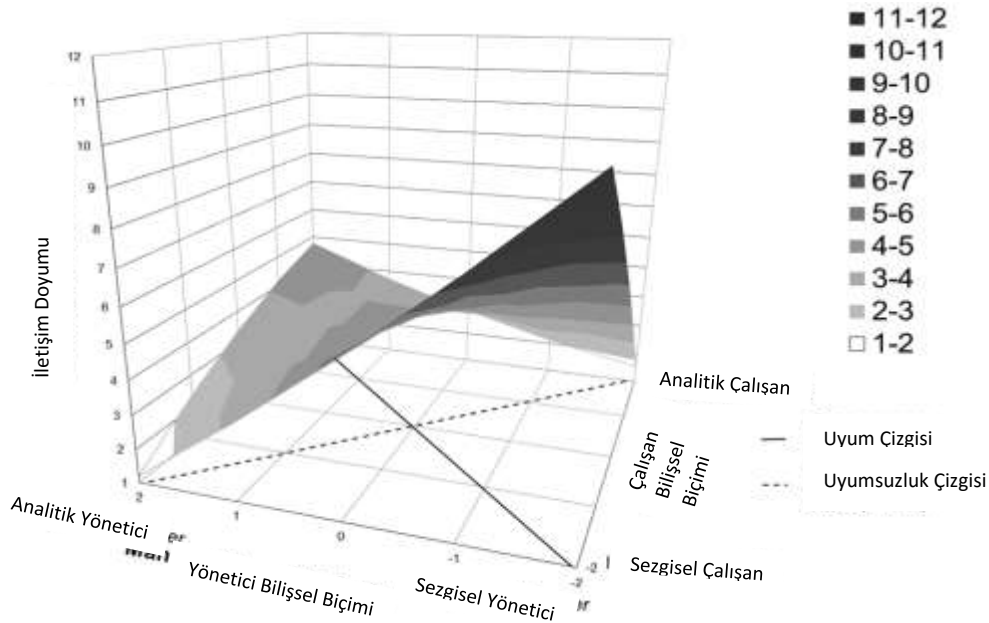
Sonuç olarak bilişsel biçim yönetici ve çalışan ilişkilerinde ve iletişim doymunda önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin hem kendi bilişsel biçimleri hem de farklı bilişsel biçimde olan bireylerin tercih ve yaklaşımları konusunda bilgi sahibi olmaları daha etkin yöneticilik yapmalarına yardımcı olacaktır. Bilişsel biçim farklılıkları gruplarda kaçınılmazdır, dolayısıyla yöneticilerin bu durumun farkında olarak çalışanlarının farklı bilişsel biçimlerine

uygun görevler vermelidir. Bunun yanında çalışanların bilişsel biçimlerine uygun yöntemlerle görevleri yürütmesine imkân vermesi gereklidir.

Tablo 3: Polinom Regresyon Bilişsel Biçim uyum/uyumsuzluk durumlarının iletişim doyumuna etkisi kontrol değişkenleri yaş, cinsiyet, eğitim, ve şube/grup bilişsel biçimi

Değişken	Katsayı	p
Sabit	4.518	0.002**
Yaş farkı	0,003	0,822
Aynı cinsiyet	-0,044	0,805
Eğitim düzeyi farkı	-0,282	0.031*
Aynı yöneici ile çalışma süresi	-0.012	0.682
Şube/çalışma grubu analitik bilişsel biçimi	0.032	0.284
Bireyin bilişsel biçiminin şube/çalışma grubu analitik bilişsel biçiminden mesafesi	-0.012	0.726
Çalışan Analitik Bilişsel Biçimi (Ç)	-0.641	0.054 *
Yönetici Analitik Bilişsel Biçimi (Y)	-0.728	0.078
γ^2	0.081	0.622
$\text{Ç} \times \text{Y}$	0.767	0.031 *
Ç^2	-0.101	0.65
Uyum Çizgisi (Ç=Y)		
Eğim	-1.37	0.026*
Kavislenme	0.75	0.027*
Uyumsuzluk Çizgisi (Ç=-Y)		
Eğim	0.09	0.841
Kavislenme	-0.79	0.169

N=136. Regrasyon katsayıları standartlandırılmamıştır. * p < .05 ** p < .01



Şekil 1: Bilişsel Biçim benzerliği ve farklılığının çalışan iletişim doyumuna etkisi

Kaynakça

- Allinson, C., & Hayes, J. (1996). The Cognitive Style Index: A Measure of Intuition-Analysis For Organizational Research. *Journal of Management Studies*, 33(1), 119–135. doi:10.1111/j.1467-6486.1996.tb00801.x
- Armstrong, S., & Priola, V. (2001). Individual Differences in Cognitive Style and their Effects on Task and Social Orientations of Self-Managed Work Teams. *Small Group Research*, 32(3), 283–312. doi:10.1177/104649640103200302
- Bitmiş M.G., Güney S., Demirel H. (2014) "İletişim Doyumu Verimlilik İlişkisinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Rolü: Çoklu Aracılı Bir Model Testi", Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 32, Sayı 2, 57-74
- Edwards, J. R. (2002). Alternatives to difference scores: Polynomial regression and response surface methodology. *Advances in Measurement and Data Analysis*, 350–400.
- Erdil, G. E., & Tanova, C. (2015). Do birds of a feather communicate better? The cognitive style congruence between managers and their employees and communication satisfaction. *Studia Psychologica*, 57(3), 177–193.
- Shanock, L. R., Baran, B. E., Gentry, W. A., Pattison, S. C., & Heggstad, E. D. (2010). Polynomial regression with response surface analysis: A powerful approach for examining moderation and overcoming limitations of difference scores. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 543–554.

YÖNETİCİLERİN ESNEK VEYA SABİT ZİHNİYET YAPILARININ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINA ETKİSİ

Ali Özduran

Doğu Akdeniz Üniversitesi
ali.ozduran@emu.edu.tr

Cem Tanova

Doğu Akdeniz Üniversitesi
cem.tanova@emu.edu.tr

Özet

Hizmet sektörü özellikleri taşıyan ve yöneticinin mentörlük ve koçluk görevinin önemli bir rol oynadığı konaklama sektöründe yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiler çalışanların tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Sabit zihniyet yapısına sahip yöneticilerin esnek zihniyet yapısı olan yöneticilere göre çalışanlarının kendilerini geliştirebileceğine daha fazla inanması ve bunun bir sonucu olarak da bu tür yöneticilerle çalışan personelin daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi beklenmektedir. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde faaliyet gösteren 12 beş yıldızlı otelden 40 birimden 40 yönetici ve 176 çalışan ile ilgili anket toplanmıştır. Yöneticiler hem kendi Örtük Kişi kuramlarını ölçen yani esnek – sabit zihniyet boyutunda nerede yer aldıklarını gösteren soruları ve kendilerine bağlı çalışan personel için örgütsel vatandaşlık sorularını cevaplamıştır. Çalışmada kullanılan çok düzeyli yaklaşım, hem grup düzeyinde etki yapan faktörleri dikkate almakta hem de çalışanların üzerinde bireysel etkisi olan faktörleri birlikte değerlendirmemize imkân tanımıştır. HDM analizleri müdürlerin zihniyet yapılarının esnek olmasının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları açısından hem Özgeçlilik hem de Sorumluluk boyutu ile pozitif bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Örtük Kişi (ÖK) Kuramı, Hiyerarşik Doğrusal Modelleme, Çok Düzeyli Analiz, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Konaklama Sektörü

1. Giriş

Örtük Kişi (ÖK) Kuramı, kendi özelliklerimiz ve diğer kişi veya kurumların belirleyici özelliklerinin esnekliği hakkındaki varsayımlarımızı anlatır (Dweck, 1986).

Dweck ve arkadaşları (1995) bireylerin kendi zihinlerinde oluşturdukları iki farklı örtük kişi kuramı olduğunu belirtmektedirler. Bunlardan birincisi, kişi özelliklerinin kolayca değişmeyeceğini varsayan sabit örtük kişi kuramı (sabit zihniyet yapısı) diğeri ise kişi özelliklerinin şekillendirilebileceği ve geliştirilebileceğini öne süren esnek örtük kişi kuramıdır (esnek zihniyet yapısı).

2. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma, ÖK kuramını konaklama sektöründe uygulayan ilk çalışmadır. ÖK kuramı ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi iki farklı literatürü bir arada inceleyen bu çalışma, özellikle konaklama sektörü literatürüne ve kurumlarına katkı sağlamayı hedeflemektedir. Bunun yanında, yöneticilerin esnek veya sabit zihniyet yapılarının çalışanlarını nasıl etkilediği üzerine yapılmış olan sınırlı sayıda çalışmada çok-düzeyle yaklaşım kullanılmamış ve muhtemel grup etkileri göz ardı edilmiştir (Kam ve ark., 2014, Heslin ve ark., 2006, Heslin ve VandeWalle, 2011). Mevcut çalışmada kullandığımız çok düzeyli yaklaşım, hem grup düzeyinde etki yapan faktörleri dikkate almakta hem de çalışanların üzerinde bireysel etkisi olan faktörleri birlikte değerlendirmemize imkân tanımaktadır. Örneğin bir ön büro müdürünün kişilik özellikleri tüm ön büro çalışanlarını grup düzeyinde (grup üyelerinin hepsini aynı şekilde) etkilemektedir. Ancak her ön büro çalışanın bilgi ve becerileri farklı olabilir ve bu da çalışanları bireysel düzeyde farklı olarak etkileyebilir.

3. Problem Cümlesi

Literatürde bulunan bu boşluğu doldurmak için, otel yöneticilerinin zihniyet yapılarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını nasıl etkilediğini araştırdık.

4. Kuramsal Çerçeve

Çalışmamızda sosyal mübadele teorisi çerçeve olarak kullanılmıştır. Sosyal mübadele teorisi; karşılıklı eylemlerin karşılıklı bir dizi sorumluluklara yol açtığını ifade etmektedir (Emerson, 1976). Blau (1964) bu karşılıklı eylemlerin de bir biri ile bağlantılı olduğunu ve diğer bireylerin davranışlarına göre şekillendiğini belirtmektedir. Karşılıklı bağımlılık, bir kişinin diğer bir kişiye yardım etmesi veya faydalı bir şey sunması durumunda, yararlanan kimsenin karşılık vermek durumunda olmasını anlatır (Blau, 1964). Dweck (2006) yaptığı çalışmada esnek zihniyete sahip yöneticilerin çalışanlarına daha fazla güvendikleri ve çalışanların gelişebileceğine inandıkları için onlara daha iyi mentörlük yapan kişiler olduklarını ortaya koymuştur. Sosyal mübadele teorisine göre, böyle bir yöneticinin biriminde çalışan personel de kendilerine duyulan güven ve verilen destek karşılığında işyerinde pozitif davranışlar sergileyecektir.

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde bulunan 132 konaklama tesisinden 17 tanesi 5 yıldızlı tesislerdir. Ancak 5 yıldızlı oteller ülkedeki toplam yatak kapasitesinin %53.5'ini oluşturmaktadır (Başbakan yardımcılığı, Ekonomi, Turizm, Kültür ve Spor Bakanlığı). Bu oran da 5 yıldızlı tesislerin etkin yönetiminin ülke ekonomisi açısından ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmadaki veriler Kuzey Kıbrıs'taki 5 yıldızlı 12 otelden toplanmıştır. Oniki oteldeki 46 tane birimden sorumlu müdüre anketler dağıtılmış fakat toplanan anketlerin 40 tanesi kullanılabilmiştir. Bu 40 müdür toplam 176 adet çalışan hakkında anket doldurmuştur. Her müdür biriminde bulunan 3 ile 10 arasında değişen çalışanı ile ilgili ayrı ayrı anket doldurmuştur.

5. Analitik Yöntem

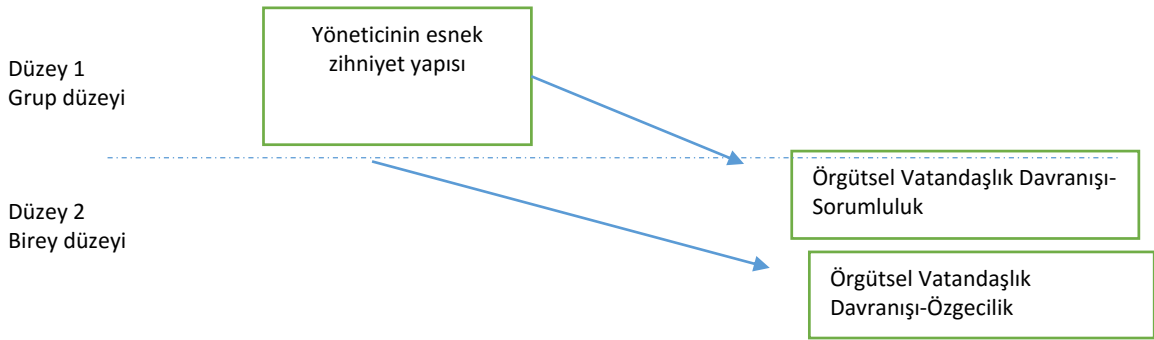
Çok-düzeyle araştırma literatüründe de belirtildiği üzere (Henderson ve ark., 2008, Mossholder ve ark., 1998, Choi, 2007, Joshi ve ark., 2009), gruplar 3 veya üzeri üyeden oluşabilmektedir.

Birim müdürleri kendi ÖK kuramları ile ilgili bir anket ve çalışanlarının her birinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını değerlendiren bir anket doldurmuştur. İngilizce olan

orijinal ölçekler her iki dilde de yetkin olan 2 farklı kişi tarafından Türkçeye çevrilip tekrar İngilizceye çevrilmiş ve orijinal İngilizce maddeler ile Türkçeden geri çevrilmiş İngilizce maddelerin anlamının değişmediğinden emin olunmuştur (Brislin, 1986).

Veri analizi aşamasında Hiyerarşik Doğrusal Modelleme HDM (Hierarchical Linear Modeling - HLM) yazılımı kullanılarak çokdüzeyli bir analiz uygulanmıştır. HDM için önkoşul olan normalite ve çoklu doğrusallık konuları denetlenmiştir. Tüm değişkenlerin frekans dağılımı çubuk grafiği üzerinde basıklık ve çarpıklık açısından kontrol edilmiştir (Kline, 2011; Tabachnick & Fidell, 2007). Bu durumda, araştırma verilerinin HDM regresyonda kullanılması uygun görülmüştür.

Bu modelin birinci seviyesinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ikinci seviyesinde ise müdürlerin ÖK kuramı yer almıştır. Böylelikle ikinci düzeyde tüm departmanı etkileyen değişken olarak ÖK kuramı modele dahil edilirken birinci düzeyde de bireysel olarak çalışanların demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, iş tecrübesi) ve bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışları modele dahil edilmiştir. HDM tekniğinde, farklı düzeylerde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler, 1'inci düzeyde (örneğin çalışanların verilerini temsil eden veriler) hem de 2'nci düzeyde (örneğin birim müdürlerinin verilerini temsil eden veriler) oluşturulan matematiksel modeller vasıtasıyla araştırılmıştır.



Şekil 1: Yöneticinin esnek zihniyet yapısının çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi

Bu çalışmada kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği Kuzey Kıbrıs konaklama sektöründe yapılan araştırmalarda daha önce kullanılmamıştır. Bu yüzden, bu ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini yeniden test etmek aynı zamanda HDM analizinden önce veri kalitesini değerlendirmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Bunun sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarının iki alt boyutu olan Özgecilik (Altruism) - örgütsel vatandaşlık davranışı ve Sorumluluk (Conscientiousness) - örgütsel vatandaşlık davranışı yeterli uyum değerleri göstermiştir: $\chi^2(29) = 46.018$, $p = 0.02$; CFI = 0.97; NFI = 0.93; RMR = 0.04; RMSEA = 0.06. Tüm faktör yüklerinin kabul edilebilir anlamlılık derecesinde (0.47 - 0.82 arası) olduğu görülmüştür. Yapısal geçerlik ve ayırıcı geçerliği denetlemek için Ortalama Açıklanan Varyans (OAV) (Average Variance Extracted) (AVE) kullanılarak ölçeklerin çalışma için uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1

Çalışmada kullanılan değişkenlerin Ortalama, standart sapma, korelasyon ve Cronbach Alpha değerleri

Değişken	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6
Düzye 1								
1. Yaş	29.22	6.930						
2. Cinsiyet	1.39	.490	-.095					
3. Tecrübe	2.69	3.772	.358**	-.073				
4. Yöneticinin Koçluk Davranışı	3.67	.939	-.028	-.008	.167*	.95		
5. ÖVD Özgecılık	3.81	.657	-.016	-.169*	.108	.458**	.78	
6. ÖVD Sorumluluk	3.99	.771	.042	-.081	.067	.438**	.547**	.80
Düzye 2								
1. Yöneticinin esnek zihniyet yapısı	3.60	.965	.85					

Note: a. ** Anlamli korelasyon $p < 0.01$.

* Anlamli korelasyon $p < 0.05$.

b. Düzye 1, N = 176; Düzye 2, N = 40.

c. Koyu karakterle gösterilen değerler Cronbach Alpha değerleridir.

6. Sonuçlar

Hipotezlerimiz müdürlerin zihniyet yapılarının esnek olmasının hem Özgecılık (Altruism) - Örgütsel Vatandaşlık Davranışı hem de Sorumluluk (Conscientiousness) - Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile pozitif bir şekilde bağlantılı olduklarını belirtmektedir.

Tablo 2: Hiyerarşik Düzye Modelleme Analizi

Düzye ve değişken	Yönetici Koçluk Davranışı		ÖVD Özgecılık		ÖVD Sorumluluk	
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	
Düzye 1						
Cinsiyet	0.03	-0.21	-0.22 *	-0.07	-0.09	
Yaş	-0.01	-0.01	-0.01	0.01	0.01	
Tecrübe	0.04 *	0.02	0.01	0.01	-0.01	
Yöneticinin Koçluk Davranışı			0.28 **		0.32	**
Level 2						
Yöneticinin esnek zihniyet yapısı	0.32 **	0.15*	0.06	0.24	0.14 *	**

Note: a. ** $p < 0.01$.

* $p < 0.05$.

b. Düzye 1, N = 176; Düzye 2, N = 40.

HDM analizleri müdürlerin zihniyet yapılarının esnek olmasının çalışanların hem Özgecılık ($\gamma = 0.15$, $p < 0.05$) hem de Sorumluluk davranışları ($\gamma = 0.24$, $p < 0.01$) ile pozitif bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bulgular konaklama sektörü yöneticileri açısından yorumlanmış, ÖK kuramının gelişimine katkısı tartışılmış ve sonraki çalışmalar için öneriler geliştirilmiştir.

Esnek zihniyet yapısına sahip olan yöneticilerin çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilemesi bulgumuz Örtük Kişi Kuramı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının sosyal mübadele teorisinin açıkladığı şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Sosyal mübadele teorisinin belirttiği gibi, esnek zihniyet yapısına sahip olan yöneticiler çalışanlarının yeteneklerinin gelişebileceğine daha fazla inanarak onlara daha etkin koçluk ve mentörlük yapmakta, buna karşılık olarak da çalışanlar bu olumlu yaklaşıma örgütlerine daha fazla katkı koyma isteği ile cevap vermekte ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir. Çalışmamız ÖVD literatürüne de esnek zihniyet yapısı ile ÖVD ilişkisini test ederek katkı yapmaktadır.

Esnek zihniyet yapısına sahip yöneticiler hem kendi bilgi ve becerilerinin değişerek geliştirilebileceğine hem çalışanlarının hem de kurumlarının değişebileceğine inanmakta ve bunun sonucu olarak da gelişim ve değişime daha olumlu yaklaşmaktadır. Kendi enerji ve gayretlerini bu değişimi sağlamak için ortaya koymaktan çekinmemektedirler. Buna bağlı olarak çalışmamızın ilk önerisi otellerin personel seçiminde ve temininde daha fazla esnek zihniyete sahip elemanları bulması ve seçmesidir. Buna göre seçim yöntemlerinde adayların bu özelliklerini değerlendirebilecekleri değerlendirme merkezleri gibi yöntemler kullanılabilir.

Ancak kurumlarda hâlihazırda sabit zihniyet yapısına sahip olan personel de bulunmaktadır. Dwek ve arkadaşları (1995) zihniyet yapısının da değiştirilebileceğini belirtmekte ve deneysel çalışmalarla da bunu ortaya koymaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ve politikaları ile bu değişim desteklenmelidir. Bu bağlamda, Heslin ve arkadaşları (2005) ve Heslin ve arkadaşları (2006) sabit zihniyet yapısına sahip yöneticilerin eğitilip esnek zihniyet yapısını benimseyebileceklerini destekleyen deneysel araştırmalar yapmışlardır. Konaklama kurumlarında, insanların yeteneklerinin şekillendirilip geliştirilebileceği (Murphy ve Dweck, 2010) esnek zihniyet yapısına yönelik bir ortak organizasyon kültürü oluşturulmalıdır. Örneğin, anket çalışması için ziyaret edilen oteller arasında hızlı ve başarıyla büyüyen otellerin bilmeden de olsa esnek zihniyet yapısına yönelik bir organizasyon kültürü geliştirdikleri gözlemlenmiştir. Söz konusu otellerin yönetim felsefesi ve değerleri, çalışanların fikirlerine verdikleri önem, çalışanları karar alma mekanizmalarına dahil eden uygulamaları, çalışanlarını destekleyici bir çalışma ortamı yaratmaları ve onlara fırsat eşitliği sağlamaları bu otellerin hem yönetici hem de çalışanlarına esnek zihniyet yapısı yönünde bir ortak kültür aşılacaktır.

Kaynakça

- Blau, P. M. 1964. Exchange and power in social life, New York: John Wiley.
- Brislin, R.W. 1986. The Wording and Translation of Research Instruments. In W.L. Lonner and J.W. Berry, eds Field Methods in Cross-Cultural Research. Newbury Park, CA: Sage
- Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes, *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), 467-484.
- Dweck, C.S. (1986). Motivational processes affecting learning, *American Psychologist*, 41, 1040-1048.
- Dweck, C.S., Chiu, C., ve Hong, Y.Y. (1995). Implicit theories and their role in judgments and reactions: A word from two perspectives, *Psychological Inquiry*, 6, 267-285.
- Dweck, C. S. 2006. Mindset: The new psychology of success, New York: Random House.

- Emerson, R. M. 1976. Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.
- Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., ve Tetrick, L. E. (2008). Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: a multilevel examination, *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1208.
- Heslin, P. A., VandeWalle, D., ve Latham, G. P. 2006. Keen to help? Managers' IPTs and their subsequent employee coaching, *Personnel Psychology*, 59, 871-902.
- Heslin, P.A. ve VandeWalle D. 2011. Performance Appraisal Procedural Justice: The Role of a Manager's Implicit Person Theory, *Journal of Management*, 37, 1694-1718.
- Joshi, A., Lazarova, M. B., ve Liao, H. 2009. Getting everyone on board: the role of inspirational leadership in geographically dispersed teams, *Organization Science*, 20(1), 240-252.
- Kam, C., Risavy, S. D., Perunovic, E., ve Plant, L. 2014. Do Subordinates Formulate an Impression of their Manager's Implicit Person Theory?. *Applied Psychology: An International Review*, 63 (2), 267–299.
- Kline, R. B. 2011. *Principles and practice of structural equation modeling*, 3rd Edition, New York: The Guilford Press.
- Mossholder, K. W., Bennett, N., ve Martin, C. L. 1998. A multilevel analysis of procedural justice context, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 131-141.
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. 2007. *Using multivariate statistics*, 5th Edition, Boston: Pearson Education.

İŞLETMECİLİK TARİHİ

19. YÜZYILDA OSMANLI DEVLET FABRİKALARINDA İNSAN YÖNETİMİNİ ŞEKİLLENDİREN YASAL ÇERÇEVE¹⁶

Mustafa Kurt

Yalova Üniversitesi
mkurt@yalova.edu.tr

Serkan Bayraktaroğlu

Sakarya Üniversitesi
serkanb@sakarya.edu.tr

Kemal Demir

Yalova Üniversitesi
kemaldemir46@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmada cevaplanmak istenen araştırma sorusu 19. yüzyılda Osmanlı Devleti'nde insan yönetimine ilişkin uygulamaların dayanağı olan yasal düzenlemelerin neler olduğudur. Dolayısıyla çalışmanın amacı söz konusu yasal çerçeveyi ortaya koymaktır. Çalışmada elde edilen bulgular; Osmanlı Devleti'nin kanun, kararname, nizamname, talimatname gibi isimler altında sistematik bazı yasal düzenlemeler yaparak devlet fabrikalarında istihdam ettiği insan gücünün hangi kurallar çerçevesinde çalıştırılacağını belirlemeyi amaçladığını ve bu düzenlemelerin insan yönetimine ilişkin çerçeveyi şekillendirdiğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Osmanlı, sanayileşme, fabrikalar, insan yönetimi

1. Giriş

Endüstrileşmeye erken başlamış ülkelerde insan yönetimi ile ilgili temel çerçeveye bakıldığında, personel yönetimi fonksiyonlarının (adı böylece konulmamış olsa bile) 19. yüzyılın sonlarında Amerika, İngiltere, Almanya, Fransa'da neredeyse eş zamanlı olarak, Japonya'da ise 10 yıl kadar gecikmeli biçimde başladığı görülmektedir (DeNisi, Wilson, Biteman, 2014:219). Ancak iş hayatında insan yönetimine ilişkin ilk uygulamalar daha eski tarihlere kadar götürülebilir. 1770'li yıllarda ortaya çıkan sanayi devrimi sonrasında modern üretim tesislerinin ortaya çıkmasıyla yüzyılın sonuna doğru yönetici kadroları ortaya çıkmıştır. Birinci Sanayi Devrimi olarak tanımlanan bu dönemde ortaya çıkan yöneticilerin "standartlaştırma yöntemleri", "muhasebe", "çalışanların bölümlendirilmesi" ve "sonuçlara göre ödeme" gibi yöntemleri ortaya koydukları (Wilson ve Thomson, 2006; s.52), dolayısıyla insan yönetimi ile ilgili ilk uygulamaları da icra ettikleri bilinmektedir. Türkiye bağlamında ise insan yönetiminin gelişimine yönelik çalışmalar oldukça sınırlıdır. Mevcut çalışmalar daha çok akademik yazında insan yönetimi bilgisinin nasıl transfer edildiğine ve uygulandığına odaklanmakta ve spesifik olarak personel yönetimi alanındaki tarihsel evrimi göz ardı etmektedir. Yönetim uygulamalarının ilk örneklerini ortaya koymak bakımından

¹⁶ TÜBİTAK tarafından ARDEB 1001 Projeleri kapsamında desteklenen 112K426 nolu proje çıktısıdır.

Osmanlı dönemine dair Buluş ve Arıcıoğlu (2005) ile Topal, Erdemir ve Kırılı (2012) tarafından yapılan Hereke fabrikasındaki yönetim örnekleri çalışmaları bir fikir vermektedir. Yine Cumhuriyet dönemine odaklı olarak Özen Aytemur (2010) tarafından ortaya konulan *Sümerbank* örneğinden hareketle bu dönemdeki yönetim uygulamaları tarif edilmeye çalışılmıştır. Ancak literatürde henüz insan yönetimine dair tarihsel evrimi ve bu evrimin çeşitli dönemlerine odaklanan çalışmalar ortaya konulamamıştır. Bu çalışmanın geç Osmanlı döneminde personel yönetimi alanının yasal çerçevesini belirginleştirme amacını taşıması, yukarıda sözü edilen boşluk ile birlikte düşünüldüğünde, bu boşluğu doldurmaya dönük mütevası bir katkı olarak kabul edilebilir. Çalışmanın kapsamı Devlet tarafından kurulan fabrikalarla sınırlandırılmıştır.

2. Sanayi Devrimi Sonrası İnsan Yönetimi

Sanayi devrimini takip eden dönemlerde yük üretim birimlerinin ortaya çıkması bu fabrikalarda yer alan makinelerin işletilmesinin yanı sıra insan yönetimini de gündeme getirmiştir. Örneğin Wren (2009) eserinde erken fabrikalar dönemindeki yönetimin gündemindeki problemleri “işe alma”, “öğretme/eğitim” ve “disiplin ve motivasyon” olarak incelemiştir. Yine yazar ilgili dönemdeki yönetimin üstlendiği işlevleri planlama, örgütlenme ve denetleme olarak sıralamıştır. Ayrıca 19. yüzyıl sonlarında dönemlerde Amerika Birleşik Devletleri’nde Carnegie ve US Çelik, Almanya’da Krupp, Fransa’da Schneider gibi büyük firmaların kendi iş gücü yöneticilerini istihdam etmeleri ile birlikte işe yerleştirme, eğitim, hiyerarşik yapı, sosyal haklar, tazminat ödemesi, iş sağlığı gibi konular daha sistematik bir görünüm taşımaya başlamıştır. Örgütsel yapı ve yönetsel uygulamalar alanındaki asıl büyük ve hızlı gelişme ise ilk dünya savaşının ardından ortaya çıkan ve yayılan montaj hattı ve kitlesel üretim olguları sayesinde yaşanmıştır (Gospel, 2008: 428). 1890’larda bazı firmaların, endüstriyel sosyal yardım bağlamında, çalışanlarına ve ailelerine sağladığı birtakım kolaylıklar personel yönetimi departmanını doğuran gelişmelerin ilkidir. İkinci gelişme, bağımsız istihdam ofislerinin yine 1890’larda, Avrupa’da kurulmaya başlanmasıdır. Almanya’da Krupp firmasında, Fransa’da Le Creusot şirketinde kurulan ve birim isminde *personel* kelimeleri kullanılan departmanlar buna örnek verilebilir. Personel yönetiminin uygulama tarafının tarihsel süreci içerisinde, Amerika Birleşik Devletleri’nde bilinen ilk kayıtlı *personel işleri departmanının* 1901 yılında The National Cash Register Co. isimli şirkette kurulduğunu biliyoruz (DeNisi, Wilson, Biteman, 2014:219). İlginç bir diğer bilgi, 1916 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nde *istihdam yöneticileri birliği* kurulması ve *istihdam yönetimi* kavramının kullanılmaya başlanmasıdır (Kaufman, 2007:20).

3. Yöntem

Bu çalışma tarih alanında sıkça kullanılan ve işletmeilik/yönetim tarihi alanlarında da giderek daha sık tercih edilen, nitel bir araştırma yöntemi olan arşiv kaynaklarına dayalı *doküman incelemesi* (Berg, 2001:190) şeklinde tasarlanmıştır. Sürdürülen TÜBİTAK araştırma projesi kapsamında 2013 – 2016 yıllarında, arşiv taraması sürecinde 263 farklı kelime kombinasyonu ile yapılan arama sonucunda 126.827 adet belgenin çalışmaya ilgili olabileceği değerlendirilmiştir. Her bir belgenin özeti okunarak incelenmiştir. Araştırma projesiyle doğrudan ilgili olduğu değerlendirilen ve transkripsiyon yaptırılan belge sayısı ise 4.539, gömlek, dosya ve defter sayısı ise 1.429 olarak belirlenmiştir. İlgili belgelerin içeriği profesyonel Osmanlı Türkçesi uzmanları tarafından günümüz Türkçesine bire bir metin transkripsiyonu şeklinde tercüme ettirilmiştir. Belgeler bildiri yazarları tarafından içerik analizi yöntemi kullanılarak kategorilendirilmiş olup, bu bildiriye “yasal düzenlemeler” kapsamında kodlaması yapılan belgeler ele alınmıştır. İnceleme dönemi olarak 19. yüzyılın belirlenmesinin nedeni, ilgili dönemin fabrikalaşma, demiryolları yapımı, maden

işletmelerinin açılması gibi faaliyetlerin yoğunlaştığı bir zaman dilimi olmasından kaynaklanmaktadır.

4. Bulgular

Osmanlı Devleti'nde devlet fabrikaları bağlamında insan yönetimi kavramının birtakım kurallar çerçevesinde uygulanmasını amaçlayan yasal düzenlemeler arşiv incelemesi sonucunda bulgulanmıştır. Tablo 1'de yasal düzenlemelerin isimleri, kapsamı, konuları ve tarihleri görülmektedir.

Tablo 1: Osmanlı Devlet Fabrikaları ve Personel Yönetimine İlişkin Yasal Düzenlemeler

S.	Düzenlemenin Adı	Kapsamı	Amacı – Konusu	Tarihi – Kaynağı
1	<i>Sanayinin Terakkisi Hakkında Kanun Layihası</i>	Sanayileşme – Genel	Fabrikaların kurulma prosedürünü belirlemek ve sanayinin ilerlemesini sağlamak	(BOA; T.SNİ.1727.27, 1300/1883)
2	<i>Hereke Fabrikası Nizamnamesi</i>	Kurum / Fabrika – Tekil	Hereke Fabrikasının işletilmesi ve yönetilmesi hakkında	(BOA; MTV.15.7, 1301 / 1883)
3	<i>Amele Nizamnamesi</i>	Personel Yönetimi – Genel	Devlet fabrikalarında çalıştırılan kişilerle ilgili işlemlerin düzenlenmesi	(BOA; ŞD.2597.21, 6 C.E. 1306/8 Aralık 1891)
4	<i>Fabrikalar Müstahdeminin Temin-i İstikbal Sandığı Talimanâmesi</i>	Personel Yönetimi Fonksiyonları / Sosyal Haklar – Sektörel	Fabrikalarda çalışanların sosyal güvenlik ve haklarına dair	(BOA; BEO.4711.353251, 13 Şaban 1340/13 Nisan 1922)
5	<i>İmalat-ı Harbiye Fabrikalarında Müstahdem Sanatkârân ile Ameleye Mahsus Talimatname-i Dahili</i>	Personel Yönetimi – Sektörel	Askeri fabrikalarda çalışanlarla ilgili konular / Amele nizamnamesinin devamı niteliğinde bir düzenleme.	(BOA; BEO.4711.353251, 13 Şaban 1340/13 Nisan 1922)
6	<i>Fabrikalar Müdüriyet-i Umumiyesinin Teşkilatı'na Dair Kararname</i>	Fabrikalar – Örgütsel Yapı	Askeri fabrikaların bir merkezden yönetilmesini sağlamak	(BOA; (BEO.4711.353251, 13 Şaban 1340/13 Nisan 1922) (Kararname onay tarihi: 1 Ağustos 1337 / 1 Ağustos 1921)

Tablo 1'de belge tarihlerine göre sıralanan ve özet bilgileri verilen yasal düzenlemelerin içerikleri aşağıda sunulurken kapsadıkları konu itibarıyla genelden özele doğru bir sıralama tercih edilmiştir.

4.1. Sanayinin Terakkisi Hakkında Kanun Layihası

Çalışma bağlamında incelenen yasal düzenlemelerin en geniş kapsamlısı *Sanayinin Terakkisi Hakkında Kanun Layihası* (BOA; T.SNİ.1727.27, 1300/1883) adıyla düzenlenen ve 14 maddeden oluşan, Osmanlı Devletinde fabrikaların kurulma prosedürünü belirlemeyi ve sanayinin ilerlemesini sağlamayı amaçlayan mevzuattır. Düzenlemede personel yönetimi ile doğrudan veya dolaylı bağ kurulabilecek maddelere bakıldığında ilginç bulgular görülmektedir. Örnek vermek gerekirse beşinci maddede memurların, işçilerin ve tüm çalıştırılanların *erbab-ı ihtisas* olanları dışındakilerin mutlaka Osmanlı tebasından olması şart koşulmasını belirtebiliriz. Altıncı maddedeki diğer bir örnekte en az 2.000 Osmanlı lirası

sermayeyi ve 25 işçi istihdamını sağlayan fabrikalardaki çalışanların temettu vergisinden ve patent vergisinden muaf tutulacağı hükmü ifade edilmektedir.

4.2. Fabrikalar Müdüriyet-i Umumiyesinin Teşkilatı'na Dair Kararname

Çalışma kapsamında incelenen *Fabrikalar Müdüriyet-i Umumiyesinin Teşkilatı'na Dair Kararname* isimli düzenleme (BOA. BEO.4711.353251, 1 Ağustos 1337 / 1 Ağustos 1921) Harbiye ve Bahriye Nezaretlerine bağlı çok sayıda devlet fabrikasının tek bir merkezden yönetilmesini sağlamayı amaçlamakta ve 17 maddeden oluşmaktadır. Düzenleme içeriğinde ikinci madde ile beşinci madde arasında ağırlıklı olarak örgütsel yapı ve yetki tanımları hakkında hükümler bulunmaktadır. Kurulacak teşkilatta 4 yıllığına göreve getirilecek olan Fabrikalar Müdüriyet-i Umûmîsi'nin (genel müdür) genel sorumlu olacağı, fabrika müdürleri ve muhasebecilerden oluşan *encümen-i idare* adıyla bir yönetim komisyonu bulunacağı, genel müdürün bu komisyonun izni dahilinde yabancı müfettiş istihdam edebileceği gibi hususlar belirtilmiştir. On ikinci maddede her mali yılın sonunda net kâr üzerinden %8'in çalışanlara ikramiye olarak dağılacığı ve on beşinci maddede çalışanların vazifelerine göre maaş alacakları ifadeleri dikkat çeken hükümlerdendir.

4.3. Hereke Fabrikası Nizamnamesi

Sadece bir kuruma has bazı çalışmalar da yapılmıştır. 7 alt başlık ve 33 maddeden oluşan *Hereke Fabrikası Nizamnamesi* (BOA; MTV.15.7, 1301/1883) bu tür düzenlemelere bir örnektir. Nizamnamedeki alt başlıklar sırasıyla *müdüriyet, meclis-i idare, sandık esmanı, başkıtabet, anbar emaneti ve tahsildar, Bursa harir fabrika-i hümayunu, mevadd-ı umumiye* (genel maddeler) şeklindedir. İlk 5 alt başlık aynı zamanda fabrikanın örgütsel yapısına ilişkin genel bir çerçeve de çizmektedir. Müdüriyet alt başlığı kapsamında, müdürün Hazine-i Hassa Nezareti'ne bağlı olduğunu, emrinde nezaretçe memuriyetleri onaylanan bir başkatib ve bir refiki ve bir muallim-i evvel ve sanisi ve ressam ve boyacı ve perdahçı ve demirci ve marangoz ve lüzumu kadar muallim-i evvel ve sani refikleriyle bir de tahsildar bulunacağı belirtilmiştir. Müdürün birçok görev ve yetkisi içerisinde personel yönetimine ilişkin olarak emrinde çalışanların vazifelerini hakkıyla ifa edip etmediklerini sürekli denetlemesi, kusuru olanları uyarması, uyarıların fayda vermemesi halinde ilgili çalışanın değiştirilmesi veya işten çıkarması ifadeleri dikkat çekmektedir.

İkinci alt başlık olan *meclis-i idare* kısmı, fabrikanın müdür, başkatib, muallim-i evvel ve sani (işçilere sanat öğreten muallimlerin başı ve yardımcısı) ve iki ustadan oluşacak meclis ve bu meclisin görevlerine ayrılmıştır. Oluşturulan bu ve benzer yapıların diğer devlet kurum ve fabrikalarında da yer aldığı bulgulanmıştır. Düzenlemede dikkat çeken bir diğer bilgi Bursa'da bulunan ipek fabrikasının yönetiminin de Hereke fabrikası idaresine bağlı olduğudur.

Personel yönetimine ilişkin önemli bir bilgi düzenlemenin yirmi sekizinci maddesinde yer almaktadır. Buna göre, sanat ve sanayi erbabını geliştirmek ve sayılarını çoğaltmak amacıyla ustaların çıraklarını yetiştirmelerine özel bir önem atfedilmiş ve bu amaçla ustaların kendilerinden başka ustalar bulunsa ve çıraklar yetişip usta olsa bile, fabrikada daima istihdam olunacakları, işten atılmayacakları garantisi verilmiştir.

4.4. Amele Nizamnamesi

İsimleri sayılan bu düzenlemeler içerisinde *amele nizamnamesi* bu çalışma bağlamında araştırılan konunun odağında yer alan önemli bir yasal düzenleme olarak, devlet fabrikalarında çalıştırılacak olanlarla ilgili hazırlanmıştır (BOA; ŞD.2597.21, 6 C.E. 1306/8 Aralık 1891). Nizamnamenin hazırlanma gerekçesi ifade edilirken Avrupa örnek gösterilerek; *Avrupa'da hükümetin taht-ı idaresinde olmayan fabrikalarda bile fabrikatörler tarafından*

birer nizamname-i dâhili tanzimiyle fabrikalarda çalışan amele bu nizamname ahkâmına riayetle mükellef ve mecbur tutulduklarından devlet fabrikalarında istihdam edilen amele ile ilgili bir düzenlemenin zaruret olduğu belirtilmiştir. Nizamname 5 bölüm ve 58 maddeden müteşekkildir. Düzenlemedeki alt bölümler sırasıyla, Amelenin Usûl-i Kayıt ve Kabulü (amelenin kayıt ve kabul yöntemleri), Amelenin Suret-i Tavzif ve İstihdamı (amelenin görevlendirilmesi ve istihdamı), Ameleye Müteallik Mevadd-ı Cezaiye (ameleyle ilgili cezai maddeler), Emâkin-i Askeriyenin Hüsn-i Muhafazası Emrine İttihaz Olunacak Tedabir-i Teyakkuziye ve İhtiyatiye (askeri mekanların korunması emrini yerine getirmek için alınacak acil ve genel önlemler), Hatime (sonuç) şeklindedir.

İlk bölümde ameleler amele-i daim (sürekli işçi) ve amele-i muvakkite (geçici işçi) olarak iki sınıfa ayrılmakta ve işe alınacak amelenin güvenilir olması genel şart olarak koşulmaktadır. Daimi amele olmak oldukça zor bir süreçten sonra mümkün olabilmektedir. 17 maddeden oluşan ikinci bölümde fabrikalarda çalışan amelenin ücretinin belirlenme yöntemi, tatil günleri, işe geliş gidişlerinin kontrol yöntemi, iş sağlığı ve güvencesi ile ilgili konular, emeklilik durumundaki uygulamalar ele alınmıştır. İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili olarak; hizmet başında yaralanan amele *fabrikada bulunan tabip marifetiyle* hemen muayene edileceği, arzu ederse ve icap ederse askeri veya gureba hastanesine sevk edileceği belirtilmiştir.

Devlet fabrikalarında çalışanların özellikle işe geliş gidiş zamanları, üretimde kullanılan tesisleri malzemeleri ve üretilen ürünleri korumaları hususuna önem verilmiş ve çeşitli kontrol yöntemleri belirlenerek uygulanmıştır. Amelenin sabah işe başlama ve akşam işi bırakma saatlerine uyması mecburi olup, bu durum yoklamacılar tarafından kontrol edilecektir. Yoklamacı denen kişi yönetici düzeyinde bir kişi olmayıp görevi çalışanların işe geliş gidiş zamanlarını denetlemek ve kaydetmektir. Buradan hareketle *yoklamacıların* bugünkü anlamıyla insan kaynakları personelinin çok erken ve denetime odaklanmış dar kapsamlı bir uygulayıcısı olduğu düşünülmektedir. *Yoklamacı, yoklamacıların odası ve yoklama defteri* kavramları, ilgili dönemde denetim fonksiyonunun sistemli bir biçimde yerine getirilmeye çalışıldığına ipuçlarını göstermektedir.

Devlet fabrikalarının çoğunun askeri malzemeler üretmek veya askerlere kılık kıyafet vb. malzeme üretmek amaçlı kurulmuş olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu fabrikalarda çalışan insanların ciddi bir kontrol mekanizmasına bağlı olması ve bir takım ihmal, hata ve kasıtları dolayısıyla çeşitli cezalar uygulanması olağandır. Fabrikalarda çalışanların bu gibi durumlarda, ücret kesintisinden hapsedilmeye, kürek cezasından idam edilmeye varıncaya kadar birçok farklı yaptırım uygulanacağı *Amele Nizamnamesinin* (BOA; ŞD.2597.21, 6 C.E. 1306/8 Aralık 1891) üçüncü bölümünde ele alınmıştır.

4.5. İmalat-ı Harbiye Fabrikalarında Müstahdem Sanatkârân ile Ameleye Mahsus Talimatname-i Dâhili

Amele nizamnamesinin devamı niteliğinde bir düzenleme olan *İmalat-ı Harbiye Fabrikalarında Müstahdem Sanatkârân ile Ameleye Mahsus Talimatname-i Dâhili* (BOA; BEO.4711.353251, 13 Şaban 1340/13 Nisan 1922) daha geç yıllara ait bir yasal düzenlemedir. İki düzenleme arasındaki yoğun benzerlik aradan geçen yaklaşık 20 yılın sonunda amele nizamnamesinin tekrar ele alındığını ve üzerinde bir takım ekleme ve çıkarmalar yapılmış olduğunu düşündürmektedir.

4.6. Fabrikalar Müstahdemininin Temin-i İstikbal Sandığı Talimanâmesi

Fabrikalar Müstahdemininin Temin-i İstikbal Sandığı Talimanâmesi (BOA.BEO.4711.353251, 13 Şaban 1340/13 Nisan 1922) adını taşıyan 22 maddelik

düzenleme devlet fabrikalarında istihdam edilenlerin maaş ve ücretlerinden yapılacak kesintilerle oluşturulacak bir sandığa ilişkin hükümleri içermekte ve çalışanların gelecekleriyle ilgili bir güvence oluşturmayı amaçlamaktadır.

5. Sonuç

Yukarıdaki bilgiler ışığında bakıldığında, Osmanlı Devleti kararname, nizamname, kanun gibi yasal çalışmaları yaparak, hem sanayileşme politikası gereğince kurulan fabrikaların başarısını artırmayı hem de çalışanların hangi kurallara göre iş hayatında bulunabileceklerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu bağlamda yapılan düzenlemeler ile fabrikalarda insan yönetimi ile ilgili çerçeve çizilmiştir. İncelenen düzenlemelerin daha sonra personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılacak olan uğraşların ilk örnekleri olduğu söylenebilir. Bunlara örnek olarak başta denetleme olmak üzere işe yerleştirme, ücret, iş güvenliği, sosyal haklar gibi başlıklar belirtilebilir.

6. Kaynakça

Aytemur , Ö. J. (2010). *Türkiye’de Yönetim Düşüncesinin Erken Dönemleri, Sümerbank (1930-1945)*. İstanbul: Libra Yayınevi.

Berg, B.L. (2001). *Qualitative Research Methods For The Social Sciences*.4.Baskı. Boston: Allyn and Bacon.

Buluş, A. ve Arıcıoğlu A. (2005). Başkaları Aracılığıyla İş Gördürmeye İlişkin Tarihsel Bir Örneklem: Hereke Fabrikası’nda Yönetim ve Örgütlenme Anlayışı, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 14, ss.217-236

DeNisi, A., M.S. Wilson, J.Biteman. (2014). Research and Practice in HRM: A Historical Perspective. *Human Resource Management Review*. 24, 219-231. G.Jones, J.Zeitlin (Ed.). *The Oxford Handbook of Business History* içinde. New York: Oxford University Press.

Gospel, H. (2008). The Management of Labor and Human Resources. G.Jones, J.Zeitlin (Ed.). *The Oxford Handbook of Business History* içinde. New York: Oxford University Press, 420 – 446.

Kaufman, E.B. (2007). The Development of HRM in Historical and International Perspective. P.Boxall, J.Purcell, P.Wright (Ed.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management* içinde.New York: Oxford University Press, 19-48.

Topal, M., E.Erdemir ve E.Kırlı. (2012). Tanzimat Dönemi Sanayileşme Hareketinin Türkiye’de İşletmecilik Anlayışının Oluşumuna Etkileri: Hereke Fabrikası Nizamnamesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*.25, 37-64.

Wilson J. F. and Andrew Thomson, (2006). *The Making of Modern Management: British Management in Historical Perspective*, Oxford University Press, New York

Wren, D. A. (2009). *History of Management Thought*, Wiley. London

Arşiv Belgeleri

BOA¹⁷; BEO.4711.353251, 13 Şaban 1340/13 Nisan 1922

¹⁷ Başbakanlık Osmanlı Arşivleri

BOA; HH.HRK.25.4, 28 M.1302/17 Kasım 1884,

BOA; MTV.15.7, 1301/1883

BOA; ŞD.2597.21, 6 C.E. 1306/8 Aralık 1891

BOA; ŞD.2846.15, 22 Nisan 1340/22 Nisan 1924

BOA; T.SNİ.1727.27, 1300/1883

TİCARET MEKTEB-İ ÂLİSİ DERS İÇERİKLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME (1883-1930) (USUL-İ TİCARET DÖNEMİ)

Ahmet Sait Özkul
Süleyman Demirel Üniversitesi

ÖZET

Türkiye’de yükseköğretimde işletmecilik eğitimi 1883 yılında kurulan Hamidiye Ticaret Mektebi ile başlamaktadır. Okulun kuruluş amacı; zamanının bilimsel ve uygulamaya dönük işletmecilik bilgileri konusunda yetkin “Ticaret Erbabı” yetiştirmektir.

Bu çalışmada Türkiye’deki işletmecilik eğitiminin yükseköğretim düzeyindeki ilk kurumu olma özelliğine sahip olan Ticaret Mektebi’nin 1883-1930 yılları arasında müfredat programlarında yer alan ders içerikleri araştırılmaktadır. Bu bağlamda hem ders müfredatları hem de ulaşılabildiği ölçüde ders kitaplarının içerik bölümleri incelenmektedir. Acaba Ticaret Mektebi’ndeki dersler hangi oranda müfredat programlarında yer almakta ve bu söz konusu derslerin ders içeriklerinde ne tür bilgiler bulunmaktadır? Bu bağlamda öncelikle Ticaret Mektebinin müfredat programlarında yer alan dersler oransal olarak tablo halinde gösterilmektedir. Sonrasında da arşiv ve kütüphane taramalarından elde edilen ders kitaplarının içeriklerine yer verilerek söz konusu içerikler sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır. Çalışma, İşletmecilik Eğitimi açısından hem *geçmişle günümüz karşılaştırmaları* hem de *bilgi taşıyıcılarının nitel ve nicel yönden tespiti* anlamında bir birikim oluşturmayı hedeflemektedir. Çalışmada nitel araştırma kapsamında olan içerik inceleme yöntemi kullanılmaktadır.

Çalışmanın neticesinde elde edilen bulgularda; söz konusu tarihler arasında, yükseköğretim kurumlarının bir çoğunda hakim olan Fransız etkisinin işletmecilik eğitiminde de etkili olduğu görülmektedir. Bununla beraber, Ticaret Mektebi’nde işlenen derslerde ve okutulan kitaplarda, ticaret metodlarının ağırlıkta olduğu ve ticaretin nasıl yapılması gerektiği konusundaki teorik ve/veya pratik bilgi birikimi göze çarpmaktadır. Bu birikimin tespiti neticesinde; okulda 1883-1930 tarihleri arasında verilen işletmecilik eğitiminin “Usul-i Ticaret” başlığıyla ele alınıp alınamayacağı/adlandırılabilceği tartışılmaktadır. Bu açıdan çalışmanın İşletmecilik Eğitimi’nin tarihsel boyutunun tespiti konusundaki yazına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İşletmecilik Eğitimi Tarihi, Hamidiye Ticaret Mektebi, Ticaret Mekteb-i Alisi, Yükseköğretimde İşletmecilik Eğitimi

1. Giriş

Türkiye’de ticaret ve iş dünyasına yönelik olarak verilen eğitimin tarihi Ticaret Mektebi’ne kadar uzanmakla beraber (Üsdiken, 2003: 120) söz konusu eğitim müessesesi; 19. yüzyılın sonlarına doğru Osmanlı Devleti’nde açılan yükseköğretim kurumları arasında işletmecilik eğitimi açısından da en önemli (Güvemli, 2003: 105-106.) okul olma özelliğine

sahiptir. Okul 1883 yılında açılmış ilk mezunlarını (13 kişi) 1887 yılında vermiştir. (Çelebi, 1939)

Okulun ilk açılışındaki eğitim süresi dört yıldır. İlk iki yılı “İdadî” üçüncü ve dördüncü yılları “Fenni” olarak adlandırılmıştır. (Ergin, 1977: 1138) Okulda 21 Temmuz 1885 itibarıyla toplamda 93 öğrenci bulunmaktadır. Bunların 20’si Müslüman, 11’i Rum, 51’i Ermeni-Katolik- Frenk ve 11’i Musevî’dir. (B.O.A., A.AMD. 350-10) Sonrasında okul 1889 yılında kapatılmıştır. (Çelebi, 1939) Osman Ergin mektebin 1883 yılına ait ders programının uygulanabilirliğinin çok zor olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca mektebin programının zamanın İktisat Fakülteleri tarafından dahi uygulamanın mümkün olmadığını söylemektedir. (Ergin, 1977: 1138) Bu programla ilgili detaylı bilgiler Tablo 1’de gösterilmektedir.

1894-95 yılında tekrar açılan okulun programında okulun eğitim süresi 3 yıla indirilmiştir. Okulun ilk programının uygulanabilirliği açısından birçok zorluk taşımasının sebebi başta eğitim sisteminin zayıflığı ve bu tarz bir okulun ilk kez açılmasından dolayı olduğu ifade edilmektedir. Okulun 1894 yılına ait ders programının Osmanlı’nın koşullarına daha uygun olduğu görünmektedir. (Güvemli, 2003: 127-128) Bu programdaki derslerin ders saatlerine gerekli ikincil kaynaklar ve arşiv tarandığı halde ulaşılamamıştır. Bu yüzden dersler tablo şeklinde verilmemektedir. Yapılan incelemeden şu sonuç çıkarılabilir. Programdaki ticaret dersleri 1883 yılındaki programa göre daha ağırlıklı görünmektedir. Oran olarak tespit edilemeye de sayı olarak 20 dersten 17 tanesi işletmecilik dersleridir. Bu 17 dersin isminde “ticaret”, “ticarî” ibareleri geçen ders sayısı 14’tür. (B.O.A. İrade Maarif, 1312.R.23)

1908 yılında okulun adı 2. Meşrutiyet’le beraber değişmiş, “Hamidiye” ibaresi kaldırılmış ve “Ticaret Mektebi Âlisi” olmuştur. Aynı yıl ders programına İlm-i Malî, İhsaiyat, Almanca, İngilizce dersleri eklenmiştir. 1910 yılında Cebr-i Mâlî ve Sarrafi, Daktilografi, İstenografi ve Tahlîl-i Kimya dersleri eklenmiştir. Yine 1910 yılında ilk defa okul talimatnamesi yapılmış, okulda daktilo dershanesi açılmış ve kütüphane kurulmuştur. (Çelebi, 1939)

Ticaret Mektebinin ders programları üzerinde sürekli değişiklik yapılmaktaydı. Bu programlardan birisi de okulun 1916-17 yıllarına ait olan “Ticaret Mektebi Âlisi Talimatname ve Müfredatlı Ders Programı” adında bir yayındır. Kitap haline getirilmiş bu yayında okulda eğitim veren kişiler, derslerin içerikleri, okulun talimatnamesi gibi önemli veriler yer almaktadır. (Özkul, 2012: 95)

2. Ticaret Mektebi Ders İçerikleri

“Ticaret Mektebi Âlisi Talimatname ve Müfredatlı Ders Programı” adlı yayında geçen işletmecilikle ilgili derslerin içerikleri aşağıda ifade edilmektedir. Ders içeriklerinin büyük bir kısmında Osmanlıca ifadeler transkripsiyona tabi tutulmuş ve çoğunluğunun orijinal haliyle kalması tercih edilmiştir. Bundan maksat; 19. yüzyıl sonu ve 20. yüzyıl başındaki Türkiye’de geçerli olan işletmecilik eğitiminin akademik dilini, bir nebze olsun çözmeye çalışmak için motivasyon oluşturmaktır. Programdaki ders içeriklerinin ise sadece başlık kısımları belirtilmektedir. Derslerle ilgili olarak yer yer parantez içlerinde açıklamalar yapılmakta ve kimi yerlerde program içeriğinden aynen alıntılarla dersin niteliği tespit edilmeye çalışılmaktadır.

2.1. Muhasebe Ağırlıklı Dersler ve İçerikleri

Usul-i Muhasebe-i Ticariye: Başlıca İstılahat, Hesabat, Defatir, Kayd-ı Muamelat, Tesis-i Hesabat, Tensik-i Defatir (Yevmiye Defteri, Defter-i Kebir, Mizan Defteri, Envanter Defteri), Envanter Maddeleri, Bilanço, Muamelat-ı Muhtelifenin Usul-i Muzaafa Kavaidine

Tevfikan Muamele-i Kaydiyyesi (Hesab-ı Zatî Muamelatı, Komisyon ve Emanet Muamelatı, Ortaklık Muamelatı, Şirket Muamelatı) Şirket Türlerine Göre Kayıt Türleri. (Ticaret Mektebi Nizamnamesi, 1916: 15-21)

Usul-i Muhasebe-i Maliye: Banka ve Borsa Muamelat ve Muhasebesi: Bankalar, Bankalarda Devair-i Teşkilatının Hutut-ı Esasiesi (Vezne Dairesi, Cüzdan Dairesi, Borsa Emirleri Dairesi, Hesabat-ı Cariye Dairesi, Hukuk Müşavirliği, Evrak Dairesi, Şubat Dairesi), Banka Muhasebesi, Bankaların Tesis ve Teşkili, Banka Muamelatı (Nakit Tevdiatı, Senedat-ı Ticariye İskontosu vb.), Sigorta Muamelatı ve Muhasebesi, Bir Ticaret Bankasının Bir Aylık Monografisi. (Ticaret Mektebi Nizamnamesi, 1916: 37-43)

Muhasebe: Banka ve Borsa Muamelat ve Muhasebesi; Bankalar, Bankalarda Devair-i Teşkilatının Hutut-ı Esasiesi, Bankaların Tesis ve Teşkili, Banka Muamelatı (Nakit Tevdiatı, Senedat-ı Ticariye İskontosu, Senedat-ı Ticariye Bedelatının Tahsili, Esham ve Tahvilat, Çek, Poliçe ve İtibar Mektubu Keşidesi, Şanj ve Arbitraj, Nakl-i Hesab, Borsa Muamelatı, Esham ve Tahvilatın Neşri, Kuponların İskontosu ve Tahsil-i Bedelatı, Kasa İcari, Hesabat-ı Cariye. İkinci Kısım: Usul-i Muhasebe-i Sanaiyye; Sanaiyye Ait Muamelat-ı İbtidaiyye, Bir Müessese-i Sanaiyenin Teşkilat ve Tesisatı, Üçüncü Kısım: Diğer Hususi Muhasebeler (Ziraî Muhasebe, Sigorta Muhasebesi, Usul-i Muhasebe-i Nakliyat). (Ticaret Mektebi Nizamnamesi, 1916: 132-142)

Usul-i Muhasebe-i Sanaiyye ve Ziraiyye: 1-Sanaiyye Ait Malumat-ı İbtidaiye: Sanat, Sanayi-i İmaliye, Rekabete Karşı Mübareze için Techiz İcab Eden Vesait, İşçilik, Fabrikacılıkta Masarîf-ı Umumiye, Bir Müessese-i Sanaiyenin Teşkilat ve Tesisatı. 2-Ziraat, Ziraat İdareleri, Nebat-ı Ziraiye, Hayvan Beslemek, Bir Çiftliğin Tesis ve Teşkil ve İdaresi, Ziraat Muhasebesi ile İlgili Malumat. (Ticaret Mektebi Nizamnamesi, 1916: 44-49)

Ticaret Muhasebesi Tatbikatı: Bu dersin içeriği; “Münferiden icray-ı ticaret eden bir tacir muamelatının mükemmel monografisi yani bilumum muamelatının, defatirinin ve hesabatının ve evrak ve vesait-i hesabiyesinin bir müsvedde usulünde bittecrübe beyan ve izahı; ticarethanenin tesis ve tefrişi, ithalat ve ihracat ve komisyon, emanet, vekalet, ortaklık ve muhtelif spekülasyon muamelatına müteallik muhasebenin tatbikatı icra edilecektir.” şeklinde belirtilmektedir. (Ticaret Mektebi Nizamnamesi, 1916: 50-51)

2.2. Ticaret Ağırlıklı Dersler ve İçerikleri

Malumat-ı Ticariye: Ticaret, Tacirler, Mübadelat-ı Ticariye, Mübadelata Müteallik Evrak, Gümrükler. (Ticaret Mektebi Nizamnamesi, 1916: 13-15)

Muhaberat-ı Ticariye: Mukaddime; Alelumum Mekatib, Mekatib-i Adiyeye ile Mekatib-i Ticariye arasındaki Esaslı Farklar, 1-Alât ve Vesait-i Müsta'mele (Muharrerat ve Muhaberat-ı Ticariye'nin Eşkali, Zarflar, Kopya Mürekkeleri vb.), 2-Müessesatta Muhaberat Kısım ve Tahrirat Katipleri (Bu memurların daire ve derece-i salahiyetleri, ifa eyledikleri rol vb.), 3-Muhaberat ve Muharreratın Defatire Kayd ve Tescili, 4-Vesait-i İrsaliye, 5-Muharrerat ve Muhaberatın Tasnifi, 6-Muharrerat ve Muhaberat-ı Ticariye'nin Cihet-i Hukukiyeleri, 7-Üslup ve Lisan-ı Ticarî, 8-Muharrerat ve Muhaberat-ı Ticariye'nin Tasnif ve Taksimi (Son madde konusunda şöyle bir ifade göze çarpmaktadır. İhtar: “İlk yedi fasılda malumat-ı muhtasara ile iktifa olunup sekizinci fasılda cihet-i tatbikiyeye daha ziyade ehemmiyet verilecektir.”) (Ticaret Mektebi Nizamnamesi, 1916: 61-65)

Malumat-ı İhsaiyye: Birinci Kısım (Medhal): İhsaiyyatın Tarifi, Hadisat-ı hayatiye ile iktisadiye, maliye, hukukiye ve içtimaiye ve alelumum hadisat-ı tabiiyye hakkında istihsal-i malumat için “ihsa”ya hissedilen lüzum, Ameliyat-ı Muhtelif-i İhsaiyye, İkinci Kısım

(İhsaiyyat-ı İktisadiyye): Ticaret İstatistikleri, Sanayi İstatistikleri, İhsaiyyat-ı Maliye. (Ticaret Mektebi Nizamnamesi, 1916: 72-74)

Malumat-ı Hukukiye: Kanun-ı Ticaret: Medhal, 1-Kanun-ı Ticaret ve Daire-i İcraatı (Kanun-ı Ticaretin Kaynakları, Ticaret Kanunları), 2-Eşhas (Tüccarın ehliyetleri, Tacir kimdir?, Tüccarlığın dışındaki meslekler, Ticarete ehil olamayanlar), 3-Eşya (Ticarethane, Ünvan-ı Ticaret, Alamet-i Farika), 4-Tahhüdât-ı Ticariye (Mukavelenin Akdi, Bayinin Vazifeleri, Müşterinin Vazifeleri), 5-Ticaret-i Bahriye Kanunu, 6-İflas (Ticaret Mektebi Nizamnamesi, 1916: 78-83)

Emtia-i Ticariye: Bakliyat, Baharat, Süt ve Mahsulatı, İncir, Üzüm vb., Elyaf-ı Nesciye, Mevadd-ı Madeniye, Eşcar (Kerestelerin envaı), Mahrukat, Enkaz-ı Hayvaniye ve Nebatiye, Mevadd-ı İnşaiyye, Değerli Taşlar, Madenler, Mahsulat-ı Kimyeviyye. *İhtar:* “Muallim Efendi hin-i tedriste, emtianın numunelerini talebeye göstererek ecnas-ı muhtelifesine, sur-i istimaliyyesine, merakiz-i istihsaliyye ve istihlakıyyesine, hasılat-ı seneviyyesi mikdarına ve ticaret veya sanayi nokta-i nazarından mühim addolunan hususat-ı sairesine dair izahat-ı lazime i'ta eyleyecektir.” (Ticaret Mektebi Nizamnamesi, 1916: 83-84)

İktisad-ı Ticarî: Ticaret Hakkında Malumat-ı Umumiye-i Esasiye (Ticaret, Tarif ve Mahiyeti, Tavsifi, Ticaret Memleketleri), Ticaretin Şuubat-ı Esasiyesi, Muhtelif Noktay-ı Nazarlara Göre Ticaret, Devr-i İbtidâî Teşkilat-ı Ticariyesi (İlk Tacir, İlk Muamele-i Ticaret), Devr-i Hâzır ve Teşkilatı (Kollektif ve Komandit Ticaret Şirketleri, Hisse Senetli Şirketler), Ticaret-i Beynelmilel, Ticaret-i Milliye, Meskükat, Evrak-ı Nakdiyye, Senedat ve Evrak-ı Ticariye, Bankalar, Mikyasat, Ticaretin Tensiki. (Ticaret Mektebi Nizamnamesi, 1916: 105-108)

Hukuk-ı Ticarî: Ticaret ve Hukuk-ı Ticarî, Hukuk-ı Ticaretin Tarih ve Menabı Hazırası, Kanun-ı Ticaretin Muhteviyat-ı Umumiyesi ve Tarihçesi, Tüccarların Hususi Vazifeleri, Şirketler, Bilumum Mukavelat-ı Ticariye Hakkında Müttehaz Kavaid, Ticarî Bayiler, Rehn-i Ticarî, Umumî Mağazalar, Komisyonculuk, Nakliye Komisyoncuları ve Muamelatı, Senedat-ı Ticariye, İflas, İlan-ı İflas, Ticaret Mahkemeleri-Ticaret Odaları. (Ticaret Mektebi Nizamnamesi, 1916: 150-158)

Nakliyat ve Tarifeler: Nakliyat Hakkında Tetkikat-ı İktisadiye, Turuk-ı Nakliye Hakkında Ahkam-ı Umumiye, Karayolları, Dahilî Seyr-i Sefain, Nakliyat-ı Bahriye, Şimendüfer ve Tramvaylar, Tarifeler, Netayic-i Umumiye. (Ticaret Mektebi Nizamnamesi, 1916: 161-163)

Tarih-i Ticaret ve Sanayi: Tarih-i Ticaretin Mebdei ve Tarih-i Siyasî ile Münasebeti, Mıs(ı)rîler, Keldaniler, Asurîler, Babiller, Fenikeliler vb., Avrupa, İnan ve Araplarla Ticaret, Onüçüncü Asırda İtalya Cumhuriyetleri, Amerika'nın Keşfi, İspanyollar, Rönesans ve Reform, On Yedinci Asırda Ticaret, Fransa'nın Bahriye ve İstimar Kuvvetinin Tevsii, Yeni Kavaid-i İktisadiye, Ticarete ve Sanayide İslahat Harekatı, Ticaret ve Demokrasi, Düvel-i Muazzama, On Dokuzuncu Asırda Amerika, İstanbul'un Fethinden Tanzimat'a kadar Memalik-i Osmaniye'nin Ahval-i Ticariyesi, Abdülhamid Han Devri, Ticaret Mektebi, İdadilerde Ticaret Şubelerinin Küşadı, Devr-i Meşrutiyet. (Ticaret Mektebi Nizamnamesi, 1916: 208-210)

2.3. Ticari Yazışma Ağırlıklı Dersler ve İçerikleri

İstenografi: Tarihçesi, Osmanlı Devleti'nde İstenografi, Yabancı Devletlerde Ticaret ve Hükümet Dairelerinde Suret-i İstimali, Ehemmiyeti, Muhtelif Tatbikat ve Temrinat. *Tenbih:* “Talebenin bir dereceye kadar İstenografi ile not tutabilmelerini temin edecek kadar İstenografiye istinas hasıl edilmek icab eder.” (Ticaret Mektebi Nizamnamesi, 1916: 89)

Daktilografi: Yazı Makinelerinin Tarihçesi, Faydaları ve Önemi, Yazı Makinesi Türleri ve Makinenin Parçaları: Klavye, Türleri, Düğme Mekanizması, Bir yazı makinesinin (söz gelimi Remington) Mekanizmaları hakkında Bilgiler, Yazı Makinesinin Kullanımı. Dersle ilgili açıklama şöyle devam etmektedir. "Makineyi usulü dairesinde kullanabileceğine ve on parmak istimaliyle yazabileceğine kanat getirilen talebeye makinede tatbikat yaptırılacaktır. Talebeye verilecek temrinat daima ticarî mektuplar, çek, poliçe, emre muharrir senet, fatura vesaire gibi evrak ve vesaik-i ticariye olacak;katiyyen diğer hususata müteallik yazı numuneleri verilecektir. Makine ianesiyle müteaddid nüshalı kopyalar istihsal etmek usulü ve daha sair hususat talebeye tedris ve irae olunacaktır." (Ticaret Mektebi Nizamnamesi, 1916: 224-225)

2.4. Ekonomi Ağırlıklı Dersler ve İçerikleri

Coğrafya-yı İktisadî: Dersin Tarifi, Maksat ve Gayesi, Sanayi-i İhraciye ve Ziraiye (Eski ve Yeni Ziraat Memleketleri ve Ziraî Ürünler, Hayvan Yetiştiriciliği, Mahsulat-ı Nesciyye, Mahsulat-ı Madeniye), Sanayi-i İmaliye, Ticaret, Vesait-i Nakliye. (Ticaret Mektebi Nizamnamesi, 1916: 23)

İlm-i İktisad, İktisad, İlm-i Servet: İktisad ilmiyle alakalı Malumat-ı Umumiye, İlm-i İktisadın tarifi ve mevzuu, İstihsalin Amilleri (Tabiat, Sa'y ve Amel, Sermaye, Makineler), Teşkilat-ı İstihsaliye, Teşebbüs ve Teşebbüs Türleri (Tröstler, Karteller, Teşebbüs-i Azîme ve Sağîre) (Ticaret Mektebi Nizamnamesi, 1916: 51-52) Bu ders ilerleyen yıllarda İktisad başlığı altında şu konularla karşımıza çıkmaktadır; Tedavül-i Servet, İnkısam-ı Servet, İstihlak-i Servet, İlm-i Servetin Hulasa-i Tarihiyesi. (Ticaret Mektebi Nizamnamesi, 1916: 70-72)

2.5. Ticari Matematik Ağırlıklı Dersler ve İçerikleri

Hesab-ı Ticarî: Mikyasat ve Meskukat (Ölçüler ve Yerli/Yabancı Sikkeler), Yüzde Kaideleri, Orantı Türleri, Basit Faiz, İskonto ve Türleri(Dahilî, Haricî, İskontoda Thoyer Usulü), Hesabat-ı Cariye (Alacak Borç ilişkileri ve bu konuda kullanılan farklı yöntemler). "İhtar: Tedrisat, tatbikî ve amelî bir tarzda ve bir çok temrinler hallettirilmek suretiyle icra edilecek ve bilhassa mikyasat ve meskukat tatbikatına ehemmiyet verilecektir." (Ticaret Mektebi Nizamnamesi, 1916: 11-12)

Hesab-ı Malî ve Sarrafî: Altın ve Gümüş Madenleri ve Bu Madenlerin Ticarî Kıymetleri, Meskukat, Altın ve Gümüş Meskukat ve Mevaddın Arbitraji, Kambiyo, Kambiyo Arbitraji, Menkul Kıymetler (Hisseler, Likidasyon/Tasfiye-i Hesab, İştirâ). (Ticaret Mektebi Nizamnamesi, 1916: 35-36)

Cebr-i Malî ve Sarrafî: Silsileler ve Logaritma, Faiz-i Mürekkeb, Taksit, İstikrazat/Borçlanma/Ödünç Alma (Amerika Usulü), İstikrazat Düsturları. Ticaret Mektebi Nizamnamesi, 1916: 68)

Riyazat-ı Maliye: Faiz-i Mürekkeb, İrad, Taksit, Hesab-ı İhtimalat, Sigorta. (Ticaret Mektebi Nizamnamesi, 1916: 197-198)

2.6. Ticaret ve Banka Şubesi İhtisas Dersleri

Malî Piyasalar ve Banka Siyaseti: Tarifât, Bankaların Tekamül-i Tarihiyesi, Bankalar Arasında Taksim-i Amal, Banka Ticaret Teşebbüsü, Devletin İtibara İhtiyacı, Taksimat (Osmanlı Bankası, Yabancı Devletlerin Bankaları). (Ticaret Mektebi Nizamnamesi, 1916: 194-195)

2.7. Ticaret ve Şehbenderlik Şubesi İhtisas Dersleri

Teşkilat-ı Siyasiye-i Düvel: Ticaret ve Şehbenderlik Şubesinin ihtisas dersleri arasında olan bu derste; Dünya Devletlerinin Yönetim Şekilleri ve Hukuk Sistemleri hakkında bilgiler verilmektedir. (Ticaret Mektebi Nizamnamesi, 1916: 202-203)

Hukuk-ı Düvel ve Muahedat-ı Ticariye: Ticaret ve Şehbenderlik Şubesinin ihtisas dersleri arasında olan bu derste; Hukuk-ı Umumiye-i Düvel ve Hukuk-ı Hususiye-i Düvel olmak üzere iki başlık mevcuttur. Ticaretle ilgili olan kısımda da; Ticarî Şirketler, Yabancı Şirketler konularına değinilmektedir. (Ticaret Mektebi Nizamnamesi, 1916: 204-205)

3. Ticaret Mektebi Ders Programları

Tablo 1’de; 1883 yılındaki ders programının İdadî ve Fennî Sınıflarının ders programı (4 yıllık derslerin tamamı) gösterilmektedir.

Tablo 1: Hamidiye Ticaret Mektebi Ders Programı (1883)

İdadî ve Fennî Kısımlarının Toplam Ders Saatleri ve Oranları					
Alan	Kategori	Ders Adı	Ders Saati	Yüzde	
Genel Dersler	Dil	Lisan-ı Türkî	5	5%	
		Lisan-ı Fransevî	6	6%	
		Tercüme (Fransızcadan Türkçeye)	3	3%	
		Elsine-i İhtiyariye	12	12%	
		Müzakere	2	2%	
	Matematik	Ulum-ı Riyaziye	7	7%	
	Sosyal Bilimler	Coğrafya-yı Umumî	3	3%	
		Tarih-i Umumî	2	2%	
		Coğrafya-yı Osmanî	1	1%	
		Tarih-i Osmanî	1	1%	
	Doğa Bilimleri	Tarih-i Tabii Hayvanat Bahsi	2	2%	
		Ulum-ı Tabiiyye	4	4%	
		Tarih-i Tabii Nebatat	2	2%	
		Tarih-i Tabii “Madeniyat ve Tabakât-ül Arz”	1	1%	
	Güzel Yazı	Tarih-i Tabii “Alelumum Tarih-i Tabii”	1	1%	
		Hüsn-i Hat (Fransızca ve Türkçe)	6	6%	
	Resim	Resim	8	8%	
İşletmecilik Dersleri	Muhasebe	Muhtasar Usul-i Defterî	1	1%	
		Usul-i Defterî	1	1%	
	Ticarî Yazışma	Muharrerat-ı Ticariye ve Türkçeye Tercüme	2	2%	
		Muharrerat-ı Ticariye-i Franseviyye	1	1%	
		Evrak ve Muharrerat-ı Ticariye’nin Tanzimi	2	2%	
	Ticarî Matematik	İlm-i Hesab (Ticarî Hesap)	1	1%	
		Riyaziye ve Hikmet ve Makinenin Ticarete Tatbiki	3	3%	
	Ulûm-u Tabiiyye	Ticaretçe Ehemmiyeti Olan Mebahis-i Hikemiyye	1	1%	
	Ticaret	İktisat	İlm-i Servet	2	2%
		Ticaret	Sanayi ve Fenlerin Ticarete Uygulanması	2	2%
			Kimya-yı Tahlîlinin Ticarete Tatbiki	2	2%
			Emtia-i Ticariyenin Tayin-i Keyfiyatı	2	2%
			Ticaretgâhlar Hakkında Malumat	2	2%
			Teçhizat-ı Bahriye	1	1%
Memalik-i Şahanenin Sanayi ve Ahval-i Maliyesi			2	2%	
Ticaret-i Berriye ve Bahriye Kavanîn-i Hukuk			2	2%	
Tarih-i Ticaret			2	2%	
Coğrafya-yı Ticarî			4	4%	
TOPLAM:			99	100%	

Okulun 1883 yılındaki ilk programında (Tablo 1) toplam ders saati 99’dur. İşletmecilik Derslerinin ders saati olarak toplamı 33 saat ve oran olarak da %33’tür. İşletmecilik derslerinin içerisinde en yüksek oran olarak Ticaretle ilgili olan dersler

görülmektedir. Ticaret derslerinin toplam derslere oranı %19'dur. İkinci en yüksek orana sahip olan Ticarî Yazışma derslerinin genel derslere oranı %5'tir. İşletmecilik Derslerindeki diğer alanlarda Muhasebe %2, Ticaretle ilgili Matematik bilgisi %4, Fizik derslerinin ticarete uygulanması %1 ve İktisat %2 olarak görülmektedir.

Genel dersler kategorisine bakıldığında; programda ağırlıklı olarak Fransızca eğitime yer verildiği görülmektedir. Fransızcadan Türkçeye, Türkçeden Fransızcaya tercüme yapılması ve güzel yazı derslerinde Fransızca Hüsn-i Hat derslerinin verilmesi; 19. Yüzyılda eğitim alanlarında Osmanlı Devleti'nde hakim olan "Fransız Etkisi"nin bir yansımasıdır. Yine ticarî yazışmalarla ilgili derslerde Fransızcanın ağırlıklı bir görünümü söz konusudur. Bu durum, "ticaret eğitimi" verilirken Fransız etkisinin işletmecilik dersleri için de geçerli olduğunu göstermektedir.

Tablo 2'de 1916 yılına ait olup eğitim süresi 3 yıl olan Kısm-ı Evvel şubelerine ait ders programı gösterilmektedir.

Tablo 2: Ticaret Mekteb-i Alisi Kısm-ı Evvel Bölümü Ders Programı (1916)

Kısm-ı Evvel Bölümündeki Toplam Ders Saatleri ve Oranları				
Alan	Kategori	Ders Adı	Ders Saati	Yüzde
Genel Dersler	Dil	Türkçe (Lisan ve Muhabere)	5	5%
		Fransızca (Lisan ve Muhabere)	17	16%
		Almanca	17	16%
	Sosyal Bilimler	Coğrafya	8	8%
	Doğa Bilimleri	Kimya ve Tağşişatı	6	6%
		Fizik	4	4%
	Güzel Yazı	Hüsn-i Hat	2	2%
İşletmecilik Dersleri	Muhasebe	Usûl-i Muhasebe ve Tatbikatı	24	23%
	Ticarî Yazışma	İstenografi	1	1%
		Daktilografi	1	1%
	Ticarî Matematik	Hesab-ı Ticarî, Sarrafi ve Malî	8	8%
		Cebr-i Malî ve Sarrafi	2	2%
	İktisat	İlm-i İktisat ve İhsaiyyat	5	5%
	Ticaret	Emtia-i Ticariye	2	2%
		Malumat-ı Hukukiye ve Ticariye	4	4%
TOPLAM:			106	100%

Okulun 1916 yılındaki programında Kısm-ı Evvel Bölümü'ndeki toplam ders saati 106'dır. İşletmecilik Derslerinin ders saati olarak toplamı 47 saat ve oran olarak da %44'tür. İşletmecilik derslerinin içerisinde en yüksek oran olarak "Muhasebe Dersleri" görülmektedir. Muhasebe derslerinin toplam derslere oranı %23'tür. Okulda işletmecilik dersleri altında kategorize edilen bir diğer alan da Ticarî Matematik başlığı altında olan derslerdir. Bu derslerin de oranı toplam dersler içerisinde %10 olarak görülmektedir. İşletmecilik Derslerindeki diğer alanlar ise İktisat ile beraber İstatistik Bilgisi %5, Ticaret %4 ve Ticarî Yazışma %2 olarak görülmektedir.

Genel dersler kategorisine bakıldığında ise; ağırlıklı olarak Fransızca eğitime devam edildiği görülmektedir. Farklı bir gelişme olarak ise, Almancanın Fransızca kadar bir oranla (%16) eğitimde zorunlu bir ders olarak verilmesi gösterilebilir. Osmanlı Devleti'nin söz konusu yıllarda Almanya ile sıkı ilişkiler içinde olması bu durumu etkilemiştir. Ayrıca siyasi konjonktürün etkisiyle Almanya'nın o dönem için sadece Ticaret Mektebi'ni değil Darülfünun başta olmak üzere birçok eğitim kurumunu etkilediği de ifade edilebilir. (Özkul, 2012:70-71)

Tablo 3'te 1916 yılına ait olup eğitim süresi 3 yıl olan Kısm-ı Sanî şubelerine ait ders programları gösterilmektedir. Kısm-ı Sanî Şubelerinde öğrenciler birinci ve ikinci sınıfta aynı

dersleri almakta üçüncü sınıfta ise ihtisas sahibi olmak istedikleri alana göre tercih yaparak bölümlere ayrılmaktadırlar. Bu bölümler Ticaret ve Şehbenderlik (Konsolosluk), Ticaret ve Bankacılık, Ticaret ve Sanayi'dir.

Tablo 3: Ticaret Mekteb-i Alisi Kısım-ı Sanî Bölümü Ders Programı (1916)

Kısım-ı Sanî Bölümündeki Toplam Ders Saatleri ve Oranları										
Alan	Kategori	Ders Adı	Şehbenderlik Bölümü		Bankacılık Bölümü		Sanayi Bölümü			
Genel Dersler	Dil	Fransızca ve Muhaberat-ı Ticariye	9	10%	9	9%	9	9%		
		Türkçe ve Muhaberat-ı Ticariye ve Neşriyat	3	3%	3	3%	3	3%		
		Almanca ve Muhaberat-ı Ticariye	9	10%	9	9%	9	9%		
		Elsine-i İhtiyariye: İngilizce, İtalyanca	9	10%	9	9%	9	9%		
	Hukuk	Kavanîn-i Ziraiye, Sinaîye, Madeniye	2	2%	2	2%	2	2%		
		Hukuk-ı Esasiye ve İdare	2	2%	2	2%	2	2%		
	İstatistik	İstatistik (Umumi ve Tatbiki)	2	2%	2	2%	2	2%		
İşletmecilik Dersleri	Muhasebe	Usul-i Muhasebe-i Umumiye	2	2%	2	2%	2	2%		
		Usul ve Kavanîn-i Maliye	2	2%	2	2%	2	2%		
		İlm-i Muhasebe ve Muhasebe-i Ticariye Tatbikatı	11	12%	11	11%	11	11%		
	Ticarî Yazışma	Daktilografi, İstenografi	2	2%	2	2%	2	2%		
	İktisat	Nazariyat-ı İktisadiye ve İktisad-ı Ticari	6	6%	6	6%	6	6%		
		Coğrafya-yı İktisadî	5	5%	5	5%	5	5%		
	Ticari Matematik	Riyaziyat-ı Maliye	2	2%	4	4%	2	2%		
		Hesab-ı Ticarî, Malî ve Sarrafî	7	7%	9	9%	7	7%		
	Ticaret	Nakliyat ve Tarifeler	1	1%	1	1%	1	1%		
		Tarih- Ticaret ve Sanayi	2	2%	2	2%	2	2%		
		Emtia-i Ticariye	4	4%	4	4%	6	6%		
		Kavanîn-i Ticariye (Hukuk-ı Medeniye, Ticaret-i Bahriye ve Berriye)	8	9%	8	8%	8	8%		
		Mukayeseli Kavanîn-i Ticariye	2	2%	2	2%	2	2%		
	Bankacılık Dersleri	Malî Piyasalar ve Banka Siyaseti	0	0%	1	1%	0	0%		
		Banka Tatbikatı	0	0%	3	3%	0	0%		
	Şehbenderlik Dersleri	Teşkilat-ı Siyasiye-i Düvel	1	1%	0	0%	0	0%		
		Hukuk-ı Düvel ve Muahedat-ı Ticariye	2	2%	0	0%	0	0%		
		Nizam-ı Şehbenderiye	1	1%	0	0%	0	0%		
	Sanayi Dersleri	Sanayi ve Ziraat Muhasebesi Tatbikatı	0	0%	0	0%	2	2%		
		Tahlilat-ı Kimyeviye	0	0%	0	0%	2	2%		
Teknoloji		0	0%	0	0%	2	2%			
TOPLAM :			94	100%	98	100%	98	100%		

Okulun 1916 yılındaki programında Kısım-ı Sanî Bölümü'ndeki toplam ders saatleri farklıdır. Ticaret ve Şehbenderlik Bölümü toplamda 94 saat eğitim almaktadır. Bu derslerin 54 saati, oran olarak da %57'si İşletmecilik Dersleri, %4'ü ise Şehbenderlikle ilgili uzmanlık dersleridir. Ticaret ve Bankacılık Bölümü toplamda 98 saat eğitim almaktadır. Bu derslerin 54 saati, oran olarak da %55'i İşletmecilik Dersleri, %8'i ise Bankacılıkla ilgili uzmanlık dersleridir.¹⁸ Ticaret ve Sanayi Bölümü toplamda 98 saat eğitim almaktadır. Bu derslerin 56 saati, oran olarak da %57'si İşletmecilik Dersleri, %6'sı ise Sanayi ilgili uzmanlık dersleridir. İşletmecilik derslerinin içerisinde en yüksek oran "Ticaret" kategorisindeki derslerdedir. Ticaret derslerinin toplam dersler içindeki oran %18'dir. Muhasebe derslerinin toplam derslere oranı %16'dır. Devamında İktisat dersleri %11 olarak görülmektedir. Ticarî Matematik derslerinin oranı %9, Ticarî Yazışma içerikli derslerin ise oranı %2'dir.

4. Sonuç

Ticaret Mektebi Derslerinin Kategorize Edilmesi: Öncelikle şunu belirtmek gerekir ki; bu çalışmada icra edilen kategorize etme çalışması gelecekte; içerikler ve dersler konusunda bilgi birikim artmasıyla beraber daha da farklılaşabilir. Bu açıdan sübjektif bir kategorize etme söz konusu olduğunu belirtmekte yarar vardır. Yazar kendi araştırmaları doğrultusunda böyle bir kategorize etme yolunu tercih etmiştir. Sonuçta; her üç tabloda da dersler "İşletmecilik Dersleri" ve "Genel Dersler" olmak üzere 2 ana kategoride incelenmiştir. "İşletmecilik Dersleri" kategorisi altında; Muhasebe, Ticaret, Ticarî Matematik, İktisat, Ticarî Yazışma gibi işletmecilik bilgisi veren dersler bulunmaktadır. "Genel Dersler" kategorisi altında Lisan, Hukuk, Matematik, Sosyal Bilimler, Tabiat Bilimleri, Güzel Yazı, Resim gibi dersler bulunmaktadır.

Fransız Etkisi: 19. Yüzyılda Osmanlı'dan Türkiye'ye geçiş esnasında "işletmecilik" anlayışının değişmesinin "eğitim" boyutunu kavramak açısından Ticaret Mektebi önemlidir. Ticaretin bilimsel yöntemlerle yapılması gerektiği fikrinden hareketle Fransız Paris Ticaret Okulu'nu (Ecole de Hautes etudes Commerciales) modelleyerek kurulan mektepte Türkçe dersinden sonra en önemli dil Fransızcadır. Ticarî mektuplardan Fransızca güzel yazı yazma derslerine varıncaya kadar bariz bir Fransız etkisi görülmektedir.

Ders Oranlarında Dönemsel Farklılıklar: Mektepte kuruluşundan söz konusu incelenen tarihin sonuna kadar tüm programlarında işletmecilikle ilgili dersler mevcuttur. Fakat dönemlere (1883 ve 1916) göre bu derslerin oransal açıdan ağırlıkları farklılaşmaktadır. 1883 yılına ait programa göre İşletmecilik Derslerinin oranı %33 iken, 1916 yılına ait Kısım-ı Evvel şubelerinde %44, Kısım-ı Sanî şubelerinde %55 ve %57 şeklindedir. İşletmecilik derslerinin içindeki oransal dağılımda ise; 1883 yılındaki programda %19'luk bir oranla Ticaret Dersleri gelmektedir. 1916 yılında ise Kısım-ı Evvel bölümünde; "Muhasebe" % 23'lük bir oranla karşımıza çıkmaktadır. Kısım-ı Sanî'de ise en yüksek oran %18 ile Ticaret Derslerinde olmakla beraber Muhasebe dersleri %16'lık bir oranla ağırlığını göstermektedir. Bu oranlarla beraber okulda Ticarî Matematik derslerinin önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir.

Sonuçta şu ifadeler söylenebilir; dönemin şartlarına göre eğitim verdiği bireylerin ticaret yapmak veya bir ticarî müesseseyi yönetmek için gerekli donanımlara sahip olmasını hedefleyen Ticaret Mektebi'nde; dersler genellikle "Ticaret" ve "Muhasebe" ekseninde verilmektedir. 1883 tarihli programda oransal üstünlük, 1894 tarihli programda ise sayıca

¹⁸ Bankacılık şubesi Ticarî Matematik ile ilgili dersleri son sene 4 saat (%4) daha fazla olarak diğer şubelerden farklı almaktadır. Yani Bankacılık İhtisas Şubesi toplamda 8 saat uzmanlık dersi vardır. Bu da oran olarak %8'e tekabül etmektedir. Tabloda Bankacılık şubesinin aldığı tüm işletmecilik dersleri %59 olarak görünse de bu oran içindeki %4 uzmanlık derslerine aittir.

üstünlük "Ticaret" derslerindedir. 1916 yılındaki programda ise Kısm-ı Evvel (ilk üç yıl) bölümünde oransal üstünlük Muhasebe ve Ticarî Matematiktedir. Bu bağlamda 1916 yılı programının tamamı (altı yıl) için işletmecilik bilgisi temellerinin ilk üç yılda Muhasebe ve Ticarî Matematik dersleriyle atıldığı ifade edilebilir. Sonrasında ise Kısm-ı Sanî'de oransal üstünlük tekrar Ticaret derslerine geçmektedir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında; "19. yüzyılda Avrupa'da ve/veya Türkiye'de "İşletmecilik Eğitimi" almak "Ticaret" eğitimi almak anlamına gelmektedir." demek yanlış olmayacaktır. Çünkü hem Fransa'dan modellenen okul "Ticaret" vurgusuyla hem de Türkiye'de modellemeyi yapan okul ve sonrasında okullar "Ticaret" vurgusuyla işletmeci yetiştirme iddialarını sürdürmüşlerdir. Bu sebeple; 1883-1930 yılları arasındaki okuldaki eğitimin "Ticaret Teknikleri/Usul-i Ticaret Dönemi" şeklinde ele alınabileceği/adlandırılabilceği mümkün olabilir. Ayrıca her okul gibi dönem dönem değişimlere muhatap olan Ticaret Mektebi'nin sonraki yıllarda eğitiminde gözeticeği ağırlık noktası konusunda da detaylı çalışmalar yapılmalıdır. Böylelikle Türkiye'de mevcut işletmecilik eğitiminin köklerini ve taşıyıcılarını tanımak, işletmecilik alan çalışmalarına katkı sağlayacaktır.

5. Kaynakça

- Başbakanlık Osmanlı Arşivleri, (B.O.A.), A.AMD. 350-10.
- Başbakanlık Osmanlı Arşivleri, (B.O.A.), İrade Maarif, 1312.R.23).
- Birinci Tertip Düstur, 1. Cilt, 4. Zeyl, 1302: 97-107.
- Çelebi, S., (1939), Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi 1939 Yıllığı.
- Ergin, O., (1977), Maarif Tarihi, Cilt 3-4, Eser Matbaası, İstanbul.
- Güvemli, O. (2003), İktisadi ve Ticari İlimler Akademileri Tarihi, Avcıol Basım Yayın, Birinci Baskı, İstanbul.
- Özkul, A. S., (2012) "Türk Yükseköğretiminde İşletme Eğitimi (1883-1954)", Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Isparta.
- Ticaret Mektebi Alisi Müfredatlı Ders Programı, (1916), Matbaa-i Amire, İstanbul.
- Üsdiken, B., (2003), "Türkiye'de İş Yapmanın ve İşletmenin Akademikleştirilmesi 1930-1950", Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi, 58-1, Ankara.

TİZ FABRİKALAR KURULA, İDARECİLER BULUNA! : OSMANLI SANAYİLEŞMESİ SÜRECİNDE “MODERN YÖNETİM”İN İZİNİ SÜRMEK¹⁹

Mustafa Kurt

Yalova Üniversitesi
mkurt@yalova.edu.tr

Kemal Demir

Yalova Üniversitesi
kemaldemir46@gmail.com

Baki Çakır

Kırklareli Üniversitesi
baki.cakir@klu.edu.tr

Kemalettin Kuzucu

Marmara Üniversitesi
kkuzucu@yahoo.com

Özet

Bu çalışmanın amacı geç Osmanlı döneminde sanayileşme çabaları kapsamında ortaya konulan çabaların batıda sanayi devrimi sonrası beliren yönetim uygulamalarının Osmanlı özelinde benzer şekilde ortaya çıkıp çıkmadığını arşiv belgelerine dayalı tartışmaktır. Bu amaçla tarihsel bir metodoloji ile Başbakanlık Osmanlı Arşivlerinden ve süreli yayınlardan elde edilen dokümanlar incelenmiştir. Çalışmanın bulguları ilgili dönemde sistematik sayılabilecek bazı yönetim uygulamalarının var olduğunu ve Türkiye bağlamında batı kaynaklı yönetim anlayış ve uygulamalarının kökenlerinin bu döneme götürülebileceğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: sanayileşme, Osmanlı sanayileşmesi, devlet fabrikaları, yönetim düşüncesi

1. Giriş

Yönetim tarihine ilişkin literatür (Wilson, 1995; Wilson and Thomson, 2006; Wren, 2009) sanayileşen ülkeler temelinde 18. yüzyıl sonlarından itibaren bir yönetim bilgisi birikimine işaret etmektedir. Bunun yanında yönetim düşüncesinin Afrika (Nzelibe; 1986), Arap dünyası (Ali, 1995) ve Rusya (Wren; 1980) gibi coğrafyalarda gelişimini dikkate alan, dünyanın diğer kısımlarından da bahseden çalışmalar da mevcuttur. Türkiye’de ise modern yönetimin iş hayatında gelişimine dönük çalışmalar (Aytemur; 2010) genellikle erken cumhuriyet dönemiyle başlamaktadır. Literatürde Osmanlı son dönemini içine alan çalışmalar ise genellikle işletmecilik/yönetim öğretiminin gelişimi ile ilgilidir. Bu çerçevede Türkiye’de işletmecilik öğretiminin köklerine bakan bazı çalışmalar (Üsdiken, 1996; Üsdiken ve Çetin, 2001; Üsdiken vd. 2004) Osmanlı’nın 19. yüzyılın sonlarındaki konuya ilişkin

¹⁹ TÜBİTAK tarafından ARDEB 1001 Projeleri kapsamında desteklenen 112K426 nolu proje çıktısıdır.

durumunu ortaya koymuştur. Yine tekil bir örneğe bağlı olarak bu dönemdeki yönetim uygulamaları hakkında az sayıda çalışmaya (Buluş ve Arıcıoğlu, 2005; Topal, vd.; 2012) rastlanmaktadır. Ancak Osmanlı son döneminde yaşanan iş hayatına dönük önemli gelişmelerin işletme/yönetim disiplini penceresinden değerlendirilmesi, bu gelişmelerin erken dönem modern yönetim anlayışına etkileri olabileceği bazı kaynaklarda (Aytemur, 2010; s.54-55) ima edilmesine rağmen, bugüne dek ihmal edilmiştir. Bu çerçevede bu çalışmanın sorusu “Osmanlı Devleti’nde 19. yüzyılda yaşanan sanayileşme/fabrikalaşma temelli gelişmelerin yönetim düşüncesinin yerel bağlamda gelişimine nasıl bir etki yapmış olduğu?”dur. 19. yüzyıl Osmanlısı’nda sanayileşme çabaları ve kurulan fabrikalarla ilgili iktisat tarihi disiplini içerisinde birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen, batıdan ilhamla ortaya çıktığı anlaşılan fabrikalaşma sürecinin ve fabrikalardaki uygulamaların “yönetim” bakış açısıyla ele alınmamış olması bu çalışmanın motivasyonunu oluşturmaktadır.

2. Osmanlı Sanayileşmesi Döneminde Yönetim

Osmanlı Sanayileşmesinin yerelde batı tipi bir yönetim anlayış ve uygulamasının ortaya çıkmasına etki edip etmediğini tartışmadan önce ilgili dönem açısından batının, ya da daha çok etkileşim içerisinde olan Avrupa’nın, modern* yönetim bakımından ne durumda olduğuna da bakmak gerekeir. 1770’li yıllarda ortaya çıkan sanayi devrimi sonrasında modern üretim tesislerinin ortaya çıkmasıyla yüzyılın sonuna doğru yönetici kadroları ortaya çıkmaya başlamıştır. Birinci Sanayi Devrimi olarak tanımlanan bu dönemde öne çıkan yöneticilerin “standartlaştırma yöntemleri”, “muhasebe”, “çalışanların bölümlendirilmesi” ve “sonuçlara göre ödeme” gibi yöntemleri ortaya koydukları bilinmektedir (Wilson ve Thomson, 2006; s.52). Bu dönem sonrasında Avrupa çapında hızla yaygınlaşan sanayileşme hareketi aynı zamanda birçoğu ilk olan yönetsel tekniklerin ortaya çıkmasına da sebep olmuştur. Özetle Avrupa’da çeşitli yönetim teknikleri ortaya koyan ve uygulanan yönetim kadrolarının 18. yüzyılın son dönemlerinde ortaya çıktığı dikkate alındığında, bundan yaklaşık yarım asır sonra ortaya çıkan Osmanlı sanayileşmesi sürecinde bilgi transferine konu oluncaya dek yönetim bilgisinin önemli bir birikim sağladığı değerlendirilebilir.

Osmanlı sanayileşmesi ve bu süreçte ortaya çıkan gelişmeler Quataert’in (2004, s.1002) önerisi dikkate alınarak üç temel dönemde incelenebilir. Quataert’in (2004) Osmanlı sanayileşmesini 19. yüzyılın başından 1826’ya kadar olan dönem, 1826-1870 ve 1870-1914 dönemleri olmak üzere sanayileşmeyi üç temel dönemde incelemek gerektiğini vurgular. Her ne kadar yeniçeri ocağının kaldırılması ve Tanzimat’ın ilanıyla birlikte 1927 sonrası daha sistematik bir sanayileşme programından bahsetmek mümkünse de bu tarih öncesinde de sanayileşmenin imparatorluk gündemine girdiği ve 1790 ile 1804 arasında askeri teçhizat imali için birçok fabrika kuran ve modernize eden III. Selim ile başladığı söylenebilir (Clark, 1992; s.38). Hatta sanayi üretiminin iyileştirilmesine ilişkin daha önceki dönemlere dair veriler de bulunmaktadır. Örneğin Stoianovic (1974, s.258) Vezir-i Azam Rami Mehmed Paşa’nın 1703 yılında İstanbul, Edirne ve Selanik’te yeni tekstil atölyeleri kurarak sanayiye geliştirmek için bir plan oluşturduğunu söyler. Ancak sanayileşmede asıl ivme 1827 tarihinde Eyüp’te bir iplik kurma fabrikasıyla başlamıştır ve aynı yıl Beykoz’da da bir tabakhane ve bir çizme fabrikası kurulmuştur (Quataert, 2004, s.1011). Bu tarihin sanayileşme sürecindeki sembolik anlamı, ilk kez bu tarihte kurulan fabrikalarda batılı anlamda makineli üretimin uygulanmış olmasıdır. Takip eden yıllardaki en önemli fabrikalar 1835’de Kadırga’da kurulan fes fabrikası, 1836’da İslimiye’de kurulan yün bükme ve yünlü kumaş dokuma fabrikasıdır.

* Burada modern kelimesi sanayi devrimi sonrası ortaya çıkan üretim biçiminin gerektirdiği şekilde ortaya çıkmış, ancak henüz genelleştirilebilir ilkelere sahip bir disiplin haline gelmemiş yönetim anlayış ve uygulamalarını karşılamakta gelmektedir.

Bu süreçte dikkat çeken bir diğer gelişme ise 1842 yılında Zeytinburnu'nda kurulan ve İngiltere'deki sanayi bölgelerine benzetilen bir sanayi kompleksi kurulmasıdır. Bu kompleks içerisinde demir dökümhanesi, torna tesviye, iplik bükme, dokuma atölyeleri, matbaa ve tersane bulunmakta, ayrıca tesis okul ve lojmanları da içermektedir. Bu dönemde fabrikalaşma sadece İstanbul ile sınırlı kalmamış Balıkesir'de askeri ihtiyaçlar için yünlü kumaş imal eden bir fabrika, Bağdat'ta 1840'ların ortasında barut fabrikası, Bursa'da buharlı makinelerle çalışan bir ipek bükme fabrikası kurulmuştur (Quataert, 2004;s .1011-1012). Ayrıca 1843 yılında Hereke'de 50 pamuklu ve 25 ipek canfes tezgahı ile donanmış olarak Hereke Fabriyası faaliyete başlamış (Eldem,1970; s.119), 1845 yılında ise İzmit Fabrika-i Hümayunu kurulmuş, 1850 yılında Bakırköy'de daha sonra sahipliği devlete geçen bir basmahane kurulmuştur (Eldem,1970; s.119). Bu dönemde fabrika yatırımları 1850'de Kırım Savaşı sebebiyle borçlanma ihtiyacı ortaya çıktığından durdurulmuştur (Clark, 1992; s.48). 1870-1914 dönemi ise özel sektör girişimlerinin arttığı, dolayısıyla yerli ve yabancı girişimciler tarafından kurulan fabrikaların çokça görülmeye başlandığı dönemdir. Genellikle yeni fabrikalar önceki dönemlerde olduğu gibi ordu ihtiyaçları yerine toplumun günlük hayatta kullandığı malların üretimine yönelmiştir. Bu fabrikalar un, buz, makarna, bira gibi gıda maddeleri üretmişlerdir (Quataert, 2004;s.1014). Yine tekstil bu dönemde de önemli bir sanayi kolu olmayı sürdürmüştür, özellikle iplik, halı ve ipek üretimi ana üretim malları olmuştur. Ayrıca tütün üretiminin artması ile İstanbul ve Selanik merkezli çok sayıda işçi çalıştıran tütün fabrikaları da bu dönemde kurulmuştur.

Literatürde 19. yüzyılda sanayileşme hamlesiyle birlikte bilgi akışının bizzat yabancı uzmanlar eliyle sağlanmaya çalışıldığı dair veriler de mevcuttur. Yabancı çalışanlar genellikle mühendisler kökenli yöneticiler, teknisyenler ve ustabaşılardan oluşmaktaydı (Buluş ve Arıcıoğlu, s.224). Özellikle fabrikaların üst düzey yönetici ve müdürlerinin çoğu Avrupa'dan getirilmiştir (Quataert ve Zürcher, 2011; s.114). Bu evsftaki çalışanlar başta İngiltere, Fransa, Belçika, Avusturya olmak üzere Avrupa'nın çeşitli ülkelerinden transfer edilmişlerdir (Özbay, 2003:21). Bu ülkelerin yanı sıra İtalya ve Amerika'da yönetici transfer edilen ülkeler arasındadır (Özbay ve Bülbül, 2009: s.200-202; Seyitdanlıoğlu, 2009). İkincil kaynaklarda Avrupa merkezli uzman transferinde elçiliklerin ve sanayileşme programında görevli imparatorluk çalışanların rol oynadığına dair veriler bulunmaktadır. Bunlardan en bilineni Dadyan ailesi ve bu ailenin üyeleridir. III. Selim devrinden itibaren Osmanlı Baruthanelerinin yönetimini üstlenmiş bir aile olan 'Dadyan' ların bir üyesi olan Ohannes Dadyan, 1832'den sonra Osmanlı Devleti'nin İzmit Çuha, Hereke Kumaş, Zeytinburnu Demir, Bakırköy Basma, Bursa Numune Çiftliği'nin de aralarında bulunduğu pek çok devlet girişiminin genel direktörü olarak bu tesislerin kuruluşu ve işletilmesi için gerekli uzmanları ve işçileri de getirmiştir (Clark, 1992; s.44). Örneğin 1844 yılında faaliyete başlayan İzmit Çuka Fabrikasını yönetmesi için Barutçubaşı Hoca Avanes'in (Ohannes) İngiltere Leeds'te New Park Street Mills adında bir kumaş fabrikaları olan James Binns'i İzmit'e getirmesi bu örneklerden biridir. Binns fabrikası 1844 ten 1846 Temmuz ayına kadar yönetmiştir (Buluş, 2012; s.51-52). Devlet fabrikalarına özellikle İngiltere merkezli yabancı uzman transferi dikkat çekmektedir.

1800'lerin başından başlayarak Osmanlı sanayileşme sürecinde hız kazanan imparatorluğa ait fabrikaların kurulması (Clark; 1992), bunun beraberinde yüzyılın ortalarında sanayi mekteplerinin açılması (Kurt vd.; 2014), kurulan fabrikaların işletilmesi için 1840'lı yıllardan itibaren yabancı mühendislerin/yöneticilerin getirilmesi (Kurt vd.; 2015) gibi gelişmelerin Osmanlı bağlamında batı tipi modern yönetimin ortaya çıkışına zemin hazırladığı bilinmektedir. İlgili dönemde Avrupa tipi üretim birimlerinin kurulması çabaları; fiziksel olarak Avrupalı üretim yöntemlerinin transferini sağlarken, aynı zamanda kurulan fabrikalara İngiliz, Belçikalı, Fransız ya da başka Avrupalı milletlerden yabancı uzman

getirilmesine de sebep olmuş ve bu iki temel gelişme batı tipi yönetim bilgisinin transferine önemli bir zemin oluşturmuştur.

3. Yöntem

Bu çalışma arşiv kaynaklarına ve süreli yayınlara dayalı doküman incelemesi şeklinde tasarlanmıştır. Sürdürülen bir araştırma projesi kapsamında Osmanlı Türkçesi uzmanları tarafından transkripsiyonu yapılan 4.539 belge ve 138 süreli yayın makalesi üzerinden yapılan içerik analizleri ile temel yönetim uygulamalarına dair kategoriler oluşturulmuştur.

4. Bulgular ve Sonuç

Çalışmada incelenen dokümandan ve ikincil kaynaklardan yola çıkarak Geç-Osmanlı döneminde yönetim uygulamalarının ortaya çıktığı ve geliştiği bağlam ortaya konulmuş, ilgili fabrikalardaki yönetim uygulamaları irdelenmiştir. Bu tespit yapılırken sanayi devrimi sonrası bu devrimin etki alanındaki ülkelerde “yönetim”in odağındaki konulara ve nasıl bir fonksiyon üstlendiğine bakılmıştır.

Tablo 1. Sanayi Devrimi Sonrası Batıda ve Osmanlı’da Yönetimin Odağındaki Konular

Batıda Yönetimin Odak Konuları ve Fonksiyonları	Osmanlı’da Yönetimin Odak Konuları ve Fonksiyonları
<u>Odak Konular</u> Rekabet Uygun Çalışan Bulma İnsan Yönetimi	<u>Odak Konular</u> İnsan Yönetimi Çalışan Transferi
<u>Belirgin Fonksiyonlar</u> Planlama Örgütleme Denetim	<u>Belirgin Fonksiyonlar</u> Örgütleme Denetim

Kaynak: Batıya ilişkin çıkarımlar Wren (2009) ss. 42-54 ten uyarlanmıştır.

Belgeler üzerinden yapılan analizler sonucunda Osmanlı’da kurulan devlet fabrikalarında, batıda yönetimin bir disiplin haline geldiği bilimsel yönetim öncesi geçerli olan yönetim fonksiyonlarıyla benzeşen uygulamalara rastlanmıştır. Avrupa için bu dönemde yönetim fonksiyonları olarak planlama, örgütleme ve denetim öne çıkarken Osmanlı devlet fabrikalarında ağırlık özellikle insan yönetimini de kapsar şekilde denetim fonksiyonuna verilmiştir. Bu durum bazı benzeşmelerin yanında faaliyetlerin yoğunluğu bakımından farklılıkların da var olabileceği ihtimaline işaret etmektedir. Yine arşiv belgelerinde en görünür faaliyet grubu çalışan yönetimi olduğundan bu başlık açısından da bir karşılaştırma mümkün görünmektedir. İlgili dönemde sanayileşmesi ile öne çıkan ülkelerde “çalışan yönetim”in odağına bakıldığında; Wren (2009) İngiltere bağlamında ilk sanayileşme dönemi (19. yüzyılın başları) için çalışan yönetim uygulamalarını “işe alma”, “eğitme/öğretme” ve “disiplin ve motivasyon sağlama” olarak belirtirken; arşiv belgelerinden elde edilen veriler dikkate alındığında Osmanlı devlet fabrikalarında “işe alma” ve “disiplin ve motivasyon sağlama” uygulamalarının yönetimin odağındaki temel konular olduğu görülmektedir. Bu benzerliğin kaynağı elbette büyük üretim birimlerinin benzer yönetim problemlerine sahip olacağı varsayımı ile açıklanabilir. Yine de bu benzerliği destekleyen bir diğer unsur, belgelerde sık rastlanan Avrupalı uzman ve yönetici transferleri ve bu transferler vasıtasıyla batı tipi uygulamaların devlet fabrikalarına aktarılmış olabileceği ihtimalidir.

5. Kaynakça

- Ali A. J., (1995). Cultural Discontinuity and Arab Management Thought, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 25, No. 3, Management and Its Environment in the Arab World, pp. 7-30
- Aytemur, J. Ö. (2010). Türkiye’de Yönetim Düşüncesinin Erken Dönemleri: Sümerbank (1930-1945), Libra Yayınları, İstanbul
- Buluş, A. ve Arıcıoğlu A. (2005). Başkaları Aracılığıyla İş Gördürmeye İlişkin Tarihsel Bir Örneklem: Hereke Fabrikası’nda Yönetim ve Örgütlenme Anlayışı, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 14, ss.217-236
- Buluş, A. “Ann Binns’in Türkiye Günlüğü’nden Seçmeler: Dindar Bir İngiliz Kadının Gözlemleri Ve 19. Yüzyıl Osmanlı Sanayileşmesinden Manzaralar”, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Sayı 12, 2012, Sayfa 49-61
- Clark, E. C. (1992). “Osmanlı Sanayi Devrimi”, *Osmanlılar ve Batı Teknolojisi*, Ed. Ekmeleddin İhsanoğlu, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, İstanbul, s. 53-120.
- Eldem, V. (1970) *Osmanlı İmparatorluğu’nun İktisadi Şartları Hakkında Bir Tetkik*. Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara.
- Kurt M., Demir K. ve Çakır B. (2014). Geç Osmanlı Dönemi Devlet Fabrikalarında Yönetim Anlayışı Ve Uygulamalarına İlişkin Arşiv Belgelerine Dayalı Bir Araştırma (1827-1914): İlk Bulgular, 21. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı, Konya.
- Kurt M., Serkan Bayraktaroğlu, Kemal Demir. (2015). 19. Yüzyıl Osmanlı Devlet Fabrikalarında Yöneticiler, 22. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı, Muğla.
- Nzelibe, C. O. (1986). The Evolution of African Management Thought, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 16, No. 2, Management and Organization in Africa, pp. 6-16
- Önsoy R. 1984. *Tanzimat Dönemi Sanayileşme: 1839-1876*, H.Ü. Edebiyat Fakültesi Dergisi
- Özbay, R. D., ve Bülbül Y. 2009. Osmanlı İmparatorluğu’nda Bir Teknoloji Transfer Yöntemi Olarak Yabancı İşgücü *İstihdamı*, Tülin Aren Armağanı, Pamuk Yayıncılık, İstanbul
- Quataert, D. (2004). “19.Yüzyıla Genel Bakış, İslahatlar Devri 1812-1914”. H. İnalçık, D. Quataert (Ed.). *Osmanlı İmparatorluğu’nun Ekonomik ve Sosyal Tarihi 2. Cilt* içinde, İstanbul: Eren Yayınevi, s.885-1041.
- Quataert D. ve Erik Jan Zürcher. 2011. Osmanlı’dan Cumhuriyet Türkiye’si’ne İşçiler 1839-1950, İletişim, İstanbul
- Seyitdanlioğlu, Mehmet, “Tanzimat Dönemi Osmanlı Sanayii (1839-1876)”, *Tarih Araştırmaları Dergisi*, C.28, S.46, 2009, pp.53-69
- Stoianovic T. (1960) The Conquering Balkan Orthodox Merchant, The Journal of Economic History, Vol. 20, No. 2, pp.234-313
- Topal, M., E.Erdemir ve E.Kırlı. (2012). Tanzimat Dönemi Sanayileşme Hareketinin Türkiye’de İşletmecilik Anlayışının Oluşumuna Etkileri: Hereke Fabrikası Nizamnamesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*.25, 37-64.

Üsdiken B. (1996). Importing Theories of Management and Organization The Case of Turkish Academia, *Int Studies of Mgt & Org.*, Vol. 26, No. 3, pp. 33-46

Üsdiken B., Alfred Kieser & Peter Kjaer, (2004). Academy, Economy and Polity: Betriebswirtschaftslehre in Germany, Denmark and Turkey before 1945, *Business History*, 46:3, pp. 381-406

Üsdiken, Behlül (2004) "The French, the German and the American: Higher education for business in Turkey, 1883-2003", *New Perspectives on Turkey*, 5-38

Wilson J. F. and Andrew Thomson, (2006). *The Making of Modern Management: British Management in Historical Perspective*, Oxford University Press, New York

Wilson J.F. (1995). *British Business History: 1720-1994*, Manchester University Press, Manchester UK

Wren D. A., (1980). Scientific Management in the U.S.S.R., *The Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 1, , pp. 1-11

Wren, D. A. (2009). *History of Management Thought*, Wiley. London

Arşiv Kaynakları

BOA²⁰. MTV.15/7

BOA. C.A.T. 46667, 1796

BOA. A.MKT.NZD.74.48;

BOA. A.MKT.MVL.73/22;

BOA. İ.DH.00628.043672.001.001

²⁰ Başbakanlık Osmanlı Arşivleri

TÜRKİYE’DE ÜNİVERSİTE REKTÖRLERİNİN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ VE KARIYER HAZIRLIKLARINDA DEĞİŞİM: BOYLAMSAL BİR ANALİZ

Prof. Dr. Nihat Erdoğan

Yıldız Teknik Üniversitesi
İİBF, İşletme Bölümü
nihaterd@yildiz.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Murat Esen

İzmir Katip Çelebi Üniversitesi
İşletme Bölümü
murat.esen@ikc.edu.tr

ÖZET

Bu bildirinin amacı Türkiye’deki üniversite rektörlerinin sosyo-demografik özellikleri ve kariyer hazırlıklarındaki değişimi analiz etmektir. Araştırmaya Türkiye’deki tüm devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapmış 638 rektör dahil edilmiştir. Çalışma için çok sayıda kaynaktan ikincil çalışma verisi oluşturulmuştur. Elde edilen verilerin analizi sonucunda, cinsiyet, doğum yeri, lisans bölümü, lisansta mezun olunan üniversite, doktora alanı, doktora mezun olunan üniversite ile rektörlük öncesi idari görev bakımından değişimlerin olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Rektör, sosyo-demografi, kariyer hazırlığı, yükseköğretim

1. Giriş

Örgütlerde üst düzey yöneticiler kritik karar vericiler olup yönettikleri örgütlerin başarısında önemli bir role sahiptir. Üst yöneticilerin kişisel geçmişleri ve buna bağlı şekillenen kişisel tercihleri örgütlerin başarısını önemli ölçüde etkilemektedir (Chin, Hambrick ve Trevino, 2013). Üst yöneticilerin demografik geçmişlerinin yönetim sürecine etkisi yönetsel elitler literatüründe uzun zamandır ele alınmaktadır. Özellikle yöneticilerin eğitim, sosyo-ekonomik köken, yaş, kıdem ve iş deneyimleri gibi gözlemlenebilir özelliklerine odaklanan üst kademeler (upper echelons) teorisi (Hambrick ve Mason, 1984) bu alandaki çalışmaları önemli ölçüde etkilemiştir. Üst yöneticilerin aile ve eğitim kökeni, mesleki ve diğer ilişkileri hakkında bazı çalışmalar bulunmaktadır (Useem ve Karabel, 1986; Finkelstein ve Hambrick, 1996).

1980’li yılların ortasından itibaren hükümetler ve piyasa baskısının artmasıyla üniversitelerin yönetimi ve özellikle üst yöneticinin rolü tüm dünyada yeniden tartışılmaya başlanılmıştır. Üniversitelerin kamu kurumu gibi yönetilmek yerine özel sektör şirketleri gibi yönetilmesi vurgulanmaya başlanılmıştır (O’Meara ve Petzall, 2008). Bu anlayışın katı hali üniversitelerin özel şirketler gibi yönetilmesini savunurken, ılımlı hali üniversite yönetiminde etkinlik ve verimliliğin artırılmasını savunmaktadır. Bu bağlamda yükseköğretimin kalitesinin artırılmasında üniversite üst yöneticilerinin yönetsel yetkinliklerinin artırılması en fazla vurgulanan faktörlerin başında gelmektedir (Miller,

1998). Yeni dönem geleneksel üniversite anlayışı yerine proje yönelimli ve örgütsel sınırları aşan bir yönetim anlayışına uyum sağlamayı vurgulamaktadır (Whithchurch, 2006). Yükseköğretimde önemli değişimlerin yaşandığı günümüzde üniversite üst yönetimlerinin değişime liderlik etme rolleri de öne çıkarılmaktadır (Scott ve ark., 2010). Rektörlerin kurullara başkanlık etmesi ve üniversitenin stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olması beklenmektedir. Bu kişilerin yüksek içsel motivasyona sahip olması ve yüksek bir performansa sahip olması beklenmektedir (Rowsley ve Sherman, 2003).

Yükseköğretim sistemleri ülkeden ülkeye farklılık gösterdiğinden rektör yerine değişik ülkelerde farklı unvanların kullanıldığı görülmektedir. Diğer ülkelerde rektör yerine vice chancellor, principle ve president gibi unvanlar kullanılmaktadır (Doğramacı, 2007). Bu çalışmada unvanların tamamını kapsayacak şekilde rektör unvanı kullanılacaktır. Türk yükseköğretim sisteminde üst yönetici olarak rektörler çok önemli görev, yetki ve sorumluluğa sahiptir. Rektör seçimi süreçleri 2547 sayılı yasada detaylı olarak tanımlanmaktadır. Üniversite rektörlerinin görev yetki ve sorumlulukları incelendiği zaman sahip oldukları uzmanlık bilgisi yerine bir örgütü tüm fonksiyonları ile yönetme bilgi, beceri ve deneyimi gerekmektedir. Bu kritik role rağmen profesör akademik unvanına sahip olmak dışında rektör seçilme/atanma kriteri bulunmamaktadır. Rektör belirleme sürecinde rektör olma/seçilme kriterleri yerine rektör seçilme süreci daha fazla önem kazanmaktadır.

Akademik örgütlerde üst düzey yöneticiler olan rektörlerin sosyo-demografik geçmişleri ve kariyer hazırlıkları ile ilgili çalışma sayısı sınırlıdır. Rektörlerin sosyo-demografik geçmişleri ile ilgili çalışmalar arasında İngiltere (Bargh ve ark., 2000; Breakwell ve Tytherleigh, 2008), Amerika (Stripling, 2012), Kanada (Muzzin ve Tracz, 1981), Avustralya (O'Meara, 2002; O'Meara ve Petzall, 2008) ve Meksika (Zarate, 2007) sayılabilir. Son yıllarda ülkemizde yükseköğretim literatüründe rektörler hakkında sınırlı da olsa yayın yapılmaya başlanıldığı görülmektedir. Ancak Türkiye'de rektörleri konu alan çok az sayıda çalışmanın olduğu ve bunların rektör belirleme sürecine odaklandığı dikkat çekmektedir. Bu çalışmalar arasında Günay ve Kılıç (2011) cumhuriyet dönemi rektör seçimi ve atamalarını; Doğramacı (2007), Mutlu (2009), Küçükcan ve Gür (2009) ise yükseköğretimin yönetimi bağlamında karşılaştırmalı olarak rektör seçimi ve atamalarını ele almışlardır. Rektörlerin sosyo-demografik özellikleri ve kariyer hazırlıkları hakkında bir çalışma Erdoğan ve Esen (2014) tarafından yapılmıştır.

Çalışmada cevap aranan sorular şunlardır:

Rektörlerin sosyo-demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim vb.) zaman içinde nasıl değişmektedir?

Rektörlerin kariyer hazırlığı (uzmanlık alanı, süresi, rektörlük öncesi görevleri) zaman içinde nasıl değişmektedir?

Rektörlerin sosyo-demografik özellikleri ve kariyer hazırlıkları bakımından devlet ve vakıf üniversiteleri arasında fark var mıdır?

2. Araştırmanın Metodolojisi

2.1. Amaç ve Önem

Erdoğan ve Esen (2014) kesitsel bir çalışma olup mevcut rektörleri kapsamaktadır. Bu araştırma Erdoğan ve Esen'in 2014 yılında yayınlanan Türkiye'de üniversite rektörlerinin sosyo-demografik özellikleri ve kariyer hazırlıkları çalışmasının devamıdır. Bu bildirinin amacı, sosyo-demografik artyetişimleri ve kariyer hazırlıkları

bakımından Türk yükseköğretim siteminde görev yapan rektörleri tarihsel olarak incelemektir. Üst yöneticilerin kişisel geçmişleri ve buna bağlı şekillenen kişisel tercihleri örgütlerin başarısını önemli ölçüde etkilemektedir (Chin, Hambrick ve Trevino, 2013). Bu bağlamda yükseköğretimin kalitesinin artırılmasında üniversite üst yöneticileri olarak kritik bir öneme sahip rektörlerin incelenmesi önemli bir katkı olacaktır.

2.2. Yöntem

Araştırmaya 104 devlet ve 69 vakıf üniversitesinde şimdiye kadar görev yapmış tüm rektörler dahil edilmiştir. Araştırma şuan varolan devlet ve vakıf üniversiteleri ile sınırlandırılmış olup, bu üniversitelerin bugün ve geçmişteki rektörleri incelenmiştir. YÖK öncesi dönem için mevcut üniversitenin izi sürülerek üniversitenin geçmişinin dayandığı ana yükseköğretim kurumu esas alınmıştır. Çalışmada analize temel oluşturması bakımından iki yıllık bir çalışma sonucunda bir veri tabanı oluşturulmuştur. Veri tabanı yaş, cinsiyet, doğum yeri, atanma yaşı, lisans ve lisansüstü eğitimleri, uzmanlık alanı, önceki yönetim deneyimleri gibi bilgileri kapsamaktadır. Çalışma verisinin oluşturulmasında akademik özgeçmişleri, üniversite ve kişisel WEB sayfaları, yükseköğretim kurulu verileri, rektörlerin yaşam öyküleri, televizyon ve gazete mülakatları, internet siteleri, kurumsal dokümanlar, çeşitli kitap ve dergiler gibi ikincil verileri içeren çoklu veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Güvenilir veri bulmanın oldukça zor olduğu bu alanda veri toplamada sürecinde çoklu kaynak kullanımı verilerin çapraz kontrolü (triangulation) imkanı vermiştir.

Araştırma 638 rektör üzerinden yapılmıştır. Çok az sayıda (yaklaşık 10 civarında) rektörün bilgisine ulaşamadığı düşünülmektedir. Üniversite rektörlerinin sosyo-demografik özellikleri ve kariyer hazırlıklarının değişiminin analizi dört dönem üzerinden yapılmıştır. Bu dönemler:

- 1982 yılından önce kurulanlar
- 1982-1991 yılları arası kurulanlar
- 1992-2004 yılları arası kurulanlar
- 2005 ve sonrasında kurulanlar

Veri analizinde bazı değişkenler için rektörlerin atanma yılı dikkate alınmış ve atanma yılı için de yukarıdaki sınıflama esas alınmıştır.

2.3. Bulgular

Bu bölümde araştırma bulguları sayfa kısıtı dolayısıyla kısaca sunulmaktadır. Bulgular cinsiyet, doğum yeri, lisans bölümü, lisansta mezun olunan üniversite, doktora alanı, doktora mezun olunan üniversite ile rektörlük öncesi idari görev bakımından değişimleri kapsayan biçimde verilmektedir.

Araştırmaya dahil edilen rektörlerin sayı ve cinsiyete göre dağılımı Tablo 1'de sunulmuştur.

	Devlet		Vakıf		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Erkek	449	96	155	91	604	94,6
Kadın	19	4	15	9	34	5,4
Toplam	468	100	170	100	638	100,0

Araştırmaya 468'i (%73,4) devlet, 170'i (%26,6) vakıf olmak üzere toplam 638 rektör katılmıştır. Rektörlerin cinsiyet bakımından dağılımlarına bakıldığında 604 (%94,6) erkek rektör, 34 (%5,4) kadın rektör görev yapmıştır. Kadın rektörlerin göreve başlama yılları dikkate alınarak yapılan analizde 1981 ve öncesi 3, 1992-2004 arası 6 (5 devlet 1 vakıf) ve

2005 sonrası 25 (11 devlet 14 vakıf) kadın rektörün görev yaptığı görülmektedir. 1982-1991 arası hiç kadın rektör olmadığı dikkat çekmektedir. 2005 yılı sonrası kadın rektör sayısının arttığı, vakıf üniversitelerinde devlet üniversitelerinden daha fazla kadın rektörün görev yaptığı tespit edilmiştir.

Rektörlüğe atanma/seçilme yaşlarına bakıldığında rektörlerin en çok 51-60 (%23,5) yaş aralığında atandığı görülmektedir. 40 yaş altı rektör atamaların en çok 2005 yılından sonra kurulan üniversitelerde görülmektedir. 61 yaş ve sonrası rektör atamaları ise en çok 1992-2004 yıllarında kurulan üniversitelerdedir.

Üniversitelerin kuruluş yıllarına göre yapılan analizlerde bazı değişimler tespit edilmiştir. 1982 yılından önce kurulan üniversitelerin rektörlerinin doğum yerlerine bakıldığında ağırlıklı olarak sırasıyla İstanbul, Ankara, Trabzon ve İzmir illerinin olduğu görülmektedir. 1982-1991 aralığında Ankara, İstanbul, Gaziantep şeklinde sıralandığını; 1992-2004 aralığında İstanbul, Ankara, İzmir, Isparta şeklinde sıralanmaktadır. 2005 yılı ve sonrasında kurulan üniversite rektörlerinin doğum yerleri ise sırasıyla İstanbul Ankara, Konya, Trabzon, Erzurum şeklindedir.

Rektörlerin mezun oldukları doktora alanları bakımından 1982'den önce kurulan üniversitelerde ilk sıralarda Tıp, Mühendislik, Ziraat-Botanik, Fen ve Hukuk alanlarından mezun rektörlerin görev aldıkları görülmektedir. 1982-1991 yıllarında kurulan üniversitelerde yine ilk iki sırayı Tıp ve Mühendislik alırken onları Fen ve İşletme-İktisat-Çeko-Maliye alanlarından mezun rektörlerin takip ettiği görülmektedir. 1992'den itibaren tablo farklılaşmaktadır. 1992'den sonra kurulan devlet ve vakıf üniversitelerinde ilk sıraları Mühendislik alanı alırken, ikinci sırayı İşletme-İktisat-Çeko-Maliye alanlarının aldığı Tıp alanının ise 1992-2004 yılları arasında 3., 2005 yıllarında kurulan üniversitelerde ise 4. Sırayı aldığı görülmektedir. Bununla birlikte 2005 yıllarından sonra kurulan üniversitelerde Tarih, İlahiyat, Dil ve Edebiyat gibi alanlardan mezun olan rektörlerin görev aldıkları ve rektör tercihlerinde farklılaşmaların olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Rektörlükten önceki idari görev dağılımı

	DEVLET	VAKIF	TOPLAM
DEKAN	110	30	140
REKTÖR YARDIMCISI	49	42	91
BÖLÜM BAŞKANI	59	19	78
ABD BAŞKANI	20	4	24
BAŞHEKİM	15	4	19
ENSTİTÜ MÜDÜRÜ	13	5	18
YO_MYO MÜDÜRÜ	11	7	18
REKTÖR	7	4	11
BÖLÜM BAŞKANI	4		4
YÖK ÜYESİ	4		4
BAŞHEKİM YARDIMCISI	3		3
DEKAN YARDIMCISI	2	1	3
REKTÖR DANIŞMANI		1	1
	297	117	414

Veri toplama güclüğü dolayısıyla rektörlük öncesi idari görev bilgisinde eksiklikler bulunmaktadır. Analizler ulaşılan veri üzerinden yapılmıştır. Bu yüzden sayılar daha düşüktür. Rektörlük öncesi idari görevler bakımından yapılan analizde ağırlıklı olarak rektörlerin dekan olarak görev yaptığı görülmektedir. Dekanlığı sırasıyla rektör yardımcılığı

ve bölüm başkanlığı izlemektedir. Vakıf üniversitelerinde rektörlük öncesi yapılan idari görevde rektör yardımcılığı daha yüksek düzeydedir. Bu tablodan yola çıkarak rektörlük görevine giden yolda dekanlık ve rektör yardımcılığı iki önemli görev olarak görülmektedir.

3. Sonuç

Bu çalışmada Türkiye'deki üniversite rektörlerinin sosyo-demografik özellikleri ve kariyer hazırlıklarındaki değişim analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde rektörlerin göreve başlama zamanları dikkate alınarak yapılan analizlerde cinsiyet, doğum yeri, lisans bölümü, lisansta mezun olunan üniversite, doktora alanı, doktora mezun olunan üniversite ile rektörlük öncesi idari görev bakımından değişimlerin olduğu bulunmuştur. Bu çalışmanın odağı değişimlerin tespiti olduğu için sebeplerine girilmemiştir. Sonraki çalışmalarda değişimlerin sebeplerinin incelenmesi alana akademik ve pratik yönden önemli katkılar sağlayacaktır.

Kaynakça

Bargh, C., Boccock, J., Scott, P., and Smith, D. N. (2000). *University leadership: The role of the chief executive*. Buckingham: SRHE/Open University Press.

Breakwell, G. M., and Tytherleigh, M. Y. (2008a). *The characteristics, roles and selection of Vice Chancellors*. London: Leadership Foundation in Higher Education Research and Development Report Series. 28 Mart 2014 tarihinde <http://www.lfhe.ac.uk/research/projects/breakwellbath.html/> adresinden erişildi

Breakwell, G. M., and Tytherleigh, M. Y. (2008). University leaders at the turn of the 21st century: Changing patterns in their socio-demographic characteristics. *Higher Education*, 56(1), 109-127.

Breakwell, G. M. & Tytherleigh M. Y. (2010). University leaders and university performance in the United Kingdom: is it 'who' leads, or 'where' they lead that matters most? *Higher Education*, 60(5): 491-506.

Chaganti, R., and Sambharya, R. (1987). Strategic orientation and characteristics of upper management. *Strategic Management Journal*, 8(4), 393-402.

Chin, M. K., Hambrick, D. C., and Trevino, L. K. (2013). Political ideologies of CEOs: Illustrative evidence of the influence of executive values on corporate social responsibility. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 197-232.

Castro, D., and Tomàs, M. (2011). Development of manager-academics at institutions of higher education in Catalonia. *Higher Education Quarterly*, 65(3), 290-307

Cook, B. J. (2012). *The American College President Study: Key findings and takeaways*. 24 Mart 2014 tarihinde <www.acenet.edu> adresinden erişildi

Doğramacı, İ., (2007). *Türkiye'de ve dünyada yükseköğretim yönetimi*. Ankara: Meteksan A.Ş.

Dearborn, D. C., and Simon, H. A. (1958). Selective perception: A note on the department identifications of executives. *Sociometry*, 21(2), 140-144.

Deem, R., and Brehony, K. (2005). Management as ideology: The case of 'New Managerialism' in higher education. *Oxford Review of Education*, 31(2), 217-235.

- Erdoğmuş, N., & Esen, M. (2014). Türkiye’de üniversite rektörlerinin sosyo-demografik özellikleri ve kariyer hazırlıkları. *Yükseköğretim Dergisi*, 4(1), 44-53.
- Finkelstein, S., and Hambrick, D. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. Minneapolis/St. Paul, MN: West Publishing.
- Glynis M. Breakwell, G. M., and Tytherleigh, M. Y. (2008). UK university leaders at the turn of the 21st century: *changing* patterns in their socio-demographic characteristics. *Higher Education*, 56(1), 109–127
- Günay, D. ve Kılıç M. (2011). Cumhuriyet dönemi Türk yükseköğretiminde rektör seçimi ve atamaları. *Yükseköğretim Dergisi*, 1(1), 34-44.
- Hambrick, D. C., and Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Harman, G. (2002). Academic leaders or corporate managers: Deans and heads in Australian higher education, 1977 to 1997. *Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education*, 14(2), 53-70.
- Hoff, K. S. (1999). Leaders and managers: Essential skills required within higher education, *Higher Education*, 38(3), 311-331
- Küçükcan, T. ve Gür, B. S. (2009). Türkiye’de yükseköğretim: Karşılaştırmalı bir analiz. Ankara: SETA Yayınları.
- Miller, H. (1998). Managing academics in Canada and the United Kingdom. *International Studies in Sociology of Education*, 8(1), 3-24.
- Muzzin, L. J., Tracz, G. S. (1981). Characteristics and careers of Canadian university presidents. *Higher Education*, 10(3), 335-351
- O’Meara, B. (2002). *Recruitment and selection of vice-chancellors for Australian Universities*. Unpublished Ph.D thesis, Deakin University, Geelong, Victoria, Australia.
- O’Meara, B. ve Petzall, S. (2008) . What do we know about the chancellors of Australian universities? *Journal of Higher Education Policy and Management*, 30(2): 187-199.
- Rowsley, D., and Sherman, H. (2003). The special challenges of academic leadership. *Management Decision*, 48(10), 1058-1063.
- Scott, G., Bell, S., Coates, H., and Grebennikov, L. (2010). Australian higher education leaders in times of change: The role of ProVice-Chancellor and Deputy Vice-Chancellor. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 32(4), 401-418.
- Smith, D. (2008). *Academics or executives? Continuity and change in the roles of pro-vice-chancellors*. *Higher Education Quarterly*, 62(4), 340-357.
- Stripling, J. (2012). Survey Finds a Drop in Minority Presidents Leading Colleges. *The Chronicle of Higher Education*, March 12, 2012.
- Useem, M., and Karabel, J. (1986). Pathways to top corporate management. *American Sociological Review*, 51(2), 184-200.
- Whitchurch, C. (2007). Who do they think they are? The changing identities of professional administrators and managers in UK higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 28(2), 159-171

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

**AKADEMİSYENLERİN SAHİP OLDUKLARI ÜSTÜN PERFORMANS
YETKİNLİKLERİ, ÇOK YÖNLÜ KARIYER TUTUMLARI VE GENEL ÖZ
YETERLİLİKLERİNİN KARIYER BAŞARILARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: SOSYAL
BİLİMLER ALANINDA ÇALIŞAN VE TÜBA-TÜBİTAK ÖDÜLÜ ALAN
AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Buket Kılıç

Dokuz Eylül Üniversitesi
buketkiloc@outlook.com.tr

Olca Sürgevil

Dokuz Eylül Üniversitesi
olca.surgevil@gmail.com

ÖZET

Sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenler üzerinde gerçekleştirilen bu çalışma aracılığıyla öncelikle, akademisyenlik mesleği için *gerekli* olan ve aynı zamanda akademisyenlerin *üstün performans* göstermelerini sağlayan yetkinlikleri saptamak ve mesleğe özgü bir *yetkinlik sınıflamasına (havuzuna)* ulaşmak amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, sosyal bilimler alanında TÜBA ve/veya TÜBİTAK ödülü alan akademisyenler çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Çalışmada ayrıca, akademisyenlerin çok yönlü kariyere bakış açıları ile genel öz yeterliliklerinin, sahip oldukları yetkinliklerle birlikte kariyer başarılarını nasıl etkilediği belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu genişletilmiş özet çalışmasında; çalışmanın gerçekleştirilen aşamalarına ilişkin bilgiler (literatür ışığında yetkinlik listesi oluşturma, mülakatlar, nitel verilerin analizi, madde havuzu oluşturma, pilot uygulama, ölçek geliştirme) ve gerçekleştirilecek aşamalarıyla ilgili (yetkinliklerle çok yönlü kariyere bakış, öz yeterlilik ve kariyer başarıları ilişkisini belirlemeye yönelik ödül alan akademisyenler üzerinde uygulama) notlar yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Akademisyenlik, Üstün Performans Yetkinlikleri, Çok Yönlü Kariyer Tutumu, Genel Öz yeterlilik, Kariyer Başarısı

1. Araştırmanın Sorunsalı

Akademisyenlerin performans, kariyer planlama ve ödüllendirme gibi konularda değerlendirilmesi (Onay ve Vezneli, 2012: 199) ve kariyer başarılarının sağlanması (Sutherland, 2015: 1,6; Nadarajaha vd., 2012: 108) için dikkate alınması gereken kritik yetkinliklerin neler olduğunun saptanması önem taşımaktadır. Ancak sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenlerin sahip olması gereken nitelikleri bir *yetkinlik listesi* olarak ortaya koyan, sınıflandıran ve ölçen bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bunun sonucu olarak akademisyenlerin kariyer başarılarını etkileyen yetkinliklerinin bilinmemesi çalışmanın en önemli sorunsalını oluşturmaktadır.

Akademisyenlik mesleğine farklı bir bakış kazandıran *çok yönlü kariyer tutumu* (Seçer ve Çınar, 2011; Türkmen ve Yıldız, 2012; Kale ve Özer, 2012; Kanbur ve Salihoğlu, 2014) için özellikle akademisyenlik üzerinde yapılan çalışmaların sınırlı olması (Onay ve

Ataseven, 2010), çok yönlü kariyerin akademisyenlik mesleği açısından tam değerlendirilememesine sebep olmaktadır (Onay ve Vezneli, 2012: 199). Bu eksikliklerden ilki çok yönlü kariyer tutumunun yetkinliklerle ilişkilendirilmesine rağmen (Schein, 1974: 7-8; Schein, 2007: 27-30; Defillippi ve Arthur, 1994: 308-310; Çolakoğlu, 2011: 48; Ballout, 2009: 656; Zafar ve Mat, 2012: 206; Chin ve Rasdi, 2014: 206), sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenlerin çok yönlü kariyer tutumlarının hangi yetkinliklerle ilişkili olduğu sorusuna cevap bulunamamasıdır. Diğer eksiklik ise, akademisyenlerin çok yönlü kariyer tutumuna yatkın oldukları düşünüldüğünde (Onay ve Vezneli, 2012), bu yatkınlığın *kariyer başarısı* üzerinde etkili olup olmadığı sorusuna cevap bulunamamasıdır.

Kariyer başarısı düşünüldüğünde, kişilerin işi başarılı bir şekilde gerçekleştirebileceklerine dair inançları (Bandura, 1977: 193-194) ile ilgili araştırmalar çoğunlukla öz yeterlilik (Ballout, 2009; Bailey, 1999: 347) ile yapılmış olup literatürde öz yeterliliğin genelleştirilmiş (Çelikkaleli ve Çapri, 2008: 94) hali olan genel *öz yeterlilik* ile ilgili çalışmalar oldukça sınırlıdır. Nitekim, genel öz yeterliliği akademisyenlik mesleği bağlamında değerlendiren çalışmaların azlığı nedeniyle (Uysal, 2013), bu doğrultuda bir değerlendirme yapılması da mümkün olmamaktadır. Öz yeterliliğin çok yönlü kariyer tutumu üzerindeki etkisinin ve genel anlamdaki etkilerinin daha fazla araştırılması gerekmektedir (Hall, 2002 :195, 202).

2. Araştırmanın Yöntemi

Yetkinlik listeleri, belirli yetkinliklerin ifade ettikleri anlamlar ile birlikte listelenmesi ile oluşturulur ve kişilerin çalışma alanları için uygun yetkinlikleri seçip uygulamalarına dahil etmeleri için verimli bir yöntemdir (Campion vd.,2011: 231, 245). Bazı yetkinlikler, aynı anlamları ifade etseler de farklı kaynaklar da farklı isimlerle ifade edilebilirler. Yetkinlik listeleri örgütlerde ortak bir dil oluşturması açısından da önem arz eder (Campion vd.,2011: 245). Akademisyenlik mesleğine ilişkin yetkinlikleri listeleyen çalışmalarda; ağırlıklı olarak survey yönteminin kullanıldığı (Hassan, vd., 2008; Poole vd., 2006; Ghani vd., 2013; Zafar ve Mat, 2012), bunun yanı sıra mülakat-görüşme (Khoroshilovaa vd., 2015) ve odak grup çalışmasının tercih edildiği (Harris vd., 2007) görülmekte veya hem survey hem mülakat/görüşme yöntemlerinin birleştirildiği çalışmalara (Kharbanda, 2011) da rastlanmaktadır. Bu çalışmada da, akademisyenlerin yetkinliklerinin saptanmasında; mülakat-görüşme ve survey yöntemlerinin bir arada kullanılması planlanmıştır.

Yetkinlik ölçeğinin geliştirilmesi ve bir yetkinlik listesi oluşturmak için öncelikle, sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenlerin niteliklerinin ifade edildiği çalışmalar (Meltzer, 1949: 25; Brown, 1951: 459-463; Richter vd., 1981: 289; Wyatt , 1984: 57; Bair vd., 1991: 41; Alatas, 2000: 82; Nair, 2002: 4080; Gosh, 2004: 896; Koeing, 2005: 1; Butz ve Torrey, 2006: 1898-1899, Turner, 2007: 288-289; Morrisson vd., 2012: 542, 547; Bernard, 2012: 20798) incelenmiş ve toplam 34 yetkinlik grubu belirlenmiştir. Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi, akademisyenlik ve söz konusu yetkinliklerle ilgili yerli ve yabancı yazında yazılmış temel kitaplar ve makaleler (Bknz: Bartlett, 1932; Grim ve Hoyt, 1952; Wassermann ve Eggert, 1976; Lakein, 1978; Boyatzis, 1982; Eich, 1984; Snell, 1988; Macan ve Shahani, 1990; Roediger, 1990; Britton ve Tesser, 1991; Spencer ve Spencer, 1993; Macan, 1994; Klein, 1996; Wagner vd., 1998; Oğuz, 1999; Sprehe, 2000; Lattuca, 2002; Topper, 2003; Järvelinve Wilson, 2003; Akerlind, 2004;Gibbs ve Coffey, 2004; Luan vd., 2004; Tonta, 2004; Wilson, 2004;Cetin ve Hackam, 2005; Bolden ve Gosling, 2006;Dubois ve Kellogg, 2008; Malmqvist vd., 2008; Uçak ve Binici, 2008; Ulrich, 2008;Roanne vd., 2009; McCabe ve McCabe, 2010; Akyol, 2011;Madan-Swainvd., 2011; Phillips, 2011; Temel-Eğinli, 2011; Budak, 2013;Martín-Martín, 2013; Cherubini, 2014; Drabble vd., 2014; Shalin,

2014;Gregersen-Hermans, 2015; İnci, 2015; Kotlyarova vd., 2015; Knight, 2015) incelenerek bu yetkinliklerin ortak tanımlarına ulaşılmıştır. Söz konusu yetkinlikler; kişisel, akademik ve iş çevresi yetkinlikleri olarak üç grupta sınıflandırılmıştır (Bknz. Ghani vd., 2013).

Yetkinlik kavramı, belirli bir görevde sergilenen üstün performans ile ilişkilendirilmektedir (McClelland, 1973: 6-7; Boyatzis, 1982: 15; Spencer ve Spencer, 1993: 5; Mirabile, 1997: 73; Raven, 2001: 225; Dubois vd., 2004: 17; Akşirin, 2008; 35; Akt. Akyol, 2011: 115-116; Deshpande, 2013: 14; Budak, 2013: 57; Hoffmann, 1999: 276; Rowe, 1995: 15; Shippman vd., 2000: 706; Klein, 1996: 31; Heffernan ve Flood, 2000; Kiely ve Brophy, 2001: 11). Bu çalışmada, üstün performansla ilişkin yetkinlikleri belirlemek ve ölçmek amacıyla 2001-2015 yılları arasında Sosyal Bilimler, İdari Bilimler, İktisadi/İdari/Sosyal Bilimler, İktisat, Ekonomi, Ekonometri, Yönetim Bilimleri, Yönetim ve Organizasyon, Siyaset Bilimi, Siyaset Bilimleri, Siyasal Bilimler, Tarih, Ekonomi, Psikoloji, Sosyal Psikoloji alanlarında TÜBA (GEBİP) ve Sosyal bilimler alanında TÜBİTAK (Bilim Ödülü, Teşvik Ödülü, Özel Ödülü) ödülleri almış 75 akademisyenden oluşan bir örnekleme ulaşılması planlanmıştır. Bu plan doğrultusunda; ödül alan akademisyenler http://www.tuba.gov.tr/winners/gebip-kazananlar-listesi/prog_id/12/mid/239/ ve <https://www.tubitak.gov.tr/tr/kurumsal/oduller/icerik-gecmis-yillarda-odul-alanlar> web sitelerindeki bilgilerden yola çıkılarak listelenmiş, akademisyenlerin iletişim bilgilerine ulaşılmıştır. 4-22 Mart 2016 tarihleri arasında öncelikle e-posta aracılığıyla (6 gün sonra hatırlatma e-postasıyla) ardından telefon aracılığıyla (6 gün sonra telefon aramasının yinelenmesiyle) ödül alan akademisyenlere ulaşılmıştır. Bu görüşmeler sonucu 75 akademisyenden 30 kişi araştırma ile ilgili nitel görüşmeye katılmayı kabul etmiştir. Bu nitel görüşmede, akademisyenlerin yetkinlikleri ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Nitel görüşmelerden elde edilen verilerin, ölçek geliştirme çalışmasında kullanılması planlanmıştır.

30 akademisyenden alınan randevular doğrultusunda; 16 akademisyenle telefon aracılığıyla, 8 akademisyenle Skype (internet üzerinden görüşme) aracılığıyla ve 2 akademisyenle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. 4 akademisyen ise çalışmaya e-posta aracılığıyla katılım sağlamıştır. Görüşmeler ortalama 15 dakika sürmüştür. Akademisyenlerden alınan izinler doğrultusunda, mülakatlar kaydedilmiş ve yazıya dökülmüştür. Söz konusu yazıya dökme işleminin ardından, mülakatlardaki veriler araştırmacılar tarafından ayrı ayrı kodlanmış; yapılan kodlamalar, literatürle uyumlu olan yetkinlikler (toplam 34 kategori) ve literatürden farklılaşan yetkinlikler (toplam 34 kategori) şeklinde değerlendirilmiştir (Mevcut kodlamalar ve kodlamalara ilişkin ifadeler sayfa sınırı sebebiyle sunulamamaktadır). Toplam 68 kategoride altında toplanan yetkinlikler, sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenlere yönelik kapsamlı bir yetkinlik listesi oluşturmuştur.

Ayrıca akademisyenlerle yapılan görüşmeler sırasında literatür araştırması sonucu elde edilen 34 yetkinliğin *sosyal bilimler alanında çalışan bir akademisyenin başarısı için ne ölçüde gerekli oldukları* konusunda 1 (Hiç Gerekli Değildir) ile 5 (Kesinlikle Gereklidir) arası puanlandırma şeklinde verilen yanıtların yüzdesel ağırlıklı ortalamaları dikkate alındığında sırasıyla; *araştırma, etik davranış, mantıksal düşünce, kavramsallaştırma, veri yönetimi, teknik ve mesleki uzmanlık, zaman yönetimi, özdenetim, doğru öz değerlendirme, özgüven, dayanıklılık, başarı odaklılık, uyum ve kültürlerarası yetkinliklerin* önem derecelerinin diğer yetkinliklere kıyasla belirgin şekilde yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışmanın bir sonraki aşamasında araştırmacılar, yetkinliklerle ilgili literatürden yararlanarak elde edilen 305 ifade ve gerçekleştirilen 30 görüşme/mülakattan elde edilen 457 ifadeyi inceleyerek, ölçek geliştirme aşamasına uygun olacak şekilde bir (68 kategoriye

temsil eden) **madde havuzu** oluşturmuşlar. Bu taslak ölçeğin incelenmesi için, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi alanında uzman iki öğretim üyesi ve sosyal bilimler alanında çalışan 3 farklı akademisyenin **uzman görüşüne** başvurulmuştur.

Uzman görüşü sonrası üzerinde değişiklikler yapılan ölçek, 118 madde **pilot uygulamaya** hazır hale getirilmiştir. Pilot uygulama kolayda örnekleme ile ulaşılan ve Sosyal Bilimler alanında çalışan 102 akademisyene iletilmiştir.

Pilot uygulamada kullanılan ifadeler (görüşmeler sonucunda yüzdesel ağırlıklı ortalamaları en yüksek çıkan yetkinlik grupları üzerinden) açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve analizler sonucunda varyansı %67,33 düzeyinde açıklayan 6 boyutlu bir ölçeğe ulaşılmıştır. Ölçek boyutları sistematik/kavramsal bakış açısı (5 madde), özgüven (6 madde), kültürlerarası çalışma (3 madde), özdenetim (4 madde), dayanıklılık (2 madde), doğru öz değerlendirme (2 madde) şeklinde adlandırılmıştır. 6 yetkinlik boyutuna ilişkin iç tutarlılık katsayıları sırasıyla; .858, .790, .906, .781, .704, .733 şeklindedir.

Çalışmanın bundan sonraki aşamasında; pilot uygulama sonrası elde edilen yetkinlik ölçeği ile birlikte çok yönlü kariyer tutumu, genel öz yeterlilik inancı ve kariyer başarıları değişkenlerini ölçen ölçüm araçları da eklenerek oluşturulan soru formu, nitel görüşmelerin sonunda çalışmamızın devamı niteliği taşıyan **survey** aşamasına (son aşama) katılmayı kabul eden akademisyenlere iletilecektir (Nitel görüşmelere katılan akademisyenlere, çalışmanın survey aşamasında yer almak isteyip istemedikleri görüşmelerin sonunda sorulmuştur. 30 nitel görüşme yapılan akademisyenin 25'i survey aşamasına katılabileceğini, 5'i zamanı uygun olursa katılmak istediğini belirtmiştir).

Çalışmamızın bu son aşamasında kullanılacak soru formunda; demografik bilgilerin yanı sıra; çok yönlü kariyer tutumunun ölçümü için Briscoe vd (2006) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlama çalışması Onay ve Ataseven (2010) tarafından yapılan ölçekten; genel öz yeterlilik inancı için Schwarzer ve Jerusalem (1981) tarafından geliştirilen, günümüzde 33 dilde çevirisi mevcut olan ve Türkçe'ye uyarlama çalışması Yeşilay, Schwarzer ve Jerusalem tarafından yapılan ölçekten; kariyer başarıları ölçümü için Buddeberg-Fischer vd. (2008) tarafından geliştirilen kariyer-başarıları ölçeği dahilinde oluşturulmuş nesnel başarı kriterlerinden yararlanılacaktır. Söz konusu soru formu, 30 akademisyene iletilecektir.

3. Araştırmanın Katkısı

Sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenlerinin üstün performans göstermeleri için gerekli yetkinliklerin belirlenmesi ve ölçülmesi için bir araç geliştirilmesi hem literatür hem de uygulama düzeyinde katkı sağlayacaktır. Bu alanda tespit edilen yetkinliklerin, diğer akademik çalışma alanları için temel yetkinliklerin belirlenmesine liderlik edeceği düşünülmektedir. Böyle bir yetkinlik sınıflandırmasına sahip olunmasıyla üniversitelerde görev yapan ve yapacak olan akademisyenler için işe alım, performans değerlendirme, ücretlendirme, eğitim ve kariyer gelişimi (Onay ve Vezneli, 2012: 199) gibi konularda objektif verilere ulaşmak da mümkün olabilecektir. Nitekim akademisyenlerin yetkinliklerinin belirlenmesi, performanslarının etkin değerlendirilmesine, kariyer hedeflerine ulaşabilmelerine ve üniversite içindeki rollerini anlayabilmelerine katkı sağlayabilecektir (Harris vd, 2007: 345; Ghani vd, 2013: 36).

Çalışmanın bir diğer katkısı da; kariyer başarılarını belirleyen yetkinliklerin ortaya konması ve aynı zamanda çok yönlü kariyere bakış açılarının ve genel öz yeterlilik düzeyinin yetkinliklerle birlikte bu başarı üzerindeki etkisini saptamaktır. Akademisyenlerin kariyer

başarılarını arttırmalarına destek olabilecek bu bulgular, akademisyen yetiştirme programlarında da uygulanabilecektir (Uysal, 2013: 150).

Çok yönlü kariyer tutumu (Hall, 1996: 8; Hall ve Moss, 1998: 25, Aypay, 2010: 118; Ünal ve Gizir, 2014: 1743; Chin ve Rasdi, 2014: 212), kişinin içsel değerlerle söz konusu durumları kendi kendine yönlendirmesi açısından öz yeterlilik (Bandura, 1977: 195; Akt. Ekici vd., 2012: 54) kavramıyla benzerlik göstermektedir. Ayrıca, öz yeterliliği yüksek bireylerin, kariyerlerini yönetme sorumluluklarını üstlerine almaları da beklenmektedir (Chin ve Rasdi, 2014: 212). Bu kapsamda, akademisyenlerin genel öz yeterliliklerinin eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle desteklenmesi halinde, çok yönlü kariyere bakış açısının da güçlenmesi beklenebilir.

4. Araştırmanın Kapsamı

Genel anlamıyla akademisyenler; evrensel düşünebilen, öngörüsü yüksek, objektif, öncülük eden ve ahlaki sorumluluğu yüksek bireylerdir (Ortaş, 2004: 11). Akademisyenler ile ilgili birçok nitelik çeşitli kaynaklarda farklı şekillerde ifade edilse de (Kauffmann, 1867: 123; Galligan, 1962: 425-427; ; Kogan, Moses ve El- Khawas, 1994, 123-124; Groot, 1997: 134; Nelson, 2002: 97; Cai, 2006: 217; Gerardi ve Wolf, 2008: 150-158; ; Samek ve Donofrio, 2013: 29-31; Erus vd., 2015: 33; Bird, 2015: 82), akademisyenler farklı alanlarda uzmanlaştıkları için farklı niteliklere sahiptirler ve iş gereklerini yerine getirebilmeleri için kendilerinden beklenen yetkinlikler de farklıdır (Ghani vd., 2013: 43).

Akademisyenlerin kariyer başarısını etkileyen bazı faktörler; araştırma verimliliği, öğretim başarısı, düşük stres, iş tatmini, kariyer bağlılığı, (Stupnisky vd., 2015: 369) makale yazmak, bildiri sunmak, ödüllü yayın yapmak, ödüller kazanmak, hedeflere ulaşmak (Bostock, 2014: 8, 85) olarak ifade edilmektedir. Bu durum kariyer başarısının öznel ve nesnel olarak değerlendirilmesine göre sınıflandırılabilir (Sutherland, 2015: 2). Sutherland'e göre (2015) objektif kariyer göstergeleri; ödüllü yayınlar yapmak, araştırma projelerini başlatmak, araştırma gruplarına liderlik etmek, disiplinler arası ün kazanmak, iyi bilinen üniversitelerde çalışmak olarak ifade edilirken öznel kariyer başarısı ise; iş-aile dengesini kurabilmek, stres altında özdenetim sağlamak, diğerlerini etkilemek gibi göstergeler ile ifade edilmektedir (Sutherland, 2015: 6). Bu kapsamda genel bir değerlendirme yapıldığında nesnel başarı göstergelerinin akademisyenlerin kişisel, akademik ve iş çevresi yetkinlikleri ile ilişkili olabileceği ifade edilebilir.

21. yy'ın kariyer anlayışı olduğu ifade edilen çok yönlü kariyer, örgüt değerlerinden çok çalışanların kendi değerlerine göre yönlendirilen, değişiklikler karşısında sürekli öğrenmeyi öngören ve başarı kriteri olarak içsel başarıyı referans alan yeni bir kariyer yaklaşımıdır (Hall, 1996: 8; Hall ve Moss, 1998: 25; De Vos ve Soens, 2008: 450). Briscoe ve Hall (2002) bu yaklaşımdan hareketle; değer odaklı ve kendi kendine yönlendirilen olmak üzere iki boyutta ifade edilebilecek Çok Yönlü Kariyer Tutumu'nu ortaya koymuşlardır (Akt. Briscoe vd, 2006). Çok Yönlü Kariyer Tutumu para, güç ve terfi gibi fiziksel değerlerden çok psikolojik tatmin elde etmeyi kapsayan ve meta-yetkinlikleri *kendini tanıma* ile *uyum sağlama* olan bir kariyer yönelimidir (Seçer ve Çınar, 2011; 52; Seymen, 2004: 92-93).

Çok yönlü kariyer anlayışına göre de genel olarak bilgiye dayalı teknik uzmanlık, uluslararası fonksiyonlar arası çalışma, liderlik, öz yönetim (Hall, 1996: 9; Seymen, 2004: 82-93); akademisyenler için ise sürekli öğrenme, risk ve belirsizliğe karşı tolerans, otonomi ve öz farkındalık (Ballout, 2009: 656) gibi yetkinliklere sahip olunması gerektiği ifade

edilmektedir. Bu bağlamda akademisyenlerin çok yönlü kariyer tutumları; yetkinlikleri ile de ilişkilendirilebilir (Zafar ve Mat, 2012: 206; Chin ve Rasdi, 2014: 206).

Akademisyenlerin toplum için anlamlı değer yaratabilecekleri ve kendilerinin kontrol edebileceği bir kariyer anlayışına yatkın olmaları da, çok yönlü kariyer tutumunu benimsemeye yatkın olduklarını göstermektedir (Ünal ve Gizir, 2014: 1743; Onay ve Vezneli, 2012, 199). Bu kapsamda akademisyenlerin nesnel kariyer başarı göstergeleri düşünüldüğünde (Sutherland, 2015: 6), çok yönlü kariyer tutumlarının kariyer başarısını olumlu şekilde etkilediği söylenebilir (De Vos & De Soens, 2008: ; Zafar ve Mat, 2012: 213).

Genel öz yeterlilik, farklı koşullar altında bireyin stres yaratan unsurlara karşı iyi performans gösterebileceğine dair becerileri hakkındaki algısıdır (Scherbaum vd, 2006: 1048; Aypay, 2010: 120; Luszczynska vd., 2005: 81; Bandura, 1977: 194-195). Kişilerin yapacağı işleri başarabileceğine dair kendine güvenmesi ve yeterli olduğuna inanması mesleki başarıya ulaşmalarına destek olacağından (Yılmaz vd., 2010: 88; Çelikkaleli ve Çapri, 2008: 95; Luszczynska vd., 2005: 87); akademisyenlerin araştırma ve öğretim gibi nesnel kariyer başarı göstergeleri (Sutherland, 2015: 6) göz önüne alındığında öz yeterliliğin kariyer başarısını etkileyebileceği beklenmektedir.

Genel öz yeterlilik kapsamında performans başarısı; kişisel ve içsel olarak yönlendirildiği için (Bandura, 1977: 195; Akt. Ekici vd., 2012: 54); Çok Yönlü Kariyer Tutumunun kendi kendine yönlendirme (Hall, 1996: 8; Hall ve Moss, 1998: 25, Aypay, 2010: 118; Ünal ve Gizir, 2014: 1743; Chin ve Rasdi, 2014: 212) boyutu ile ilişki göstermektedir. Bu noktadan hareketle çok yönlü kariyer tutumu için, bireylerin genelleştirilmiş öz yeterlilik (Çelikkaleli ve Çapri, 2008: 94) kazanmasının da gerekli olduğu söylenebilir (Ballout, 2009: 656).

5. Kaynakça

- Akşirin, Ç. N. (2008), "Yetkinlik Temelli Performans Değerlendirme: Sağlık Sektöründen Bir Uygulama", Verimlilik Dergisi, 2, pp 35-52.
- Akyol, E. (2011), Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Alatas, S. Y. (2000), "Academic Dependency in the Social Sciences: Reflections on India and Malaysia", American Studies International, 38 (2), pp 80-96.
- Aypay, A. (2010), "Genel Öz Yeterlilik Ölçeği'nin (GÖYÖ) Türkçe'ye Uyarlama Çalışması", İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11 (2), pp 113-131.
- Bailey, J. G. (1999), "Academics' Motivation and Self-efficacy for Teaching and Research", Higher Education Research & Development, 18(3), pp 343-359.
- Bair, J. H., Thompson W. E. ve Hickey J. V. (1991), "The academic elite in six social science disciplines: linkages among top-ranked graduate departments", Mid-American Review of Sociology, 15 (1), pp 33-42.
- Ballout, H. I. (2009), "Career commitment and career success: moderating role of self-efficacy", Career Development International, 14 (7), pp 655-670.
- Bernard, H. S. (2012), "The science in social science", Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 109(51), pp 20796-20799.
- Bird, H. (2015), "Appraising clever people: lessons from introducing performance reviews for academics in a UK University", Industrial and Commercial Training, 47 (2), pp 81-85.

- Boyatzis, R. (1982), *The Competent Manager- A Model For Effective Performans*, A Wiley-Interscience Inc, Canada
- Bostock, J. (2014), *The Meaning of Success: Insights from Women* at Cambridge, Cambridge University Press, Poland.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T. ve DeMuth, R. L. F. (2006), "Protean and boundlaryless careers: An empirical exploration", *Journal of Vocational Behaviour*, 69, pp 30-47.
- Brown, D. (1951), "The Discovery, Development, and Use of Social Scientists", *The Journal of Higher Education*, 22 (9), pp 459-493.
- Budak, G. (2013), *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Buddeberg-Fischer, B., Stamm, M., Buddeberg, C. ve Klaghover, R. (2008). "Career-Success Scale-a new instrument to assess young physicians' academic career steps", *BMC health services research* 8 (120).
- Butz, W. P. ve Torrey, B. B. (2006), "Some Frontiers in Social Science", *Science*, 312 (5782), pp 1898-1900.
- Cai, Y. (2006), "A case study of academic staff integration in a post-merger Chinese university", *Tertiary Education and Management*, 12 (3), pp 215-226.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Rugeberg, B. J., Carr, L., Phillips G. M. ve Odman, R. B. (2011), "Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling", *Personnel Psychology*. 64, pp 225-262.
- Chin, W. S. ve Rasdi, R. M. (2014), "Protean Career Development: Exploring the Individuals, Organizational and Job-related Factors", *Asian Social Science*, 10 (21), pp 203-215.
- Çelikkaleli, Ö ve Çapri, B. (2008), Genel Yetkinlik İnancı Ölçeği'nin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3), pp 93–104.
- Çolakoğlu, S. N. (2011), "The impact of career boundarylessness on subjective career success: The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity", *Journal of Vocational Behavior*, 79, pp 47-59.
- Deshpande, A. P (2014), "Application of the competency modelling approach: Determining the ideal profile of the Orthopaedic surgeons", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, pp 12-19.
- De Vos, A. ve Soens, N. (2008), "Protean attitude and career success: The mediating role of self-management", *Journal of Vocational Behavior*, 76, pp 449–456.
- Defillippi, R. F. ve Arthur, M. B. (1994), " The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective", *Journal of Organizational Behavior*, 15 (4), pp 307-324.
- Dubois, D., Rothwell, J., Stern, D. J. K. ve Kemp, L. K. (2004), *Competency- Based Human Resource Management*, Davies Black Inc., California.
- Ekici, E., Ekici, F. T. ve Kara, İ. (2012), "Öğretmenlere Yönelik Bilişim Teknolojileri Öz-yeterlik Algısı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (31), pp 53-61.

- Erus, S. M., Çakmak, E. ve Çelebi, Ç. D. (2015), "Academics' Perceptions on Their Profession.", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, pp 33-37.
- Galligan, E. L. (1962), "A Lesson for Academics: In Skill, Courage, and Gaiety", *The Journal of Higher Education*, 33 (8), pp 424-428.
- Gerardi, G. ve Wolff, N. (2008), "Working together: a corrections-academic partnership that works", *Equal Opportunities International*, 27 (2), pp 148 - 160.
- Ghani, M. F. A., Shahadan, T. N. T., & Liew, M. S. (2013), "Teaching competency among academic staff of Malaysian private universities: an exploratory study", *Global Business and Economics Research Journal*, 2(4), pp 34-4.
- Groot, J. (1997), "After the Ivory Tower: Gender, Commodification and the 'Academic'", *Feminist Review*, 55, pp 130-142.
- Hall, D. T. (1996), "Protean careers of the 21st century", *The Academy of Management Executive*, 10(4), pp 8-16.
- Hall, D. T. ve Moss, J. E. (1998), "The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt", *Organizational dynamics*, 26(3), pp 22-37.
- Hall, D. T. (2002), *Careers In and Out of Organizations*, Sage Publication Inc., United States.
- Harris, D. L., Krause, K. C., Parish, D. C. ve Smith, M. U (2007), "Academic Competencies for Medical Faculty", *Family Medicine*, 39(5), pp 343-350.
- Hassan, A., Tymms, P. ve Ismail, H. (2008), "Academic productivity as perceived by Malaysian academics", *Journal of Higher Education Policy and Management*, 30 (3), pp 283-296.
- Heffernan, M. M. ve Flood, P. C. (2000), "An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations", *Journal of European Industrial Training*, 24 (2/3/4), pp 128-136.
- Kale E. ve Özer S. (2012), "İşgörenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(2), pp 173-196.
- Kanbur, A., ve Salıhoğlu, G. H. (2014), "Çalışanların Sınırsız ve Değişken Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğinin Rolü Üzerine Bir Araştırma", *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), pp 27-58.
- Kauffmann, A. (1867), "A Forgotten Academician", *Watson's Art Journal*, 8 (8), pp 123-124.
- Kharbanda, V.P. (2011), "Academician to entrepreneur", *Journal of Science and Technology Policy in China*, 2 (1), pp 7-26.
- Khoroshilovaa, S., Kostinaa, E., Bezdenezhnykha, L., Vezirovb, T. ve Shibaevc, V. (2015), "Academic Mobility: The Impact of Short-Term Language Courses Abroad on the Development of Language Competences" *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 214, pp 992-999.
- Kiely T. ve Brophy M. (2001). *Competencies; A New Sector; Developing a Competency Model for Three Star Hotels*, <http://arrow.dit.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1028&context=tfschmtcon>. Erişim Tarihi: 20.12.2015.

- Klein, A. L. (1996), "Validity and reliability for competency-based systems: Reducing litigation risks", *Compensation and Benefits Review*. 28 (4), pp 31-37.
- Koeing, M. (2005) "Editorial", *International Journal on Multicultural Societies*, 7 (1), pp 1.
- Kogan, M., Moses, I, ve El- Khawas, E. (1994) "Staffing Higher Education: meeting new challenges. *Higher Education in Europe*" 19 (4), pp 123-124.
- McClelland, D. (1973), "Testing for Competence Rather Than for "Intelligence" ", *American Psychologist*, 28, pp 1-14.
- McCabe, L. L. ve McCabe E. R. B. (2010), *How to Succeed in Academics*, University of California Press, United States.
- Meltzer, M. N. (1949), "The Productivity of Social Scientists", *American Journal of Sociology*, 55 (1), pp 25-29.
- Mirabile, R. J. (1997), "Everything you wanted to know about competency modeling", *Training and Development*, 51 (8), pp 73-77.
- Morrisson, E., Rudd, E., Zumeta, W. Ve Nerad, M. (2011), "What matters for excellence in PhD Programs ? Latent constructs of doctoral program quality used by early career social scientist", *The Journal of Higher Education*, 82(5), pp 535-563.
- Nadarajaha, S., Kadiresan, V., Kumar, R., Nissa, N., Kamil, A. ve Yusoff, Y. M. (2012), "The Relationship of HR Practices and Job Performance of Academicians towards Career Development in Malaysian Private Higher Institutions", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, pp 102-118.
- Nelson, C. (2002), "College and University Academic and Professional Appointments", *Academe*, 88 (2), pp 97-100.
- Nair, M. K. S. (2002), "Social Science Research in Universities", *Economic and Political Weekly*, 37 (39), pp 4079-4080.
- Ortaş, İ. (2004), "Öğretim Üyesi ya da Bilim İnsanı Kimdir?", *P i V O L K A*, 3 (12), pp 11-16.
- Onay M. Ve Vezneli Z. (2012), "Sınırsız Ve Çok Yönlü Kariyer: Akademisyenlerin Kariyer Yaşamı", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4 (1), pp 193-202.
- Onay, M. ve Ataseven, B. (2010), "New Directions for Boundaryless and Protean Careers: What Do Human Resources Managers Make Differently?", *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14 (20), pp 435-465.
- Poole, M., Bornholt, L. ve Summers, F. (1997), "An International Study of the Gendered Nature of Academic Work: Some Cross-Cultural Explorations", *Higher Education*. 34 (3), pp 373-396.
- Richter, M. N., Stokoe, W. C., ve Hammel, E. A. (1981), "Achievements in Social Science", *Science*. 213 (4053), pp 289.
- Raven, J. (2001). "McClelland/McBer Competency Models" J. Raven ve J. Stephenson (Der.), *Competence in the Learning Society içinde*, New York: Peter Lang. pp 225-235.
- Rose, A. M. (1956), "The Social Scientist As An Expert Witness. *Minnesota Law Review*" 40 (205), pp 205-218.

- Rowe, C. (1995), "Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development" *Industrial and Commercial Training*, 27 (11), pp 12-17.
- Samek, A. A. ve Donofrio, T. A. (2013), " "Academic Drag" and the Performance of the Critical Personae: An Exchange on Sexuality, Politics, and Identity in the Academy", *Women's Studies in Communication*, 36(1), pp 28-55.
- Schein, E. (1974), "Career Anchors and Career Paths: A Panel Study of Management School Graduates" M.I.T: Sloan School of Management Technical Report No: 1.
- Schein, E. (2007), "Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century", *NHRD Journal*, 1(4), pp 27-33.
- Scherbaum, C. A., Cohen-Charash, Y., & Kern, M. J. (2006), "Measuring general self-efficacy: A comparison of three measures using item response theory", *Educational & Psychological Measurement*, 66, pp 1047-1063.
- Seçer, B. Ve Çınar, E. (2011), "Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri", *Yönetim ve Ekonomi*, 18(2), ss 49-62.
- Shahmandi, E., Silong, A. D., Ismail, İ. A., Samah B. B. A. ve Othman J. (2011), "Competencies, Roles and Effective Academic Leadership in World Class University", *International Journal of Business Administration*. 2(1), pp 44-53.
- Spencer, L. ve Spencer, S. (1993), *Competence at Work- Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc, Canada.
- Stupnisky, R.H., Weaver-Hightower M.B. ve Kartoshkina, Y. (2015), "Exploring and testing the predictors of new faculty success: a mixed methods study", *Studies in Higher Education*, 40(2), pp 368-390.
- Sutherland, K. A. (2015), *Constructions of success in academia: an early career perspective*, *Studies in Higher Education*, <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03075079.2015.1072150>, Erişim Tarihi: 03.01.2016.
- Turner, D. (2007), "The Academy of Social Sciences: reflections on the first six years", *Twenty-First Century Society*, 2(3), pp 287-297.
- Türkmen, M. ve Yıldız, K. (2012), "Çalışma Hayatında Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Yönetimi", *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, 7 (1), pp 4-17.
- Uysal, İ. (2013), "Akademisyenlerin Genel Öz-Yeterlik İnançları: AİBÜ Eğitim Fakültesi Örneği. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*", 3 (2), pp 144-151.
- Ünal, B. ve Gizir, S. (2008), "Öğretim Elemanlarının Baskın Kariyer Çapalarının İncelenmesi: Mersin Üniversitesi Örneği", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(5), pp 1743-1765.
- Yılmaz, G., Yılmaz, B. ve Türk, N. (2010). "Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Mesleklerine İlişkin Öz Yeterlik Düzeylerinin İncelenmesi (Nevşehir İli Örneği)", *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 12(2), pp 85–90.
- Zafar, J. ve Mat, N. B. (2012), "Protean Career Attitude, Competency Development & Career Success: A Mediating Effect of Perceived Employability" *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (4), pp 204-223.

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÇALIŞAN SESLİLİĞİNİN BAĞLAMSA PERFORMANS VE İŞE GÖMÜLMÜŞLÜĞE ETKİSİ: DEVLET HASTANESİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Mustafa Kesen

Adnan Menderes Üniversitesi
m_kesen@hotmail.com

Bülent Akyüz

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
bulentakyuz@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı algılanan örgütsel destek ve çalışan sesliliğinin bağlamsal performans ve işe gömülmüşlüğü etkisini belirlemektir. Araştırma amacı doğrultusunda Çanakkale’de doktor, hemşire, ebe ve yardımcı personel olarak görev yapan 253 kişilik bir örneklem üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Anketlerden elde edilen veriler güvenilirlik analizi, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve yapısal regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre algılanan örgütsel destek bağlamsal performansı ve işe gömülmüşlüğü olumlu yönde etkilemektedir. Benzer şekilde çalışan sesliliği bağlamsal performansı arttırmakta ve bağlamsal performans işe gömülmüşlüğü olumlu yönde etkilemektedir. Diğer taraftan çalışan sesliliği işe gömülmüşlüğü anlamlı bir şekilde etkilememektedir.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Destek, Çalışan Sesliliği, Bağlamsal Performans, İşe Gömülmüşlük, Hastane Çalışanları

1. Giriş

Hızlı değişimlerin yaşandığı rekabet ortamında, işletmelerin insan kaynaklarını optimum şekilde kullanarak arzulanan örgütsel verimliliğe ulaşmasında performans ve işe gömülmüşlük kavramları öne çıkmaktadır. Bu kavramların öncülü ve tetikleyicisi olarak çalışan sesliliği ve örgütsel destek algıları da psikolojik sermaye bağlamında ve kurumların sürdürülebilir rekabette avantaj sağlamasında önem taşımaktadır.

İç ve dış müşteri memnuniyeti odaklı, emek-yoğun hizmet sunan sağlık işletmeleri çalışanlarından resmi görev tanımlarının ötesinde gönüllülük, fedakârlık, ekstra çaba, başkalarına yardım, nezaket, vicdan, işinde sebat ve işi devam ettirme isteği (Aslan, 2012) gibi pozitif iş davranışları sergilemeleri beklenmektedir. İşletmenin ve yöneticilerin çalışanlarına sunacağı duygusal (sevgi, saygı, takdir), bilgisel (iş zenginleştirme, kariyer geliştirme) ve maddi destekler (finansman, ödül, uygun çalışma koşulları, sosyal hizmetler), adil uygulamalar (Erkoç, 2015) ve çalışanların işle ilgili fikir, öneri ve endişelerini rahatça ifade edebilmeleri ve kendilerini savunabilmeleri (Tayfun ve Çatır, 2013) çalışan motivasyonu açısından oldukça belirleyicidir. Bu amaçla bu çalışmada algılanan örgütsel destek ve çalışan sesliliğinin bağlamsal performans ve işe gömülmüşlüğü etkisi incelenmiştir.

2.Kavramsal Çerçeve

Turunç ve Çelik (2010:185)'in Eisenberger ve arkadaşlarından (1986: 500) aktardığına göre algılanan örgütsel destek, "örgütün çalışanın katılımına önem vermesi ve iyiliğini önemsemesine yönelik algılar ve çalışanları etkileyen faaliyetlerin örgütün gönüllü olarak gerçekleştirdiğine ilişkin duygular" olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların ekonomik ve sosyal ihtiyaçları örgüt tarafından karşılandığında, çalışanların fazladan çalışmalarının örgüt tarafından ödüllendirileceği hissedildiğinde ve ihtiyaç duyulduğunda bireyin iş performansını arttırmak için örgütün her zaman hazır olacağı bilindiğinde, çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek daha da gelişmektedir (Eisenberger vd., 1986).

Araştırma sonuçlarına göre, örgütlerinden destek aldıklarını düşünen çalışanların iş tatminleri yükselmekte, örgütsel bağlılık ile iş performansları artmakta ve bunun sonucunda da çalışanlar daha olumlu bir ruh hali içinde çalışmakta, düşük stres yaşamakta ve işten ayrılmalar azalmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Örgütün, çalışanın iyiliğini ve çıkarını önemseydiğini düşünen birey, resmi görevlerin dışına çıkarak örgütü için daha fazla sorumluluk almakta ve bunu vicdani bir yükümlülük olarak algılamaktadır (Rousseau, 1989; 1990).

Çalışan sesliliği, "çalışanların örgüt performansını geliştirmek amacı ile iş ile ilgili düşünce, öneri ve kaygılarını ifade etmesi" şeklinde tanımlanmaktadır (Çetin ve Çakmakçı, 2012: 1). Dolayısıyla seslilik davranışları proaktif, pozitif ve başkalarının yararına odaklı davranışlar olarak değerlendirilmektedir (Dyne vd., 2003). Çalışanların seslerini yükseltmeleri gizli kalmış problemlerin ortaya çıkmasını ve sorunlara çözüm bulunmasını sağlamaktadır (Spencer, 1986). Diğer taraftan çalışan sesliliği, olumsuzlukları görmezden gelmek yerine özellikle yönetime karşı örtülü veya açık eleştirilerde bulunmayı da içermektedir. Elde edilebilecek olumlu sonuçlardan dolayı çalışanlar muhalif düşüncelerini üstlerine, astlarına, meslektaşlarına vs. iletmeye yönelebilmektedirler (Kesen ve Pabuçcu, 2016). Benzer şekilde seslilik davranışı çalışanların düşüncelerini ifade etmelerini kolaylaştırmakta, kararlara katılımlarını sağlamakta ve böylece işyerinde kalite ve verimlilik artmaktadır (Dundon vd., 2004).

Bağlamsal performansın gönüllülük, isteğe bağlı faaliyetler, katılım, motivasyon gibi psikolojik performans koşullarını içerdiği ifade edilmektedir (Van Scotter ve Motowidlo, 1996: 525). Borman ve Motowidlo (1993: 73)'ya göre bağlamsal performans şu faaliyet parçalarından oluşan bir bütündür: "İşin parçası olmayan görev faaliyetlerinin yapılmasında gönüllü olmak, kendi iş faaliyetlerinin başarılı bir şekilde tamamlanması gerektiğinde büyük bir heves ile sebat etmek ya da çaba göstermek, diğerlerine yardım etmek ve onlarla işbirliği sağlamak, kişisel olarak sıkıntı verici de olsa, örgütsel kural ve kaidelere uymak, örgütsel amaçları desteklemek, savunmak ve müdafaa etmek (Doğan ve Özdevecioğlu, 2009: 173).

İşe gömülmüşlüğü çalışanların, halen çalışmakta oldukları işte devamlılıklarını sağlayan unsurlar ile ilişkilendirildiği görülmektedir (Birsal vd., 2012:51). Lee vd. (2004) işe gömülmüş bireylerin mevcut işlerinde ve işyerlerinde kalma noktasında motive olduklarını ve böylece yüksek performans göstermeye yöneldiklerini belirtmektedirler. Mitchell vd. (2001) ise daha iyi iş fırsatları olmasına rağmen çalışanların mevcut işlerini bırakmamalarını işe gömülmüşlük ile ilişkilendirmektedirler.

3. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler ve Araştırma Hipotezleri

Yüksek örgütsel destek algısına sahip olmak, çalışanlarda örgüte karşı daha uzun vadede yerine getirilebilecek sorumluluklara sahip olma hissini doğurmaktadır (Loi vd., 2006; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bireyler kendilerine yapılan iyiliklere genellikle olumlu

cevap verme ve karşı bir iyilikte bulunma eğilimi içinde olduklarından (Foa ve Foa, 1980; Sherony ve Green, 2002) çalışanlar bağlamsal performanslarını arttırmaya yönelebileceklerdir. Buradan yola çıkarak araştırmanın ilk hipotezi şöyle geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Algılanan örgütsel destek çalışanların bağlamsal performansını olumlu yönde etkiler.

Algılanan örgütsel destek ile işe gömülmüşlük arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bildirilmektedir (Tabak ve Hendy, 2016). Bireyler iş veya iş dışı sorunlarla ilgili kurumlarından destek hissederlerse, kurumlarında daha kalıcı olabilecek ve işte devamlılıkları sağlanabilecektir (Cao vd., 2014). Dolayısıyla ilgili hipotez şöyle geliştirilmiştir:

Hipotez 2: Algılanan örgütsel destek çalışanların işe gömülmüşlük eğilimlerini olumlu yönde etkiler.

Bağlamsal performans tanımlarının çalışan sesliliği kavramıyla ilişkilendirildiği ifade edilmektedir (LePine ve Van Dyne, 2001). Çalışanların örgüt ve diğer bireyler yararına fikirlerini sunmaları ve zamanla çevrelerine yararlı olduklarını görmeleri, çalışanlarda bağlamsal performans artışı sağlayabilecektir. Buradan hareketle ilgili hipotez şöyle geliştirilmiştir:

Hipotez 3: Çalışan sesliliği çalışanların bağlamsal performansını olumlu yönde etkiler.

Ng ve Feldman (2013), çalışan sesliliği ile gömülmüşlük arasında yakından bir ilişki olduğunu ifade etmektedirler. İşyerindeki tatminsizliğin nedenlerinin ortaya çıkarılmasını sağlayan çalışan sesliliğinin bireylerin işten çıkmalarını engelleyeceği ve işte sürekliliği sağlayabileceği bildirilmektedir (Batt vd., 2002). Dolayısıyla çalışan sesliliği ile işe gömülmüşlük ilişkisine yönelik hipotez şu şekilde kurgulanmıştır:

Hipotez 4: Çalışan sesliliği çalışanların işe gömülmüşlük eğilimlerini olumlu yönde etkiler.

Çalışanların birbiriyle bağımlı ve etkileşim içerisinde olmalarının işte devamlılıklarını sağlayacağı ifade edilebilir. Nitekim Lev ve Koslowsky (2012) örgütüne ve arkadaşlarına karşı olumlu düşüncelere sahip olmanın işe gömülmüşlükle ilişkili olduğunu ifade etmektedirler. Dolayısıyla organizasyon yararına faaliyette bulunma ve kurumun iyiliği için alınan kararların kalitesinin artırılmasına yönelik motive olmanın çalışanların işlerinde daha kalıcı olmalarını sağlayacağı ifade edilebilir. Bu bilgiler ışığında araştırmanın son hipotezi şöyledir:

Hipotez 5: Çalışanların bağlamsal performansı, işe gömülmüşlük eğilimlerini olumlu yönde etkiler.

4. Metodoloji

Araştırma, Çanakkale’de doktor, hemşire, ebe ve yardımcı personel olarak görev yapan 253 kişilik bir örneklem üzerinde anket tekniği kullanılarak uygulanmıştır. Ankette kullanılan ölçeklerin her biri tek boyuttan oluşmaktadır. Algılanan örgütsel destek ölçeği Akalın’ın (2006: 126) çalışmasından, çalışan sesliliği ölçeği Çetin ve Çakmakçı’nın (2012: 12) çalışmasından, bağlamsal performans ölçeği Tuna’nın (2014: 152) çalışmasından ve işe gömülmüşlük ölçeği ise Crossley vd. (2007)’nin çalışmasından alınmıştır. İşe gömülmüşlük ölçeğindeki İngilizce ifadelerin Türkçe’ye çevirisi hem ilgili alanda hem de İngilizce alanında uzman iki akademisyen tarafından yapılmıştır. Çevirme işleminde “geri çeviri” yöntemi kullanılmış ve dilsel eşdeğerlilik sağlanmıştır. Kolayda örnekleme metoduyla uygulanan araştırmada katılımcılardan anket sorularını 5’li Likert şeklinde (1=Kesinlikle katılmıyorum,

5=Kesinlikle katılıyorum) cevaplamaları istenmiştir. Elde edilen veriler SPSS ve AMOS programları vasıtası ile analiz edilmiştir.

5. Bulgular

5.1. Demografik Değişkenler

Araştırmaya katılanların 37'si (%15) kadın iken 216'sı (%85) erkektir. Ankete katılanların yaş aralıkları incelendiğinde 44 kişi (%17) 18-25, 83 kişi (%33) 26-35, 105 kişi (%41) 36-45 yaş aralığında iken ve 21 kişi (%9) 45 yaş ve sonrası yaşa sahiptir. Katılımcıların 5'i (%2) ilköğretim, 31'i lise (%12) ve 217'si (%86) ise üniversite mezunudur. Diğer taraftan ankete katılanların 34'ü doktor (%13), 139'u hemşire (%55), 40'ı ebe (%16) ve 40'ı (%16) yardımcı personeldir.

5.2. Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri

Faktörlerin güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayıları Cronbach's Alfa ile hesaplanmıştır. Ölçeklerin her biri birer boyuttan oluşmaktadır. 8 maddeden oluşan algılanan örgütsel destek ölçeği için .880, 6 maddeden oluşan çalışan sesliliği için .881, 5 maddeden oluşan bağlamsal performans ölçeği için .745 ve 7 maddeden oluşan işe gömülmüslük ölçeği için .913 değerleri bulunmuştur. Dolayısıyla ilgili ölçeklerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Türkçe'ye çevrilen işe gömülmüslük ölçeği için keşifsel faktör analizi yapılmış ve analiz sonucunda ilgili ölçeğin Türkçe formunun beklentileri karşıladığı görülmüştür. Ardından araştırmada kullanılan tüm ölçekler için AMOS programında doğrulayıcı faktör analizlerinden birincil seviye tek faktörlü model analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 1' de sunulmuştur. Tabloda görüldüğü gibi ölçeklere ait uyum iyiliği değer aralıkları, tabloda gösterilen kabul edilebilir standartlar seviyesinde veya üzerindedir. Böylece ölçeklerin geçerliliği doğrulanmıştır.

Değişkenler	CMIN/D F <5	RMR <,08 0	AGFI >,85	GFI >,85	NFI >,90	IFI >,90	CFI >,90
Algılanan Örgütsel Destek	2,617	,037	,901	,948	,959	,974	,974
Çalışan Sesliliği	3,530	,029	,911	,999	,996	,990	,990
Bağlamsal Performans	4,321	,052	,902	,974	,954	,964	,963
İşe Gömülmüslük	1,910	,032	,944	,972	,978	,989	,982

5.3. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen verilerin ortalamaları ve standart sapmaları ile korelasyon analizi sonucu elde edilen değerler Tablo 2'de gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi tüm değişkenler arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Tablo 2: Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar						
Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4
1. Algılanan Örgütsel Destek	2,9106	,82034	1			
2. Çalışan Sessliliği	3,5296	,81033	,138*	1		
3. Bağlamsal Performans	3,7534	,68281	,367**	,215**	1	
4. İşe Gömülmüşlük	3,0819	,91020	,505**	,150*	,348**	1
N=253; ** p< 0.01; * p< 0.05						

5.4. Yapısal Regresyon Analizi

Araştırma hipotezleri yapısal regresyon modeli ile sınanmış ve araştırma modelinin uyum indekslerinin beklentileri karşıladığı görülmüştür (CMIN/DF =1,774; GFI=,868; IFI=,943; CFI=,943; RMSEA=,055). Araştırmada test edilen yollar, tahmin, standart hata, anlamlılık ve hipotez sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Standart Regresyon Katsayıları ve Hipotez Testi Sonuçları						
Test Edilen Yol			Tahmin	Std.Hata	p	Sonuç
Alg. Örgütsel Destek	--->H1	Bağlamsal Performans	,310	,050	,000	Kabul
Alg. Örgütsel Destek	--->H2	İşe Gömülmüşlük	,377	,061	,000	Kabul
Çalışan Sessliliği	--->H3	Bağlamsal Performans	,199	,090	,027	Kabul
Çalışan Sessliliği	--->H4	İşe Gömülmüşlük	,025	,102	,804	Ret
Bağlamsal Performans	--->H5	İşe Gömülmüşlük	,347	,095	,000	Kabul

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre algılanan örgütsel destek, devlet hastanesi personellerinin bağlamsal performans algılarını ($\beta=,310$; $p<0,001$) ve işe gömülmüşlük eğilimlerini ($\beta=,377$; $p<0,001$) arttırmaktadır. Aynı şekilde çalışan sessliliği bağlamsal performansını arttırmaktadır ($\beta=,199$; $p<0,027$). Bağlamsal performans algıları yüksek olan çalışanların işlerine daha fazla gömüldükleri gözlemlenmiştir ($\beta=,347$; $p<0,001$). Diğer taraftan, çalışan sessliliğinin işe gömülmüşlüğe anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

6. Sonuç

Bu çalışmada hastane çalışanları üzerinde algılanan örgütsel destek ve çalışan sessliliğinin bağlamsal performans ve işe gömülmüşlüğe etkisi incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; ihtiyaç olduğunda kurumun yardım edeceğine dair inanç ve kurumun çalışan refahını önemseydiğine dair çalışan algısı şeklinde açıklanabilecek algılanan örgütsel desteğin bireylerin, örgüt için gönüllü çaba harcama, örgütsel kurallara uyma ve diğerlerine yardım etme ile ilişkilendirilen bağlamsal performanslarını arttırdığı gözlemlenmektedir. Böylece sağlık çalışanlarında yüksek olması gerektiği düşünülen bağlamsal performansın kurumsal destek ile artırılabilirliği görülmektedir. Benzer şekilde algılanan örgütsel desteğin bireylerin işe bağlılıklarını da arttırdığı ve çalışanların işe gömülmüşlük seviyelerini olumlu yönde etkileyerek işlerinden ayrılmalarını engelleyebileceği ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla hastane yöneticileri ve kurullarının çalışanlarının güvenlerini kazanacak söylem ve uygulamalara yönelmeleri, çalışanlarda olumlu iş davranışları gelişimini sağlayabilecektir.

Örgütsel gelişimi sağlama amacıyla çalışanların önerilerini açıklamalarını sağlayan sesslilik davranışı, bireylerin bağlamsal performansını arttırmaktadır. Yapıcı sorgulamalar

yapabilen ve bunları ifade edebilen bireylerin örgütün başarısını önemsedikleri ve bu şekilde bağlamsal performanslarını arttırabildikleri belirlenmiştir. Diğer taraftan iş ve örgüte olumlu katkılar yapmayı hedefleyen çalışan sesliliği davranışının bireylerin işe gömülmüşlük eğilimlerine herhangi bir katkıda bulunmadığı görülmüştür. Bunun muhtemel sebepleri arasında çalışanların önerilerine değer verilmemesi, kurum ve yöneticilerinin önerilerle gelebilecek değişim ve yeniliklere açık olmaması veya çalışanlarca ifade edilen öneri, dilek veya şikâyetlerin kurumsal gelişimi sağlarken beklenen bireysel çıkarlara hizmet etmemesi gibi nedenler olabilir. Bu gibi nedenlerden dolayı çalışanların işlerinden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladığı ifade edilebilir. Bu noktada işe gömülmüşlüğü olumlu yönde etkileyebilecek diğer faktörlerin önemi daha fazla ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada bağlamsal performansı arttırılabilen çalışanların işe gömülmüşlük eğilimlerinin de artacağı gözlemlenmiş ve çeşitli sebeplerle çalışanların seslerini duy(a)mayan hastane kurul ve yöneticilerinin bağlamsal performansı arttırabilecek uygulamalarla çıkış yolu arayabilecekleri görülmektedir.

Bu çalışmanın sadece hizmet sektöründe çalışan hastane personelleri üzerinde yapılması önemli bir sınırlılıktır. Gelecekteki araştırmaların farklı sektörlerde, farklı bölgelerde ve daha büyük örneklemeler üzerinde yapılması konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Diğer taraftan bağlamsal performansın yanında çalışanların görev performansları da ileriki araştırmalarda ölçülebilir ve çalışan performansı daha bütüncül bir bakış açısıyla ele alınabilir.

Kaynakça

Akalın, Ç. (2006), Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladığı Örgütsel Destek ve Ara Değişken Olarak Örgüt Temelli Özsaygı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Aslan, M. (2012), Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Bağlamsal Performans Düzeyleri ve İlişkili Faktörler, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Batt, R., Colvin, A. J., ve Keefe, J. (2002), "Employee voice, human resource practices, and quit rates: Evidence from the telecommunications industry", *Industrial & Labor Relations Review*, 55(4), pp 573-594.

Birsel M., Börü M. D., İslamoğlu G. ve Yurtkoru E. S. (2012), "İşe Gömülmüşlük Kavramının Farklı Sosyo Demografik Değişkenlerle İlişkisi", *Öneri Dergisi*, 10 (37), ss 51-61.

Borman, W. C. ve Motowidlo, S.M. (1993), *Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance*, (Schmitt & W. C. Borman Eds.), *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco, CA: Jossey Bass .

Cao, L., Hirschi, A., ve Deller, J. (2014), "Perceived organizational support and intention to stay in host countries among self-initiated expatriates: the role of career satisfaction and networks", *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), pp 2013-2032.

Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., ve Burnfield, J. L. (2007), "Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover", *Journal of Applied Psychology*, 92(4), pp 1031.

Çetin, Ş. ve Çakmakçı, C. (2012), "Çalışan Sesliliği Ölçeğini Türkçeye Uyarlama Çalışması", *KHO Bilim Dergisi*, 22(2), ss 1-19.

- Doğan, Y., ve Özdevecioğlu, M. (2009), "Pozitif ve negatif duygusallığın çalışanların performansları üzerindeki etkisi", Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi Dergisi, 9, ss 165-190.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., ve Ackers, P. (2004). "The meanings and purpose of employee voice", *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), pp 1149-1170.
- 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), pp 1359-1392.
- Eisenberger, R., Huntington R., Hutchison S. ve Sowa, D. (1986), "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 7, pp 500–507.
- Erkoç, İ.. (2015), *Algılanan Örgütsel Destek ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Foa, E.B. ve Foa, U.G. (1980), "Resource theory-interpersonal behavior as exchange", in Gergen, K.J., Greenberg, M.S. and Willis, R.H. (Eds), *Social exchange-Advances in Theory and Research*, Plenum Press, New York, NY, pp 77-94.
- Kesen, M. ve Pabuçcu, H. (2016), "Örgütsel Muhalefet ve İşe Yabancılaşmanın Duygusal Tükenmişliğe Etkisinin ANFIS Model ile İncelenmesi", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (42), ss 1552-1563.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., Holtom, B. C. (2004), "The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover", *Academy of Management Journal*, 47(5), pp 711–722.
- LePine, J. A., ve L. Van Dyne. (2001), "Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability." *Journal of Applied Psychology* 86 (2), pp 326– 336.
- Lev, S., ve Koslowsky, M. (2012), "On-the-job embeddedness as a mediator between conscientiousness and school teachers' contextual performance", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1), pp 57-83.
- 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, pp 101-120.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J., ve Erez, M. (2001), "Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover", *Academy of Management Journal*, 44(6),pp 1102-1121.
- Ng, T. W., ve Feldman, D. C. (2013), "Changes in perceived supervisor embeddedness: Effects on employees' embeddedness, organizational trust, and voice behavior", *Personnel Psychology*, 66(3), pp 645-685.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002), "Perceived organizational support: A review of the literatüre", *Journal of Applied Psychology*, 87, pp 698-714.

- Rousseau, D. (1989), "Psychological and implied contracts in organizations", *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, pp 121–139.
- Rousseau, D. (1990), "New hire perceptions of their own and their employers obligations: A study of psychological contracts", *Journal of Organizational Behavior*, 11, pp 389–400.
- Sherony, K.M. ve Green, S.G. (2002), "Coworker exchange: relationships between coworkers, leader-member exchange and work attitudes", *Journal of Applied Psychology*, 87, pp 542-548.
- Spencer, D. G. (1986), "Employee voice and employee retention", *Academy of Management Journal*, 29(3), pp 488-502.
- Tabak, F., ve Hendy, N. T. (2016), "Work Engagement: Trust as a Mediator of the Impact of Organizational Job Embeddedness and Perceived Organizational Support", *Organization Management Journal*, 13(1), pp 21-31.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013), "Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), ss 114-134.
- Tuna, B. (2014), *The Influence Of Person-Organization Fit On Contextual Performance And Its Impact On Organizational Effectiveness: The Moderating Role Of Organizational Climate*, Unpublished PhD thesis, Yeditepe University Graduate Institute Of Social Sciences, İstanbul.
- Turunç, Ö., ve Çelik, M. (2010), "Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), ss 183-206.
- Van Scotter, J.R. ve Motowidlo, S.J. (1996), "Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance", *Journal of Applied Psychology*, 81, pp 525–531.

BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE BOŞ ZAMAN TATMİNLERİNİN BELİRLENMESİ: MAVİ VE BEYAZ YAKALI ÇALIŞAN FARKI

Yrd.Doç.Dr. N.Derya ERGUN ÖZLER

Dumlupınar Üniversitesi
deryaergun69@hotmail.com

Dr. Öğr. Gör. Meltem DİRİCAN

K.K. ASTSUBAY MYO
meltemozcinar@hotmail.com

Arş. Gör. İbrahim KIRMIZI

Dumlupınar Üniversitesi
ibrahimkirmizi@hotmail.com

Özet

Bu çalışma, mavi ve beyaz yakalı çalışanların boş zaman tatminlerinin beş faktör kişilik özelliklerinden etkilenip etkilenmediklerini ortaya koymak amacıyla, Ege bölgesinde üretim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede 72 beyaz 174 mavi çalışan olmak üzere toplam 246 kişi ile gerçekleştirilmiş ve çalışmada çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; dışa dönüklük kişilik özelliklerinin boş zaman tatmini boyutlarından herhangi birini etkilemediği, ancak beyaz yakalılar için; gelişime açıklık kişilik özelliğinin, psikolojik ve dinlenme tatmini; uyumluluk kişilik özelliğinin; psikolojik, eğitsel, sosyal ve dinlenme tatmini; duygusal dengesizlik kişilik özelliğinin; sosyal, fizyolojik ve estetik tatmini üzerinde etkili olduğu; mavi yakalılar için ise, gelişime açıklık kişilik özelliğinin; psikolojik, eğitsel, sosyal, dinlenme, fizyolojik ve estetik tatmini ve sorumluluk kişilik özelliğinin; eğitsel, sosyal, dinlenme ve estetik tatmini üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Beş faktör kişilik özellikleri, boş zaman tatmini, mavi-beyaz yaka.

1. Giriş

Çalışanların yaptıkları işten tatmin olmaları hem çalışanların hem de işletmenin genel başarısı için oldukça önemlidir. Bu nedenle de yönetim literatüründe iş tatmini konusuna geniş yer verildiği gözlenmektedir. Ancak çalışanların sadece işe yönelik tatmin duygularının değil iş dışı yaşam tatminlerinin de işte başarılı olmalarına olanak sağlamaktadır. Bu kapsamda çalışanların tatminlerine yönelik üzerinde durulması gereken bir diğer konu ise boş zaman tatminidir. Bununla ilgili olarak boş zaman kavramının ne demek olduğu, çalışanların boş zamanlarını hangi etkinliklerle değerlendirdikleri, niçin bazı çalışanların boş zamandan tatmin olmadıkları ya da diğerlerine göre daha fazla tatmin oldukları ve boş zaman tatmininin boyutları konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Çalışanlar işlerinden arta kala zamanlarda hem öğrenme alanları geliştirmek hem de dinlenmek için çeşitli etkinlikler düzenlemekte veya etkinliklere katılmaktadırlar. Bireylerin bu etkinliklere çoğu zaman istekleri doğrultusunda katılmış olmaları boş zaman faaliyetleri konusunda tatmine ulaşmalarını sağlamaktadır. Çalışanların boş zamandan aldıkları tatmin duyguları ise hem iş hayatlarına hem de özel hayatlarına yansımaktadır.

Boş zaman tatminini etkileyen pek çok faktör bulunmakla birlikte bu faktörlerden biri de kişilik özellikleridir (Lu ve Hu, 2005; Kovacs, 2007; Lu ve Kao, 2009). Kişilik özellikleri araştırmacılar tarafından pek çok kez incelenmiş ve farklı şekillerde kategorize edilmiştir. En çok kullanılan ise Beş Faktör Kişilik Modelidir. Boş zaman tatminine ulaşma yolları bireyden bireye farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılığı ise bireylerin sahip oldukları ve yaşam tarzlarını şekillendiren kişilik özellikleriyle açıklamak mümkündür. Bir başka ifadeyle, kişilik özellikleri bireylerin tercihlerine ve davranış biçimlerinde yön verdiğinden bireylerin boş zamanlarındaki etkinlik seçimini de etkileyeceği düşünülmektedir.

Yerli literatürdeki değişkenler arası ilişkilerin incelendiği çalışmalara bakıldığında örneklemelerin çok fazla karşılaştırılmadığı görülmektedir. Özellikle gerek bu konuda yapılan çalışmalarda gerekse ilgili yazında yapılan birçok çalışmada mavi ve beyaz yakalı çalışan ayrımı yapılmamaktadır. Oysa ki değişkenlerin birbirlerine olan etkilerini ortaya koymanın yanı sıra bu etkilerin farklı örneklemlerdeki sonuçlarını da incelemek son derece katkı sağlayıcıdır. Bu bağlamda söz konusu çalışmada mavi ve beyaz yakalı çalışanlar iki ayrı örneklem olarak belirlenmiş olup beş faktör kişilik özelliklerinin çalışanların boş zaman tatminleri üzerindeki etkisi ayrı örneklemelerde incelenerek çalışmanın boylamsal araştırmalara katkı yapması beklenmektedir.

2. Kuramsal Çerçeve ve Hipotezler

Kişilik, bir bireyi diğer bireylerden ayıran, zihinsel, duygusal ve davranışsal özelliklerin tümünü kapsayan bir kavramdır (Ordun, 2004:48). Literatürde kişiliğin tanım ve ölçümüne yönelik olarak pek çok kuramcının farklı görüşleri bulunsada (Doğan, 2013:57), Beş Faktör Kişilik Modeli en yaygın kullanılan kişilik modelidir.

Beş Faktör Kişilik Modeli'ni oluşturan beş ana boyut; dışa dönüklük, duygusal dengesizlik (nörotiklik), uyumluluk (geçimlilik), gelişime açıklık (açıklık) ve sorumluluk (öz disiplin) şeklinde ifade edilmiştir (Sommer ve Goldberg, 1999:431-450).

Sosyallik belirtisi olarak anlaşılan dışa dönüklük özelliğine sahip bireylerin, girişken ve iddialı oldukları bilinmektedir. Dışa dönüklük yönleri yüksek düzeyde olan bireyler olumlu duygular yaşamaya meyillidirler (Camps vd, 2016:2). Duygusal dengesizliği yüksek olan kişiler güvensiz ve endişeli olup, duygusal dengesizliği düşük olan kişilere göre strese karşı daha fazla duyarlıdır (Camps vd, 2016:2). Özellikle psikolojik bozukluğu veya fiziksel rahatsızlığı olan bireylerde duygusal dengesizlik daha fazla görülmektedir (Khodarahimi ve Rasti, 2015:94). Uyumluluk kişilik özelliğine sahip bireyler, hassas fikirli, dürüst, işbirlikçi, uzlaşmacı ve güvenilirlerdir (Brandstätter ve Opp, 2014:517). Uyumluluk yönü yüksek olan bireyler, diğerlerine karşı kibar, düşünceli ve faydalı olan bireylerdir. Ayrıca diğer bireylere göre daha girişkendirler ve öfkelerini kontrol edebilirler. Uyumluluk yönü düşük olan bireyler ise başkalarının refahını düşünmekten yoksun ve öfkelerini kontrol edebilmekte yeteneksizdirler (Camps vd, 2016:2). Gelişime açıklık kişilik özelliğine göre bireyler, aktif bir hayal gücüne ve entelektüel merakla sahiptirler. Ayrıca gelişime açık bireyler yeni fikirler düşünmeye ve yeni işler denemeye isteklidirler (Costa and McCrea,1992). Sorumluluk; itaatkârlık, düzenlilik, öz disiplin, başarı odaklılık gibi özellikleri içinde barındıran bir kişilik boyutunu ifade etmektedir. Sorumluluk düzeyi yüksek kişiler disiplinli, dikkatli, yüksek başarıya duygusuna sahip olurken; sorumluluk düzeyi düşük kişiler dikkatsiz, dağınık ve tembel olarak değerlendirilmektedir (Tabak,2010: 543).

Kişilik özelliklerinin çalışanlar üzerindeki bu doğal ayrımın yanı sıra iş hayatında da çalışanlar, yaptıkları işe ve göstermiş oldukları fiziksel ya da zihinsel çabalara göre temelde

mavi ve beyaz yakalı olarak sınıflandırılmıştır. Mavi yakalılar üretim, madencilik, inşaat, mekanik, servis, teknik kurulum ve diğer fiziksel çalışma şekillerinden oluşan bir sınıf olup, daha çok ayakta ya da fiziksel güç kullanmayı gerektirmektedir. Beyaz yakalılar ise ofis ortamında çoğunlukla oturarak ve bilgisayar karşısında mesailerini tamamlamaktadırlar. Mavi yakalılar saat ücretli ya da parça başı ücret sistemlerine göre ücretlendirilirken; beyaz yakalılar proje bazlı ya da aylık ücrete tabidirler (Bayraktaroğlu vd., 2015 :479). Söz konusu çalışma sınıflarının farklı olmasıyla çalışanların boş zamanı değerlendirme anlayışları da farklı olabileceği düşünülmektedir.

Boş zaman (leisure time), yaşaması için gerekli olan görev ve sorumluluklarını gerçekleştirdikten sonra bireyin kendisi için ayırdığı ve dilediği gibi kullanabileceği bir zaman olarak tanımlanabilmektedir (O'Sullivan, 2006:8). Bu nedenle boş zaman bireyin işinden ve ailesinden arta kalan zaman dilimi olarak ifade edilebilmektedir. American Occupational Therapy Association boş zaman kavramını, sağlık (health) ve iyi oluş (well being) kazanımları sağlayan anlamlı faaliyetler olarak tanımlamaktadır (Berger, 2011:9).

Mieczkowski (1990)'e göre boş zaman kavramının dıştan gelen zorlamalara bağlı kalmadan bireysel kontrolü sağlama, eğlenme, hoşnutluk, mutluluk duygusu uyandırma, kendi kendine olma, tatmin edici deneyimler yaşama gibi özellikleri bulunmaktadır (Demir ve Demir,2006:37). Boş zaman kavramı bazı Türkçe kaynaklarda "serbest zaman" ya da "dinlenme zamanı" olarak da kullanılmaktadır (Ardahan ve Yerlisu Lapa, 2010; Karlı, 2008; Demirtaş, 2014).

Boş zaman tatmini, kişilerin boş zaman aktiveleriyle ihtiyaçlarını karşılaması sonucunda ulaştıkları olumlu duyguları ve memnuniyetlerini kapsayan algıların tümüdür (Misra ve McKean, 2000:41). Bir başka tanıma göre boş zaman tatmini, dıştan gelen zorlamalara bağlı kalmadan, bireyin yeni beceriler kazanmak, sağlık, sosyal, kültürel, sportif veya sanatsal amaçlı istekli olarak, herhangi bir maddi kazanç beklemeden, sağlık, eğlence, hoşnutluk, yenilenmek ve mutluluk duygusu elde etmek için aktif ya da pasif olarak katıldığı etkinliklerden beklentilerinin karşılama derecesidir (Ardahan ve Yerlisu Lapa,2010:131). Bireylerin boş zamanlarından tatmin duymaları ise, boş zaman aktivitelerine (rekreasyonel, üretici, sosyal, bilişsel aktiviteler) katılımlarıyla mümkün olmakla birlikte "boş zaman katılımı" kavramı şeklinde literatürde farklı bir çalışma alanı olarak yer almaktadır. Mavi ve beyaz yakalı çalışanların boş zaman aktivitelerine yönelik farklı planlar yapma ihtimali de boş zamandan alacakları tatmine yansımaktadır.

Kensinger (2004: 39-40) boş zaman tatminini, psikolojik tatmin, eğitsel tatmin, sosyal tatmin, dinlenme tatmini, fizyolojik tatmin, estetik tatmin olmak üzere altı boyutta incelemiştir. Cheng ve diğerlerine göre (2010:398) psikolojik tatmin; eğlence, güven ve başarıma duygusuna, eğitsel tatmin; bireylerin kendilerini ve çevreyi anlamalarına, sosyal tatmin; bireylerin başkalarıyla olan sosyal ilişkilerine, dinlenme tatmini; rahatlamaya ve duygusal iyi oluşa, fizyolojik tatmin; sağlıklı kalmaya ve estetik tatmin ise; güzel, iyi organize edilmiş ve memnuniyet verici boş zamana bağlı olmaktadır. Boş zaman tatmininin alt boyutlarına ilişkin olarak kullanılan bu ifadeler ek olarak psikolojik alt boyutu; özgürlük hissi, katılım ve entelektüel gelişim gibi serbest zaman etkinliklerinin bireye kattığı psikolojik faydaları, eğitsel boyutu; serbest zaman etkinliklerinin bireyin kişisel gelişimine, sosyal alt boyutu; katılımcıların başka insanlarla yeni ilişkiler kurabilmelerinde serbest zaman etkinliklerinin faydalarını ve bu ilişkilerle ilgili algılarını, dinlenme boyutu; bireylerin stresten ve hayatın zorluklarından uzaklaşabilmelerinde serbest zamanın etkisini, fizyolojik boyutu; bireylerin katıldıkları serbest zaman etkinlikleri sonucunda zinde kalma, kilo kontrolü ve iyi olma hali gibi fizyolojik yararları ve estetik boyutu ise; bireylerin serbest zaman etkinliklerini

gerçekleştirmek için gittikleri veya kullandıkları mekânları tasarım, güzellik, ilginçlik ve hoşluk bakımından değerlendirmektedir (Karlı ve diğ., 2008).

Literatür incelendiğinde boş zaman tatmininin, yaşam tatmini, yaşam kalitesi, boş zaman katılımı gibi kavramlarla ilişkilendirildiği görülmektedir (Huang ve Carleton, 2003; Iwasaki, 2007; Agate vd, 2009; Boley, 2011; Heo vd, 2012; Lapa, 2013). Bunların yanı sıra boş zaman tatmininin kişilik özellikleriyle ilişkilendirildiği çalışmaların olduğu da görülmüştür. Lu ve Hu (2005:337) boş zaman tatmini üzerinde temel kişilik özelliklerinden dışa dönüklük ve duygusal dengesizlik özelliklerinin etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Analiz sonucunda; dışa dönük kişilik özelliğinin boş zaman tatminini pozitif yönde etkilediği, duygusal dengesizlik özelliğinin boş zaman tatminini ise negatif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Lu ve Kao (2009:192) ise dışa dönüklük, duygusal dengesizlik ve heyecan arayışının boş zaman tatmini üzerindeki etkisini analiz etmişlerdir. Ayrıca Kovacs (2007) çalışmasında utangaçların boş zaman aktivitelerinden daha az tatmin olduklarını gözlemlemiştir.

Bu araştırmada yapılmış söz konusu çalışmalar ışığında mavi ve beyaz yakalı çalışanların beş faktör kişilik özelliklerine göre boş zaman tatminlerinin farklı olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır.

H₁: Dışadönüklük kişilik özelliği mavi ve beyaz yakalı çalışanların boş zaman tatminini pozitif yönde etkilemektedir. (H_{1a}:Dışadönüklük-Psikolojik tatmin, H_{1b}:Dışadönüklük- Eğitsel tatmin, H_{1c}:Dışadönüklük-Sosyal tatmin, H_{1d}:Dışadönüklük-Dinleme tatmini, H_{1e}:Dışadönüklük-Fizyolojik tatmin, H_{1f}:Dışadönüklük-Estetik tatmin).

H₂: Duygusal dengesizlik kişilik özelliği mavi ve beyaz yakalı çalışanların boş zaman tatminini pozitif yönde etkilemektedir. (H_{2a}: Duygusal dengesizlik -Psikolojik tatmin, H_{2b}:Duygusal dengesizlik- Eğitsel tatmin, H_{2c}: Duygusal dengesizlik -Sosyal tatmin, H_{2d}: Duygusal dengesizlik -Dinleme tatmini, H_{2e}: Duygusal dengesizlik -Fizyolojik tatmin, H_{2f}: Duygusal dengesizlik -Estetik tatmin).

H₃: Uyumluluk kişilik özelliği mavi ve beyaz yakalı çalışanların boş zaman tatminini pozitif yönde etkilemektedir. (H_{3a}: Uyumluluk -Psikolojik tatmin, H_{3b}: Uyumluluk - Eğitsel tatmin, H_{3c}: Uyumluluk -Sosyal tatmin, H_{3d}: Uyumluluk -Dinleme tatmini, H_{3e}: Uyumluluk -Fizyolojik tatmin, H_{3f}: Uyumluluk -Estetik tatmin).

H₄: Gelişime açıklık kişilik özelliği mavi ve beyaz yakalı çalışanların boş zaman tatminini pozitif yönde etkilemektedir. (H_{4a}: Gelişime açıklık -Psikolojik tatmin, H_{4b}: Gelişime açıklık - Eğitsel tatmin, H_{4c}: Gelişime açıklık -Sosyal tatmin, H_{4d}: Gelişime açıklık -Dinleme tatmini, H_{4e}: Gelişime açıklık -Fizyolojik tatmin, H_{4f}: Gelişime açıklık -Estetik tatmin).

H₅: Sorumluluk kişilik özelliği mavi ve beyaz yakalı çalışanların boş zaman tatminini pozitif yönde etkilemektedir. (H_{5a}: Sorumluluk -Psikolojik tatmin, H_{5b}: Sorumluluk -Eğitsel tatmin, H_{5c}: Sorumluluk -Sosyal tatmin, H_{5d}: Sorumluluk -Dinleme tatmini, H_{5e}: Sorumluluk - Fizyolojik tatmin, H_{5f}: Sorumluluk -Estetik tatmin).

Yönetim literatüründe genellikle beyaz yakalılarla uygulama yapıldığı bilinmektedir. Ancak mavi yakalıların veri elde etme ve iletişim kurma zorluğu, katılım konusunda isteksiz olmaları, eğitim düzeylerinin düşük olması, zaman kısıtı gibi nedenlerle akademik araştırmalara örneklem olma konusunda göz ardı edildikleri tespit edilmiştir (Bayraktaroğlu vd.,2015). Bu çalışmada mavi ve beyaz yakalı çalışanlar göz önünde tutulmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada mavi ve beyaz yakalı çalışanların beş faktör kişilik özelliklerine göre boş zaman etkinliklerinden aldıkları tatminlerde bir fark olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Boş zaman tatmininin mavi ve beyaz yakalı çalışanlar için boş zaman aktivitelerine katılımına bağlı olması, bu aktivitelere katılım isteğinin tespit edilmesi ve buna bağlı olarak bu isteğe neden olan kişilik özelliklerinin belirlenmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Literatürdeki araştırma sonuçlarından hareketle ve söz konusu ihtiyaca göre, bu çalışmada, beş faktör kişilik özelliklerinin bireylerin boş zaman tatminlerini etkileyip etkilemediği, etkiliyorsa, bu durumun mavi ve beyaz yakalı çalışanlar için farklı olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu kapsamda nicel araştırma yöntemlerinden tarama yöntemi kullanılmış ve veriler çalışanlara anket uygulaması yapılarak elde edilmiştir.

3.1. Örneklem

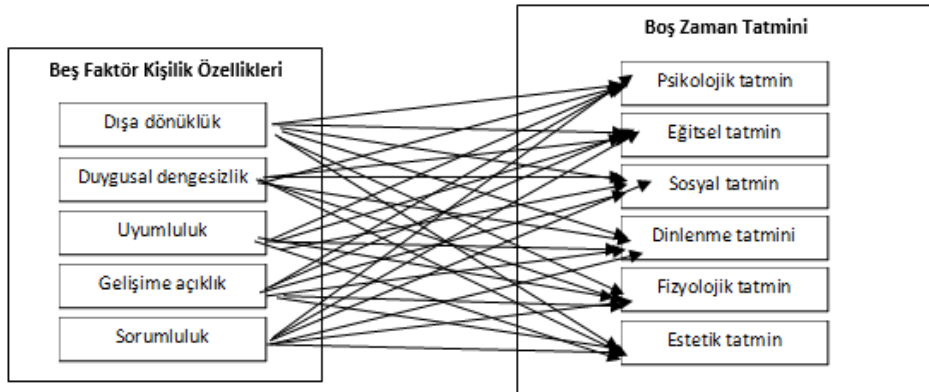
Bu çalışmanın evreni Ege bölgesinde üretim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede 550 mavi yakalı ve 100 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Zaman, maliyet ve ulaşım gibi sıkıntılardan dolayı kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiş olup, 72 beyaz 174 mavi çalışan olmak üzere toplam 246 çalışan ile uygulama yürütülmüştür. Anketler beyaz yakalıları tek tek dağıtılmış ve doldurulduktan sonra tek tek toplanmıştır. Mavi yakalıları uygulanan anketler ise, 2 ayrı vardiyada çalışanlarla bire bir görüşülerek dağıtılmış, gerektiğinde sorular hakkında bilgi verilerek açıklamalarda bulunmuş ve anketler tamamlandıktan sonra tek tek toplanmıştır.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada üç grup soru bulunmaktadır. Birinci grupta, çalışanlara ilişkin demografik değişkenler yer almaktadır. İkinci grupta, beş faktör kişilik özellikleri ile ilgili John vd. (1991) "Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği" kullanılmıştır (Tekin:2012). Üçüncü grupta ise, mavi ve beyaz yakalı çalışanların boş zaman tatminlerini ölçmeye yönelik Beard ve Raghep (1980)'in "Boş Zaman Tatmini Ölçeği" kullanılmıştır. Ayrıca çalışmada SPSS programı ile istatistiksel analizlerden korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılacaktır.

3.3. Model

Bu çalışmanın modeli aşağıdaki gibidir:



Bu modele göre psikolojik, eğitsel, sosyal, dinlenme, fizyolojik ve estetik tatmin araştırmanın bağımlı değişkeni oluştururken; dışa dönüklük, duygusal dengesizlik, uyumluluk, gelişime açıklık ve sorumluluk bağımsız değişkenini oluşturmaktadır.

4. Analiz ve Bulgular

Bu çalışmada beş faktör kişilik özelliklerinin bireylerin boş zaman tatminlerini etkileyip etkilemediğini, etkiliyorsa, bu durumun mavi ve beyaz yakalı çalışanlar için farklı olup olmadığını ortaya koymak amacıyla SPSS programından yararlanarak çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

4.1. Demografik Bilgiler

Araştırmanın örneklemini Ege Bölgesi üretim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışan 72 beyaz yakalı 174 mavi yakalı olmak üzere toplamda 276 kişi oluşturmaktadır. Çalışmanın demografik değişkenlerini cinsiyet, yaş, medeni durum, tecrübe ve pozisyon oluşturmaktadır. Mavi yakalılardan ankete katılanlarının %83,9'u erkek, %16,1'i kadındır. Yaş aralığının 30-34 arasında(%28,7), eğitim durumunun lise düzeyinde(%47,1), medeni durumun evli kategorisinde(%76,4), tecrübenin ise 4-6 yıl aralığında(%35) ve pozisyonun beden işçisi (37,9) olarak yoğunlaştığı bulunmuştur. Beyaz yakalılardan ankete katılanlarının %56,9'u erkek, %43,1'i kadındır. Yaş aralığının 25-29 arasında(%30,6), eğitim durumunun lisans düzeyinde(%60,1), medeni durumun evli kategorisinde(%52,8), tecrübenin ise 1-3 yıl aralığında(%30) ve pozisyonun uzman işçisi (43,1) olarak yoğunlaştığı bulunmuştur.

4.2. Güvenilirlik Tablosu

Hazırlanan anketin güvenilirliğini ölçmek için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo-4.1 Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Beyaz Yakalılar İçin	Mavi Yakalılar İçin
DEĞİŞKENLER	DEĞİŞKENLER CRONBACH ALFA KATSAYILARI	DEĞİŞKENLER CRONBACH ALFA KATSAYILARI
Beş faktör kişilik özellikleri	0,782	0.699
Boş zaman tatmini	0,945	0.920
Toplam Cronbach Alfa Katsayıları	0,901	0.858

4.3. Analiz Sonuçları

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucu elde edilen R², Beta ve p değerler boş zaman tatmini alt boyutlarından olan psikolojik tatmin, eğitsel tatmin, sosyal tatmin, dinlenme tatmini, fizyolojik tatmin, estetik tatmin bağımlı değişkenleri beyaz ve mavi yakalılar için Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo-2 Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Boş Zaman Tatmini Arasında Yapılan Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

B.İl Değ.	B.sız Değ.	BEYAZ YAKALI						MAVİ YAKALI					
		Beta	t	Sig.	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Beta	t	Sig.	R ²	Düzeltilmiş R ²	F
Psi.tat.	Dışa.Dön.	-0,128	-1,011	0,316	0,186	0,124	3,018	0,033	0,376	0,707	0,076	0,048	2,747
	Duy.Den.	-0,007	-0,065	0,948				-0,011	-0,132	0,895			
	Uyum.	0,280	2,050	0,044				-0,108	-1,301	0,195			
	Gel.Açık.	0,284	2,339	0,022				0,290	3,211	0,002			
	Sorum.	-0,003	-0,026	0,980				-0,033	-0,360	0,719			
Eğit.tat.	Dışa.Dön.	-0,117	-0,965	0,338	0,253	0,197	4,485	-0,046	-0,556	0,579	0,146	0,121	5,753
	Duy.Den.	0,181	1,660	0,102				-0,030	-0,387	0,699			
	Uyum.	0,417	3,179	0,002				-0,035	-0,438	0,662			
	Gel.Açık.	0,227	1,953	0,055				0,240	2,770	0,006			
	Sorum.	-0,014	-0,119	0,906				0,234	2,671	0,008			
Sos.tat.	Dışa.Dön.	0,042	0,343	0,733	0,240	0,182	4,173	-0,031	-0,380	0,705	0,166	0,141	6,687
	Duy.Den.	0,234	2,134	0,037				0,091	1,209	0,228			
	Uyum.	0,417	3,156	0,002				0,071	0,897	0,371			
	Gel.Açık.	0,134	1,143	0,257				0,267	3,115	0,002			
	Sorum.	-0,075	-0,615	0,541				0,190	2,197	0,029			
Din.tat.	Dışa.Dön.	0,205	1,719	0,090	0,281	0,227	5,183	-0,064	-0,768	0,443	0,162	0,137	6,489
	Duy.Den.	0,189	1,771	0,081				0,034	0,450	0,653			
	Uyum.	0,307	2,386	0,020				0,070	0,890	0,375			
	Gel.Açık.	0,239	2,098	0,040				0,266	3,094	0,002			
	Sorum.	-0,099	-0,833	0,408				0,195	2,247	0,026			
Fiz.tat.	Dışa.Dön.	0,039	0,305	0,762	0,187	0,126	3,051	-0,045	-0,517	0,606	0,071	0,043	2,568
	Duy.Den.	0,388	3,418	0,001				0,060	0,754	0,452			
	Uyum.	0,155	1,131	0,262				-0,020	-0,235	0,814			
	Gel.Açık.	0,099	0,813	0,419				0,214	2,365	0,019			
	Sorum.	0,088	0,702	0,485				0,125	1,366	0,174			
Est.tat.	Dışa.Dön.	0,128	0,978	0,332	0,130	0,064	1,979	-0,118	-1,380	0,169	0,105	0,078	3,943
	Duy.Den.	0,276	2,347	0,022				0,072	0,920	0,359			
	Uyum.	0,075	0,532	0,597				0,000	0,003	0,998			
	Gel.Açık.	0,157	1,249	0,216				0,218	2,453	0,015			
	Sorum.	0,051	0,394	0,695				0,206	2,288	0,023			

Tablo 2’de yer alan beyaz yakalılar için psikolojik tatmin ile ilgili yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan regresyon denklemi anlamlıdır ($F=3,018$, $p=0,016<0,05$). Ayrıca kurulan modelde psikolojik tatmin bağımlı değişkenindeki değişimin %18,6’sı modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bağımsız değişkenlerden uyumluluk ve gelişime açıklık kişilik özelliklerinin modele anlamlı ve pozitif yönde katkıda bulunduğu saptanmıştır ($p=0,044<0,05$ ve $\beta=0,280$, $p=0,022<0,05$ ve $\beta=0,284$). Buna göre, “Uyumluluk kişilik özelliği, psikolojik tatmini pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen H_{3a} alt hipotezi ve “Gelişime açıklık kişilik özelliği, psikolojik tatmini pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen H_{4a} alt hipotezi **desteklenmiştir**. Bunun yanı sıra H_{1a} , H_{2a} , H_{5a} alt hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 2’de yer alan beyaz yakalılar için eğitsel tatmin ile ilgili yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan regresyon denklemi anlamlıdır ($F=4,4859$ $p=0,001<0,05$). Ayrıca kurulan modelde eğitsel tatmin bağımlı değişkenindeki değişimin %25,3’ü modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bağımsız değişkenlerden uyumluluk kişilik özellikleri modele anlamlı ve pozitif yönde katkıda bulunduğu saptanmıştır ($p=0,044<0,05$ ve $\beta=0,417$). Buna göre, “Uyumluluk kişilik özelliği,

eğitsel tatmini pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen **H_{3b}** alt hipotezi **desteklenmiştir**. Bunun yanı sıra **H_{1b}**, **H_{2b}**, **H_{4b}**, **H_{5b}** alt hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 2’de yer alan beyaz yakalılar için sosyal tatmin ile ilgili yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan regresyon denklemi anlamlıdır ($F=4,1737$, $p=0,002<0,05$). Ayrıca kurulan modelde sosyal tatmin bağımlı değişkenindeki değişimin %24’ü modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bağımsız değişkenlerden duygusal dengesizlik ve uyumluluk kişilik özellikleri modele anlamlı ve pozitif yönde katkıda bulunduğu saptanmıştır ($p=0,037<0,05$ ve $\beta=0,234$, $p=0,002<0,05$ ve $\beta=0,417$). Buna göre, “Duygusal dengesizlik kişilik özelliği, sosyal tatmini pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen **H_{2c}** alt hipotezi ve “Uyumluluk kişilik özelliği, sosyal tatmini pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen **H_{3c}** alt hipotezi **desteklenmiştir**. Bunun yanı sıra **H_{1c}**, **H_{4c}**, **H_{5c}** alt hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 2’de yer alan beyaz yakalılar için dinlenme tatmini ile ilgili yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan regresyon denklemi anlamlıdır ($F=5,1833$, $p=0,0000<0,05$). Ayrıca kurulan modelde dinlenme tatmini bağımlı değişkenindeki değişimin %28,1’i modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bağımsız değişkenlerden uyumluluk ve gelişime açıklık kişilik özelliklerinin modele anlamlı ve pozitif yönde katkıda bulunduğu saptanmıştır ($p=0,020<0,05$ ve $\beta=0,307$, $p=0,040<0,05$ ve $\beta=0,239$). Buna göre, “Uyumluluk kişilik özelliği, dinlenme tatminini pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen **H_{3d}** alt hipotezi ve “Gelişime açıklık kişilik özelliği, dinlenme tatminini pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen **H_{4d}** alt hipotezi **desteklenmiştir**. Bunun yanı sıra **H_{1d}**, **H_{2d}**, **H_{5d}** alt hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 2’de yer alan beyaz yakalılar için fizyolojik tatmin ile ilgili yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan regresyon denklemi anlamlıdır ($F=3,0513$, $p=0,015<0,05$). Ayrıca kurulan modelde fizyolojik tatmin bağımlı değişkenindeki değişimin %18,7’si modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bağımsız değişkenlerden duygusal dengesizlik kişilik özellikleri modele anlamlı ve pozitif yönde katkıda bulunduğu saptanmıştır ($p=0,001<0,05$ ve $\beta=0,388$). Buna göre, “Duygusal dengesizlik kişilik özelliği, fizyolojik tatmini pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen **H_{2e}** alt hipotezi **desteklenmiştir**. Bunun yanı sıra **H_{1e}**, **H_{3e}**, **H_{4e}**, **H_{5e}** alt hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 2’de yer alan beyaz yakalılar için estetik tatmin ile ilgili yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan regresyon denklemi anlamlı değildir ($F=1,9790$, $p=0,093>0,05$). Tablo 2’de yer alan mavi yakalılar için psikolojik tatmin ile ilgili yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan regresyon denklemi anlamlıdır ($F=2,7474$, $p=0,0000<0,05$). Ayrıca kurulan modelde psikolojik tatmin bağımlı değişkenindeki değişimin %0,7’si modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bağımsız değişkenlerden gelişime açıklık kişilik özelliklerinin modele anlamlı ve pozitif yönde katkıda bulunduğu saptanmıştır ($p=0,002<0,05$ ve $\beta=0,290$). Buna göre, “Gelişime açıklık kişilik özelliği, psikolojik tatmini pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen **H_{4a}** alt hipotezi **desteklenmiştir**. Bunun yanı sıra **H_{1a}**, **H_{2a}**, **H_{3a}**, **H_{5a}** alt hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 2’de yer alan mavi yakalılar için eğitsel tatmin ile ilgili yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan regresyon denklemi anlamlıdır ($F=5,7528$, $p=0,0000<0,05$). Ayrıca kurulan modelde eğitsel tatmin bağımlı değişkenindeki değişimin %14,6’si modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bağımsız değişkenlerden gelişime açıklık ve sorumluluk kişilik özellikleri modele anlamlı ve pozitif yönde katkıda bulunduğu saptanmıştır ($p=0,006<0,05$ ve $\beta=0,240$ ve $p=0,008<0,05$ ve $\beta=0,240$).

$\beta=0,234$). Buna göre, “Gelişime açıklık kişilik özelliği, eğitsel tatmini pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen H_{4b} alt hipotezi ve “Sorumluluk kişilik özelliği, eğitsel tatmini pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen H_{5b} alt hipotezi **desteklenmiştir**. Bunun yanı sıra H_{1b} , H_{2b} , H_{3b} alt hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 2’de yer alan mavi yakalılar için sosyal tatmin ile ilgili yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan regresyon denklemi anlamlıdır ($F=6,6870$, $p=0,0000<0,05$). Ayrıca kurulan modelde sosyal tatmin bağımlı değişkenindeki değişimin %16,5’i modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bağımsız değişkenlerden gelişime açıklık ve sorumluluk kişilik özellikleri modele anlamlı ve pozitif yönde katkıda bulunduğu saptanmıştır ($p=0,002<0,05$ ve $\beta=0,267$ ve $p=0,029<0,05$ ve $\beta=0,190$). Buna göre, “Gelişime açıklık kişilik özelliği, sosyal tatmini pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen H_{4c} alt hipotezi ve “Sorumluluk kişilik özelliği, sosyal tatmini pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen H_{5c} alt hipotezi **desteklenmiştir**. Bunun yanı sıra H_{1c} , H_{2c} , H_{3c} alt hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 2’de yer alan mavi yakalılar için dinlenme tatmini ile ilgili yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan regresyon denklemi anlamlıdır ($F=6,4892$, $p=0,0000<0,05$). Ayrıca kurulan modelde dinlenme tatmini bağımlı değişkenindeki değişimin %16,1’i modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bağımsız değişkenlerden gelişime açıklık ve sorumluluk kişilik özellikleri modele anlamlı ve pozitif yönde katkıda bulunduğu saptanmıştır ($p=0,002<0,05$ ve $\beta=0,266$ ve $p=0,026<0,05$ ve $\beta=0,195$). Buna göre, “Gelişime açıklık kişilik özelliği, dinlenme tatminini pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen H_{4d} alt hipotezi ve “Sorumluluk kişilik özelliği, dinlenme tatminini pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen H_{5d} alt hipotezi **desteklenmiştir**. Bunun yanı sıra H_{1d} , H_{2d} , H_{3d} , alt hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 2’de yer alan mavi yakalılar için fizyolojik tatmin ile ilgili yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan regresyon denklemi anlamlıdır ($F=2,5677$, $p=0,0000<0,05$). Ayrıca kurulan modelde fizyolojik tatmin bağımlı değişkenindeki değişimin % 0,7’si modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bağımsız değişkenlerden gelişime açıklık kişilik özellikleri modele anlamlı ve pozitif yönde katkıda bulunduğu saptanmıştır ($p=0,019<0,05$ ve $\beta=0,214$). Buna göre, “Gelişime açıklık kişilik özelliği, fizyolojik tatmini pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen H_{4e} alt hipotezi **desteklenmiştir**. Bunun yanı sıra H_{1e} , H_{2e} , H_{3e} , H_{5e} alt hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 2’de yer alan mavi yakalılar için estetik tatmin ile ilgili yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan regresyon denklemi anlamlıdır ($F=3,9428$, $p=0,0000<0,05$). Ayrıca kurulan modelde estetik tatmin bağımlı değişkenindeki değişimin % 10,5’i modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bağımsız değişkenlerden gelişime açıklık ve sorumluluk kişilik özelliklerinin modele anlamlı ve pozitif yönde katkıda bulunduğu saptanmıştır ($p=0,015<0,05$ ve $\beta=0,218$ ve $p=0,023<0,05$ ve $\beta=0,206$). Buna göre, “Gelişime açıklık kişilik özelliği, estetik tatmini pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen H_{4f} alt hipotezi ve “Sorumluluk kişilik özelliği, estetik tatmini pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen H_{5f} alt hipotezi **desteklenmiştir**. Bunun yanı sıra H_{1f} , H_{2f} , H_{3f} alt hipotezleri desteklenmemiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

Çalışmanın sonuçlarına genel olarak bakıldığında, beyaz ve mavi yakalı çalışanların boş zaman tatminlerinin farklı kişilik özelliklerinden etkilendiği tespit edilmiştir. Beyaz yakalı çalışanlarda, uyumluluk ve gelişime açıklık kişilik özellikleri psikolojik tatmini etkilerken, mavi

yakalı çalışanlarda sadece gelişime açıklık kişilik özelliğinin psikolojik tatmini etkilediği ortaya çıkmıştır. Psikolojik tatminin bireyin bir bakıma farklı becerilerini kullanmasıyla da ilişkili olması gelişime açıklık kişilik özelliğini anımsatmaktadır. Bu nedenle hem beyaz hem de mavi yakalı çalışanlarda gelişime açıklık kişilik özelliğinin psikolojik tatmin üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Beyaz yakalı çalışanlarda uyumluluk kişilik özelliği eğitsel tatmini etkilerken, mavi yakalılarda gelişime açıklık ve sorumluluk kişilik özellikleri eğitsel tatmini etkilemektedir. Eğitsel tatmin, bireye kendisini tanıma fırsatı vermesi, bilgisini artırması ve yeni işler denemesi gibi faaliyetleri içerdiğinden, eğitime gelişim yönünden bakan mavi yakalı çalışanlar için gelişime açıklık ve sorumluluk kişilik özelliklerinin etkili olduğu düşünülmektedir. Beyaz yakalı çalışanların uzman, mühendis ya da yönetici olarak çalışmaları nedeniyle eğitsel tatmini yardımseverlik ve yol göstericilik olarak algılamış oldukları ve bu nedenle uyumluluk kişilik özelliğinin beyaz yakalı çalışanlarda eğitsel tatmini etkilediği düşünülmektedir. Beyaz yakalı çalışanlarda sosyal tatmini, duygusal dengesizlik ve uyumluluk kişilik özellikleri etkilerken, mavi yakalılarda sosyal tatmini gelişime açıklık ve sorumluluk kişilik özellikleri etkilemektedir. Sosyal tatminde başkalarıyla iletişime geçme, onları tanıma ve vakit geçirme söz konusu olduğundan iletişim becerisi yüksek olan beyaz yakalılarda uyumluluğun, fiziki olarak yorgun düştükleri için başkalarına vakit ayırmayı ekstra bir çaba olarak gören mavi yakalılar için ise sorumluluk kişilik özelliklerinin etkili olduğu düşünülmüştür. Sosyallik yönüyle bilinen dışa dönüklük kişilik özelliğinin sosyal tatmini etkilememesi ise bu çalışmanın en dikkat çeken sonuçlarından birisi olmuştur. Bu durumu gerek beyaz yakalı gerekse mavi yakalı çalışanların vardiya sistemiyle çalışmalarına bağlı olarak boş zamanlarını aile ya da yakınlarıyla geçirmeleri ve bu nedenle dışa dönüklük kişilik özelliğine sahip olsalar bile sosyal tatmini etkilemediği şeklinde açıklamak mümkündür. Beyaz yakalı çalışanlarda dinlenme tatminini, çalışanlarda uyumluluk ve gelişime açıklık kişilik özellikleri etkilerken, mavi yakalılarda dinlenme tatminini gelişime açıklık ve sorumluluk kişilik özellikleri etkilemektedir. Başka bir ifadeyle hem beyaz hem de mavi yakalılar için dinlenme etkinlikleri, yapmak istedikleri işlerle meşgul olma düzeylerini göstermektedir. Beyaz yakalı çalışanlarda duygusal dengesizlik fizyolojik tatmini etkilerken, mavi yakalı çalışanlarda gelişime açıklığın fizyolojik tatmini etkilediği görülmüştür. Başka bir ifadeyle, beyaz yakalı çalışanlar nispeten daha stresli işlerle meşgul olmaları nedeniyle duygusal dengesizlik yaşadıkları durumlarda rahatlamak için fiziksel etkinlikler yaptığı düşünülmektedir. Mavi yakalı çalışanların ise çoğunlukla beden işçileri oldukları için fiziksel yeteneklerini kullanmak zorunda kalmaktadırlar. Bu nedenle fiziki gelişimlerini sağlamak amacıyla fizyolojik tatmin duyduklarını söylemek mümkündür. Estetik tatminin ise, beyaz yakalılar için anlamlı olmadığı, mavi yakalı çalışanlar için gelişime açıklık ve sorumluluk kişilik özellikleri açısından anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Estetik tatminde ilgi çekicilik ve temizlik söz konusu olduğundan mavi yakalı çalışanlarda gelişime açıklık ve sorumluluk kişilik özelliklerinin etkili olduğu düşünülmektedir.

Söz konusu çalışmada hem beyaz ve mavi yakalı çalışanlar için hem de genel olarak dışa dönüklük kişilik özelliğinin boş zaman tatminini etkilemediği tespit edilmiştir. Bu yönüyle çalışmanın literatürden farklı olup (Lu ve Hu,2005; Lu ve Kao,2009), ilgili yazına katkı sağlaması beklenmektedir. Bu çalışma bir işletmenin mavi ve beyaz yakalı çalışanlarıyla sınırlı olduğundan, araştırmayı farklı sektörlerde ve farklı insan kaynakları sınıflandırmalarıyla da yaparak geliştirmek mümkündür. Bu önerilerin yanı sıra boş zaman tatminini; yönetim uygulamaları, insan kaynakları politikaları, diğer kişilik yapıları ile ilişkilendirmek de ilgi çekici olabilecektir. Ayrıca bu kavramlar odak görüşmeleri, derinlemesine görüşmeler ve anlatı araştırmaları aracılığıyla nitel olarak da incelenebilir.

Kaynakça

- Agate J. R., Zabriskie, R. B., Agate, S. T., Poff, R. (2009). Family Leisure Satisfaction and Satisfaction With Family Life, *Journal of Leisure Research*, 41(2), 205-223.
- Ardahan, F. ve T. Yerlisu Lapa (2010), "Üniversite Öğrencilerinin Serbest Zaman Tatmin Düzeylerinin Cinsiyete Ve Gelire Göre İncelenmesi" *Spor Bilimleri Dergisi: Hacettepe Üniversitesi* 21.4:129-136.
- Bayraktaroğlu, S., Y. Özdemir, M. Aras, S. Özdemir (2015), "Buzdağının Görünmeyen Kısmı: Mavi Yakalı Çalışanlar Neden Akademik Çalışmalar İçin Cazip Bir Örneklem Değildir?", 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla, 479-483.
- Beard, JG, Ragheb, MG. (1980). Measuring leisure satisfaction. *Journal of Leisure Research*, 12 (1), 20-33.
- Berger, S. (2011). The Meaning Of Leisure For Older Adults Living With Vision Loss. *OTJR: Occupation, Participation and Health*, 31(4), 193-199.
- Boley B. (2001) Life Satisfaction, Leisure Satisfaction and Leisure Participation Among Publicly Housed Older Adults, Unpublished doctoral dissertation, Capella University.
- Brandstätter, H., ve Opp, K. D. (2014). Personality traits ("Big Five") and the propensity to political protest: Alternative models. *Political Psychology*, 35(4), 515-537.
- Camps, J., Stouten, J., & Euwema, M. (2016). The relation between supervisors' Big Five personality traits and employees' experiences of abusive supervision. *Frontiers in psychology*, 7, 1-12.
- Cheng E. H. P., Patterson I., Packer J., Pegg S. (2010). Identifying the Satisfactions Derived from Leisure Gardening by Older Adults, *Annals of Leisure Research*, 13(3), 395-419.
- Costa, P. T. Jr., and McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEOPI-R) and NEO Five-Factor (NEO-FFI) Inventory Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources..
- Demir, C., & Demir, N. (2006). Bireylerin Bos Zaman Faaliyetlerine Katılmalarını Etkileyen Faktörler ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Lisans Öğrencilerine Yönelik Bir Uygulama. *Ege Academic Review*, 6(1), 36-48.
- Demirtaş, Ö., Bayram, A., ve Özdevecioğlu, M. (2014). The Effect Of Leisure Behaviours On Employees' Contextual And Task Performances. *Research Journal of Business and Management*, 1(3), 204-213.
- Doğan, T. (2013), "Beş faktör kişilik özellikleri ve öznel iyi oluş", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 56-64.
- Heo J., Stebbins R. A., Kim J. L. (2012). Serious Leisure, Life Satisfaction and Health of Older Adults, *Leisure Sciences: An Interdisciplinary Journal*, 35(2), 16-32.
- Huang C. Y., Carleton B. (2003). The Relationships Among Leisure Participation, Leisure Satisfaction, And Life Satisfaction Of College Students In Taiwan, *Journal of Exercise Science and Fitness*, 1(2), 129-132.
- Iwasaki Y. (2007). Leisure and quality of life in an international and multicultural context: What are major pathways linking leisure to quality of life?, *Social Indicators Research*, 82(2), 233-264.

- Karlı, Ü., Polat, E., Yılmaz, B., ve Koçak, S. (2008). Serbest Zaman Tatmin Ölçeği'nin (Sztö-Uzun Versiyon) Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması. *Spor Bilimleri Dergisi: Hacettepe Üniversitesi*,19(2), 80-91.
- Kensinger K. M. (2004). Leisure Experiences of Young Adults with Developmental Disabilities: A Case Study, Doctoral dissertation, University of Florida.
- Khodarahimi, S., & Rasti, A. (2015). The roles of fatigue, depression, and Big Five Personality traits in males with and without multiple sclerosis disease. *Clínica y Salud*, 26(2), 91-96.
- Kovacs A. (2007). The leisure personality: Relationships Between Personality, Leisure Satisfaction, And Life Satisfaction, Doctoral Thesis Indiana University.
- Lapa T. Y. (2013). Life Satisfaction, Leisure Satisfaction And Perceived Freedom Of Park Recreation Participants, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, 1985-1993.
- Lu L., Kao S. F. (2009). Direct and indirect effects of personality traits on leisure satisfaction: Evidence from a national probability sample in Taiwan. *Social Behavior and Personality*, 37(2), 191-192.
- Lu, L., Hu, C. H. (2005). Personality, Leisure Experiences and Happiness. *Journal of Happiness Studies*, 6(3), 325-342.
- Misra R., McKean M. (2000). College Students' Academic Stress and Its Relation To Their Anxiety, Time Management, And Leisure Satisfaction, *American Journal of Health Studies*, 16(1), 41-51.
- O'Connell S. R. (1984). Recreation therapy: Reducing the Effects of Isolation for the Patient in a Protected Environment, *Children's Health Care*, 12(3), 118- 121.
- Ordun, G., (2004), "Beş Temel Kişilik Özelliği Ve Alt Faktörlerinin Analizine İlişkin Bir Çalışma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2 (33):47-71.
- Somer, O., ve Goldberg, L. R. (1999). The structure of Turkish trait-descriptive adjectives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 431-450.
- Tabak, A., Basım, H. N., Tatar, İ., & Çetin, F. (2010). İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma/The Role Of Big Five Personality On Impression Management Tactics: A Research In Defense Industry. *Ege Akademik Bakış*, 10(2), 539-557.
- Tekin, Ö. A. (2012). Yabancılaşma ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya*.

CAM TAVAN'DAN CAM UÇURUM'A "KRİZ DÜŞÜN KADIN DÜŞÜN"

Sebahattin YILDIZ

Kafkas Üniversitesi
yildiz@marmara.edu.tr

Önder SAKAL

Erzincan Üniversitesi
ondersakal@hotmail.com

Fidan ALHAS

Kafkas Üniversitesi
fdalhas@gmail.com

ÖZET

Araştırmanın amacı, kariyer tuzağı olarak nitelendirilebilecek "cam uçurum" kavramının Türkiye'de geçerli olup olmadığının ortaya konmasıdır. Cam uçurum, görünmeyen bir engel olan "cam tavanı" aşan kadınların aslında farklı bir kariyer engeli ile karşılaşmalarını ifade etmektedir. Kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ancak şirketin kriz veya olumsuz performans döneminde atanmalarını ifade eden cam uçurum kavramı "yönetici düşün erkek düşün" basmakalıbının yerine "kriz düşün kadın düşün" anlayışını ifade etmektedir. *Araştırmanın yöntemi* "hipotez içeren" şekilde tasarlanmıştır. Örneklem yöntemi kolayda örneklemidir ve veri toplama aracı ankettir. İşletme yönetimi dersi almış 407 lisans öğrencisi üzerinde yürütülen çalışmada cam uçuruma atanma "uygunluk, liderlik ve güven" boyutlarıyla ölçülmüştür. Araştırmada katılımcıların "şirket performansının olumsuz olduğu" bir senaryoda CEO olarak kadın yönetici adayını tercih etmedikleri *bulgusuna* ulaşılmıştır. *Sonuçta*, bağlamsal temeller dikkate alındığında Birleşik Krallıkta psikolog olan Ryan ve Haslam'ın ortaya attığı, bireyciliğin ve erilliğin yüksek olduğu ülkelerde geçerli olan cam uçurum kavramının, bireyciliğin ve erilliğin düşük olduğu Türkiye'de geçerli olmayabileceği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Cam Uçurum, Cam Tavan, Cam Asansör, Cam Yürüyen Merdiven, Cam Duvar, Cam Labirent

1. Giriş

Toplumsal cinsiyet ve ataerkil düzenin izlerini yansıtan örgüt kültürü işgücü piyasasında kadının statüsünü belirlemektedir. Kadınlarla ilgili toplumsal önyargılar, tarihsel olarak cinsiyetçi işbölümüne dayanan ataerkilliğin ürettiği bir sonuç olarak görülmektedir (Gökdağ, 2013: 70). Liderlik pozisyonlarının peşinde koşan kadınlar gelişimlerinin önünü kesen engellerle sık sık yüzleşmektedirler (Mulcahy ve Linehan, 2014: 425). Kadınların yönetimde terfi almasını engelleyen ya da kariyer gelişimlerini baskılayan basmakalıplar/algılar, mentorluk/ağ kurma, iş yerinde ayrımcılık, ailevi sorunlar ve kendi işinin patronu olma gibi faktörler olabilmektedir (Dzanic, 2009: 9-10).

Kadınların örgütsel hiyerarşiyi tırmanmaya çalışırken yüzleştikleri kolayca fark edilmeyen yani görünmeyen (glass) fakat oldukça gerçek engelleri (ceiling) ifade eden cam tavan kavramının aksine kadınların cam tavanı aşarak liderlik pozisyonlarını (erkek

meslektaşlarının pozisyonlarından daha riskli ve tehlikeli olan) elde ettiği zaman yüzleştiği cam uçurum metaforu cinsiyet ayrımcılığının yeni bir formunu ifade etmektedir (Bruckmüller vd., 2014: 202).

Schein'in (1975) "yönetici düşün erkek düşün" önyargısı işyerlerindeki çoğu cinsiyet eşitsizliğinin temelini oluşturur (Ryan vd., 2011: 470). "Kriz düşün kadın düşün" önyargısına göre ise kadınlar liderlik kapasitesinin negatif algılanmasına neden olacak olumsuz (failing) pozisyonlar için tercih edildiklerinden dolayı olumlu liderlik pozisyonlarını elde etmek özellikle kadınlar için zordur ve mücadele gerektirmektedir (Chambers, 2011: ii).

Kadınların liderlik pozisyonlarına atandığı koşullar ve atamanın şirket performanslarındaki sonuçları hakkında İngiltere borsasındaki 100 şirkette inceleme yapan Judge (2003), yönetim kurullarında kadınların olduğu şirketlerin düşük piyasa performansı ile yüzleştiklerini ortaya çıkarmış ve ülkedeki şirketlerin yönetim kurullarına kadınların cam tavanı kırarak başarılı yürüyüşünün şirketlerin performansları ve piyasa değerlerine çok zarar verdiğini belirtmiştir. Ryan ve Haslam (2005) ise düşük şirket performansının nedeni olarak kadınların liderlik pozisyonlarına atanmalarını görmekten ziyade liderlik pozisyonlarına kadınların atanmasına neden olan düşük şirket performansı ve olumsuz koşullara vurgu yaparak, bu kötü koşullarda üst pozisyonlara yapılan atamaları ifade etmek için cam uçurum kavramını önermişlerdir.

Bu itibarla, kariyer tuzağı olarak nitelendirilebilecek "cam uçurum" kavramını tanıtmak ve Türkiye'de geçerli olup olmadığının tespit etmek araştırmanın amacıdır. Katılımcıların şirket performansının olumsuz olduğu bir senaryoda CEO olarak kadın aday tercih edip etmediğinin (cam uçurum ataması) Türkiye örnekleminde sorgulanması araştırmanın katkısı olabilecektir.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Toplumsal Cinsiyet Kuramları

Cinsiyet (sex), kişinin kadın ya da erkek olarak gösterdiği genetik, fizyolojik ve biyolojik özellikler iken toplumsal cinsiyet (gender), biyolojik farklılıklardan dolayı değil, kadın ve erkek olarak toplumun ve kültürün bizi nasıl gördüğü, algıladığı, düşündüğü, hangi anlamları yüklediği ve nasıl davranmamızı beklediği ile ilgili bir kavramdır ve kadın ile erkekler arasındaki farklılıkların, biyolojik cinsiyetle açıklanamayan, çocuk yetiştirme biçimi, ev içindeki eşitsiz işbölümü, toplumsal ve kültürel düzlemde kurulmuş yönlerine dikkat çekmektedir (Giddens, 2012: 505). Toplumsal cinsiyet kuramları ile ilgili bir sınıflama (1) biyolojik kuram (biyolojik özelliklere dayalı rol farklılığı), (2) sosyal rol kuramı (toplumda sosyalleşmeye dayalı üstlenilen rollerin farklılığı), (3) etkileşimsel model (kişisel seçim, diğer kişilerin davranışları ve bağlama vurgu), (4) sosyal öğrenme kuramı (cinsiyetine uygun rol modelini öğrenmesi), (5) bilişsel gelişim kuramı (bilişsel bilgi işleme süreci yoluyla cinsel kimlik geliştirme), (6) sosyal baskınlık kuramı (statüsü yüksek olan grubun baskınlığının da yüksek olması) şeklindedir (Güldü ve Ersoy Kart, 2009: 101-108).

Cinsiyete dayalı mesleki ayırım dikey ve yatay olarak iki şekilde yapılmaktadır. Dikey ayırım, erkeklerin mesleki hiyerarşinin tavanında, kadınların ise tabanında kümelenmesini gösterirken, yatay ayırım, aynı mesleki düzeyde erkeklerle kadınların farklı işleri yaptığını göstermektedir (Doğan vd., 2009: 92).

Şirketlerde cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığın göstergesi olarak cam tavan, cam uçurum, cam asansör, cam yürüyen merdiven, cam duvar, cam labirent, tokenizm (simge kadın) ve çifte açmaz gibi farklı kavramlardan bahsedilebilir. *Cam tavan* feminist

kuramlarda, işgücü piyasasındaki cinsiyete dayalı mesleki katmanlaşma içerisindeki yukarıya doğru hareketi engelleyen dikey katmanlaşmayı (Özkaplan, 2013: 1), *cam uçurum* hata riski göreceli olarak yüksek olan tehlikeli üst yönetim pozisyonlarına kadınları atama eğilimini (Ryan ve Haslam, 2005: 81), *cam asansör veya cam yürüyen merdiven*, özellikle kadın egemen işlerde kurumsal hiyerarşi içerisinde erkekleri daha hızlı bir şekilde yukarı çıkaran yapılar ve uygulamaları (Williams, 1992: 253), *cam duvar* kadınların üst düzey yönetici olmaları yolunda yatay (yana doğru) hareketi kısıtlayan ve belirli tür faaliyet/sektör alanlarında kadını tutan görünmez bir engeli (Sabharwal, 2013: 399), *cam labirent* kariyer yolu boyunca kadını uygun pozisyona ulaştırmaktan alıkoymayan ve kadının karşılaştığı tüm engelleri (Eagly ve Carli, 2007), tokenizm kadınları ve azınlık grup üyelerini kapsayacak şekilde göstermelik bir çaba, terfi veya jest yapma politikasını (Kanter, 1977) ve *çifte açmaz* çatışan iki talep tarafından tuzağa düşürülen kadın yöneticinin ne yaparsa yapsın başarılı olamayacağı bir durumu ifade eder (Lamsa vd., 2012).

2.2. Cam Uçurum

Cam uçurum, cinsiyet ayrımcılığının cam tavadan sonraki ikinci formunu ifade etmektedir (Ryan ve Haslam, 2007: 550). İşyerinde “kadınların özgür kılınması, eğitim programlarına katılması, tokenizm gibi göstermelik örgütsel politikaların kaldırılması, aktif mentorluk programları, grup tabanlı karar alma bilincinin oluşturularak homojenliğin önlenmesi ve pozitif ayrımcılık” gibi cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler (Ryan ve Haslam, 2007) cam uçurumu anlamakta yararlı olabilir.

İşletme yazınında ilk defa Ryan ve Haslam (2005) tarafından kullanılan cam uçurum kavramı, kadınların, şirketin başarısızlık riskinin yüksek olduğu ya da tehlikeli liderlik pozisyonlarına erkeklerden daha fazla getirilmesini ifade etmektedir (Ryan ve Haslam, 2005: 81). İş yerinde cinsiyet ayrımcılığının bir formu olan cam uçurum atamalarının altında yatan faktörler; işyerinde cinsiyetçilik, kadınların destekleyici ilişki ağları eksikliği, liderler ve kadınlarla ilgili basmakalıplar arasında algılanan uyumsuzluk, kadınlar ve kriz yönetimiyle ilgili basmakalıplar arasındaki uyumdur (Ryan vd., 2007: 185).

Cam uçurumu açıklamakta kullanılan kategoriler; “cinsiyetçilik (cinsiyet engeli), grup içinde tercih edilme (erkek işi), kadınları feda etme ve sorumluluğu başkası üzerine atma (günah keçisi arama), fırsat eksikliği (kadınlar riskli pozisyonları kabul ederler), ilişki ağları ve destek eksikliği (materyal, entelektüel ve duygusal destek), cinsiyet basmakalıpları (riski dengeleme yeteneği, başarısızlıkla başa çıkabilme, riskli durumlarda daha yetenekli olma), eşitliği gösterme (cam tavan yoktur izlenimi için boş olan riskli pozisyona kadınları atamak), şirket faktörleri (farklı bir şeyler yapmak, son umut ve şirket imajını iyileştirmek için kadınları atamak), fenomenin inkar edilmesi (cam uçurum sorgulanır, pozisyon için en iyi aday atanmıştır denir)” dir (Ryan vd., 2007: 188-191).

Cam uçurum ne evrenselidir ne de kaçınılmazdır (Ryan ve Haslam, 2009). Liderlik pozisyonlarında erkeklerin rolü ya da cam uçurum çalışması sosyal psikoloji alanında oldukça tartışılan bazı kuramlarla açıklanabilir (Sabharwal, 2013: 399). Bu kuramlar “*yönetici düşün erkek düşün* (yöneticilerin işi erkeksidir ve erkekler için daha uygundur; duygusal denge, agresiflik, kendine güven, rekabetçilik, objektiflik gerektirir), *sosyal rol* (erkekler bireysel (agentic) yani agresif, kararlı, kendine güvenen, bağımsız ve baskın davranırlarken; kadınlar toplumsal yani kibar, nazik, şefkatli, empatik ve duygulu davranırlar), *rol örtüşmesi* (sosyal ve liderlik rollerinde kadınlara karşı önyargıları açıklar. Kadınların toplumda yerine getirmesi gereken sosyal roller ve liderlik rollerinin gerektirdikleri arasında çatışma olduğu zaman bir uyumsuzluk ortaya çıkar)” dir.

Dünyanın her tarafında kadınlar ve erkeklerin cam uçuruma verdiği tepkiler açık bir şekilde farklıdır. Kadınlar cam uçurum varlığını kabul etmekte ve adaletsizlik, tehlike, cinsiyetçilik, fırsat eşitsizliği ve engel algılamaktayken, erkekler cam uçurumun geçerliliğini sorgulamakta ve küçümseyerek önemsiz görmektedir, ayrıca bunu ılımlıca açıklamakta, zor liderlik görevleri için uygun olmaya, stratejik karar verme ihtiyacına ve cinsiyetle ilişkisiz şirket faktörlerine bağlamaktadırlar (Ryan vd., 2007).

Kadınların uçurumdan düşme olasılığı, “politika oluşturma kararlarını etkilediklerinde, güçlendirme algıladıklarında, örgütsel adaleti tecrübe edindiklerinde ve iş-yaşam dengesinden tatmin durumunda” daha azalmaktadır (Sabharwal, 2013: 400).

Cam uçurumun hangi pozisyonlarda olduğunu inceleyen bir çalışmada cam uçurum pozisyonlarına yapılan atamaların kadın egemen işlerde (organik sağlık ve güzellik ürünleri şirketi) ve erkek egemen işlerde (yapı malzemesi üreticisi ve yüksek teknoloji ürünler üreticisi) farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır (Haslam ve Ryan, 2008). Amerika federal hükümetinin bazı kurumlarında üst yönetici servisinde kadınların yüzleştiği zorlu görevleri inceleyen bir çalışmada ise bazı kurumlarda çalışan kadınların diğer kurumlarda çalışan kadınlara göre büyük bir olasılıkla cam uçurumla yüzleştikleri bulunmuştur (Sabharwal, 2013). Hollanda’da öğrenciler üzerinde yapılan çalışmada da örgütsel paydaşların yeni bir lider atama kararını destekledikleri zaman yani yeni lider kriz durumunda sosyal kaynaklara (mentorluk, sosyal programlar vb.) erişebileceği zaman, algılanan cam uçurum etkisinin azalmakta olduğu gözlenmiştir (Rink vd., 2013). Cam tavanı kırarak başarılı olan kadınların uçurumun kenarında yani cam uçurum pozisyonlarında yaşadığı stres ve baskı deneyimleri inceleyen bir çalışmada ise (Ryan ve Haslam, 2006) kadınların meslektaşlarından yetersiz bilgilendirildiği ve desteklenmediği, erkek meslektaşların sorumluluğu üzerine almak istemediği, aşırı iş talepleri nedeniyle görevler üzerinde kontrol eksikliğinin olması, yarı yolda başarısız bir projeye takım lideri atandıkları, zamanından önce talep eden müşterilere sipariş yetiştirme zorunluluğu hissettikleri, erkek egemen ilişki ağlarına girememe, yetersiz personelle iş görme, kaynakları erkeklerle kaptırma nedeniyle stres ve baskı yaşadığı belirtilmiştir.

2.3. Hipotezlerin Geliştirilmesi

Başarılı şirketlerde ideal yönetici özelliklerinin erkeğe (agresif, objektif, güçlü, kararlı, duygusal çöküntüden çabuk kurtulma) uyacağı ve erkeğin atanacağı yani *yönetici düşün erkek düşün* ilişkisi kurulmuştur (Schein, 1973, 1975; Bruckmüller ve Branscombe, 2010). Siyaset bilimi öğrencileri genel seçimlerde kolay koltuk yarışı (büyük pay kendi partisinde) için erkek başkan adayını kadın adaya göre daha fazla tercih etmişlerdir (Ryan vd., 2010). Basketbol liginde kazanma rekorunu ele geçirebilecek düzeyde başarılı bir takımda siyahi/azınlığın yerine beyaz koçlar takımın başına atanmıştır (kurtarıcı etkisi-savior effect) (Cook ve Glass, 2013). Bu bağlamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1: Şirketin olumlu performans döneminde üst düzey yöneticilik pozisyonuna tercih edilme “*yönetici adaylarının cinsiyetine*” göre farklılık gösterir. (Katılımcılar tarafından erkek yönetici aday kadın yönetici adayına göre üst düzey pozisyona daha fazla tercih edilir mi?).

Başarısız şirketlerde ideal yönetici tipi ya da kriz dönemlerinde kadının kişilik özelliklerinin (anlayışlı, yardımsever, sezgisel, hassas, yaratıcı) kriz yönetimine yatkın olacağı ilişkisi bulunmuştur (Schein, 1973, 1975). İşletme yönetimi mezunları şirket performansının yükselmesinden ziyade düşüş gösterdiği zaman liderlik pozisyonu için kadın aday erkek adaydan daha atanabilir algılamışlardır (Haslam ve Ryan, 2008, çalışma 1), Yüksek okul öğrencileri büyük ölçekli bir müzik festivalindeki yönetim pozisyonuna, festivalin

popülerliğinin düştüğü ve başarısızlık riskinin arttığı durumda erkek adaydan ziyade kadın adayı tercih etmişlerdir (Haslam ve Ryan, 2008, çalışma 2), iş adamlarının/kadınlarının finans müdürü pozisyonu için şirket performansının azaldığı dönemde kadın adayı daha fazla uygun algılamışlardır (Haslam ve Ryan, 2008, çalışma 3). Siyaset bilimi öğrencileri genel seçimlerde kazanması zorlu koltuk yarışı (büyük pay muhalefette) için kadın başkan adayını erkek adaydan daha fazla tercih etmiştir (Ryan vd., 2010). Başarısız şirketlerde ideal yönetici tipinin kadınlar olacağı dolayısıyla *kriz düşün kadın düşün* ilişkisi kurulmuştur (Ryan vd., 2011: 477, Çalışma 2). Şirket başarısının olumsuz doğru gittiği durumda kadın aday aynı niteliklere sahip erkek adaya göre liderlik için daha uygun ve yetkin algılanmıştır (Uyar, 2011). Basketbol liginde başarısız veya kaybeden takımlara beyazlardan ziyade ırksal/etnik azınlıklar (siyahi koçların) atanmıştır (Cook ve Glass, 2013). Birleşik Krallık'ta borsadaki şirketlerin tehlikeli (istikrarsız) durumu ile yönetim kurulundaki cinsiyet türündeki değişim incelendiğinde tehlike arttıkça kadınların şirketlerin yönetim kurullarında aşırı temsil olasılığı artmaktadır (Mulcahy ve Linehan, 2014). Bu bağlamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H2: Şirketin olumsuz performans döneminde üst düzey yöneticilik pozisyonuna tercih edilme "*yönetici adaylarının cinsiyetine*" göre farklılık gösterir. (Katılımcılar tarafından kadın yönetici adayı erkek yönetici adayına göre üst düzey pozisyona daha fazla tercih edilir mi?).

Cam uçurumun ortaya çıktığı durumsal faktörlerden şirketin liderlik tarihi yani uzun bir dönem erkek liderlik dönemi hakkında bilgi verilen katılımcılar başarılı organizasyonlar için gelecekte erkek lideri seçmiştir (Bruckmüller ve Branscombe, 2010). Şirket performansının olumsuz seyrettiği durumdan ziyade olumluya gittiği durumda erkek aday liderlik için daha uygun algılamıştır (Uyar, 2011). Hukuk öğrencileri riskli davalardan ziyade kolay davalarda erkek avukatı tercih etmişlerdir (Ashby vd., 2007). Bu bağlamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H3: Erkek yönetici adayının tercih edilme düzeyi "*şirketin performansına*" göre farklılık gösterir. (Katılımcılar tarafından erkek yönetici adayı olumlu dönemde olumsuz döneme göre daha fazla tercih edilir mi?).

Borsada genel bir finansal düşüş eğilimi olduğu zaman yönetim kurullarına kadınları atayan şirketler, atamadan önceki beş ayda tutarlı bir şekilde düşük performansı tecrübe etmiş yani finansal düşüş ya da olumsuz şirket performansı durumunda kadınlar liderlik pozisyonlarına atanmıştır (Ryan ve Haslam, 2005). Şirket performansının olumlu seyrettiği durumdan ziyade olumsuz gittiği durumda kadın aday daha yetkin algılanmıştır (Uyar, 2011). Kadınların yönetim kurullarında temsili ile subjektif piyasa tabanlı performans ölçümleri (Tobin's Q) arasında negatif ilişki bulunmuştur (Haslam vd., 2010). Hukuk öğrencileri kolay davalardan ziyade riskli davalarda kadın avukatı tercih etmişlerdir (Ashby vd., 2007). Düşük performans dönemlerinde kadınlar durumu iyileştireceği düşünülmendiğinden, iyi yönetici olarak görülmediklerinden ve örgütsel başarısızlığın suçlusu olacaklarından desteklenmiştir (Ryan vd., 2011: 470, Çalışma 3). Birleşik Krallık'taki 2001, 2005 ve 2010 seçimlerinde siyahi/azınlık adaylar beyaz adaya göre daha az başarı göstermiştir fakat bu başarısızlık beyaz rakipleriyle karşılaştırıldığında daha büyük çoğunluktaki koltuğu sahip rakiplerine göre kazanılabilirliğin düşüklüğüyle yani çoğunluk grupla karşılaştırıldığı zaman kazanmanın zor olduğu bir yarışla açıklanmıştır (Kulich vd., 2014). Bu bağlamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H4: Kadın yönetici adayının tercih edilme düzeyi "*şirketin performansına*" göre farklılık gösterir. (Katılımcılar tarafından kadın yönetici adayı olumsuz dönemde olumlu döneme göre daha fazla tercih edilir mi?).

Ataerkil toplum yapısı ve erkek egemen kültürlerde kadınların erkekler tarafından cam uçuruma sürüklenebileceği varsayımında hareketle “yazında incelenmemiş, bir boşluğu dolduracak şekilde farklı bir araştırma konusu olarak” aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H5: Olumsuz performans döneminde *kadın yönetici* adayının üst düzey yöneticilik pozisyona tercih edilmesi “katılımcıların *cinsiyeti*”ne göre farklılık gösterir. (Erkek katılımcılar kadın katılımcılara göre kadın yönetici adayını daha fazla tercih ederler mi? Yani cam uçuruma sürüklerler mi?).

3. Yöntem

Araştırma “hipotez içeren” şekilde tasarlanmıştır. Örneklem yöntemi kolayda örneklemidir ve veri toplama aracı ankettir. Cam uçurum ataması bu çalışmada “uygunluk, liderlik ve güven” boyutları ile ele alınmış ve 13 ifade ile ölçülmüştür. Uygunluk (4 ifade) ve liderlik (4 ifade) boyutları ile ilgili 8 ifade Ryan ve Haslam (2006) tarafından geliştirilmiş ve Uyar (2011) tarafından uyarlanmıştır. Güven boyutu ile ilgili 5 ifade ise Brashear vd. (2005) tarafından geliştirilmiş ve Aslan ve Özata (2009) tarafından uyarlanmıştır. Araştırmanın örneklemine Kars Kafkas Üniversitesi’nde işletme yönetimi dersi almış 407 lisans öğrencisi oluşturmaktadır.

Araştırmanın bağımsız değişkenleri olarak cam uçurumu etkileyen faktörlerden yönetici adayının cinsiyeti (kadın, erkek), ankete katılanların cinsiyeti (kadın, erkek) ve şirket performansı (olumlu, olumsuz) ele alınmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeni ise yönetici adayının uygunluk, liderlik ve güven boyutlarına göre yönetici atanmasını (tercih edilmesini) ifade eden cam uçurum olgusudur.

Araştırmada şirket performansı için olumlu (altın dönem) ve olumsuz (kritik dönem) şeklinde 2 performans senaryosu oluşturulmuştur. Bu senaryolar CEO’su yeni istifa etmiş bir şirketle ilgili haberlerden alınarak uyarlanmıştır. Ankete katılanlardan, açıkta olan bu CEO pozisyonu için aday gösterilen ve CV’leri aynı olan 2 kişiden (1 kadın, 1 erkek) birisini “uygunluk, liderlik ve güven” boyutlarını dikkate alarak değerlendirmeleri yani atamaları istenmiştir. Sadece cinsiyetleri farklı olan 2 aday için de itibarlı bir şirketin eski CEO’sunun CV’si kullanılmıştır. Veriler SPSS 20 paket programında analiz edilmiştir. Katılımcıların cinsiyeti (kadın, erkek), yönetici adaylarının cinsiyeti (kadın, erkek) ve şirket performansına (olumlu, olumsuz) göre “CEO pozisyonuna yapılan atamalardaki farklılıkları” belirlemek için *t testleri* (bağımlı ve bağımsız gruplar) yapılmıştır.

4. Bulgular

Araştırmaya katılan 403 öğrencinin 203’ü (%50) kadın 204’ü (%50) erkek iken ortalama yaşları 20’dir. Ölçeklerin geçerlilik analizi için faktör analizi yapılmıştır, güvenilirlik analizi için iç tutarlılık-Cronbach’s Alpha katsayısına bakılmıştır. Buna göre ölçeklerin bu örneklem için geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir. Yapılan analizlerin sonucunda hipotezlerle (araştırma soruları ile) ilgili aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Şirketin olumlu performans döneminde üst düzey yöneticilik pozisyonuna tercih edilme “*yönetici adaylarının cinsiyetine*” göre farklılık göstermemiştir ($p>.05$). Buna göre katılımcılar tarafından erkek yönetici adayı kadın yönetici adayına göre olumlu dönemde üst düzey pozisyona daha fazla tercih edilmemiştir. Buna göre **H1 ret edilmiştir** (Tablo 1).

Tablo 1: Adayların Olumlu Dönemde Tercih Edilebilirliğine İlişkin Bağımlı Gruplar T-testi					
	N	Mean	Erkek Aday – Kadın Aday	T	Sig. (2 tailed)
Erkek Aday	407	3,4746	-0,0194	-0,536	,592
Kadın Aday	407	3,4940			

Şirketin olumsuz performans döneminde üst düzey yöneticilik pozisyonuna tercih edilme “*yönetici adaylarının* cinsiyetine” göre farklılık göstermemiştir ($p>,05$). Buna göre katılımcılar tarafından kadın yönetici adayı erkek yönetici adayına göre olumsuz dönemde üst düzey pozisyona daha fazla tercih edilmemiştir. Buna göre **H2 ret edilmiştir** (Tablo 2).

Tablo 2: Adayların Olumsuz Dönemde Tercih Edilebilirliğine İlişkin Bağımlı Gruplar T-testi					
	N	Mean	Erkek Aday – Kadın Aday	T	Sig. (2 tailed)
Erkek Aday	407	3,1756	-0,051	-1,141	,255
Kadın Aday	407	3,2266			

Erkek yönetici adayının tercih edilme düzeyi “*şirketin performansına*” göre farklılık göstermiştir ($p<,05$). *Katılımcılar* tarafından erkek yönetici adayı olumlu dönemde olumsuz döneme göre daha fazla tercih edilmiştir. Başka bir ifadeyle olumsuz dönemde erkek aday için tercih edilebilirlik azalmıştır. Buna göre **H3 kabul edilmiştir** (Tablo 3).

Tablo 3: Erkek Adayının Dönemsel Tercih Edilebilirliğine İlişkin Bağımlı Gruplar T-testi					
	N	Mean	Olumlu Dönem – Olumsuz Dönem	T	Sig. (2 tailed)
Olumlu Dönem	407	3,4746	0,299	7,514	,000
Olumsuz Dönem	407	3,1756			

Kadın yönetici adayının tercih edilme düzeyi “*şirketin performansına*” göre farklılık göstermiştir ($p<,05$). Katılımcılar tarafından kadın yönetici adayının olumsuz dönemde olumlu döneme göre daha fazla tercih edilmesi beklenirken, bulguya göre kadın yönetici adayının olumsuz dönemde tercih edilebilirliği olumlu döneme göre anlamlı olarak azalmıştır. Başka bir ifadeyle kadın aday olumlu dönemde *olumsuz* döneme göre daha fazla tercih edilmiştir. Bu durum cam uçurumu desteklememektedir ve hipotezimize zıt bir durum olarak ortaya çıkmıştır. Fakat ters yönlü olsa da farklılığın olması bakımından **H4 kabul edilmiştir** (Tablo 4).

Tablo 4: Kadın Adayının Dönemsel Tercih Edilebilirliğine İlişkin Bağımlı Gruplar T-testi					
	N	Mean	Olumlu Dönem – Olumsuz Dönem	t	Sig. (2 tailed)
Olumlu Dönem	407	3,4940	0,267	7,478	,000
Olumsuz Dönem	407	3,2266			

Olumsuz performans döneminde *kadın yönetici* adayının üst düzey yöneticilik pozisyonu için tercih edilmesi "*katılımcıların cinsiyeti*"ne göre farklılık göstermiştir ($p<,05$). Erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre kadın yönetici adayını daha fazla tercih etmeleri beklenirken, olumsuz dönemde kadın katılımcılar erkek katılımcılara göre kadın yönetici adayını daha fazla tercih etmişlerdir. Bilinenin (erkekler kadınları cam uçuruma sürüklemektedir) aksine, bir paradigmanın yıkılışı olarak kadın katılımcılar kriz dönemlerinde kadın yönetici adayını üst düzey yönetici olmaya iterek hileye düşürmekte ve cam uçuruma sürüklemektedirler. Fakat ters yönlü olsa da farklılığın olması bakımından **H5 kabul edilmiştir** (Tablo 5).

Tablo 5: Kadın Adayın Olumsuz Dönemde Tercih Edilebilirliğine İlişkin Bağımsız Gruplar T-testi							
	Katılımcı Cinsiyeti	N	Mean	Std. Deviation	Mean Difference	T	P
Kadın Aday Olumsuz Dönem	Kadın	203	3,4259	,80620	0,3976	5.197	0,000
	Erkek	204	3,0283	,73583			

5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Kars Kafkas Üniversitesi'nde işletme yönetimi dersi almış öğrenciler üzerinde yürütülen bu araştırma, Türkiye'de Türkçe olarak ilk kez cam uçurum kavramını Türkçe yazınına kuramsal ve ampirik olarak *kazandırması* açısından önemlidir. Yukarıdaki bulgular "cam uçurum"un bu örnekleme desteklenmediğini göstermektedir. Bu durumu Türkiye'nin kültürel arka planı yani kültürün bireycilik-toplulukçuluk ve erililik-dişillik boyutları açıklayıcı olabilir.

Katılımcılar tarafından erkek yönetici adayı kadın yönetici adayına göre olumlu dönemde (başarılı şirketlerde) üst düzey *pozisyona* daha fazla tercih edilmemiştir ve *yönetici düşün erkek düşün* ilişkisi kurulamamıştır. Bu bulgu Ak Kurt (2011, Çalışma 1), Uyar (2011), Ryan vd. (2011, Çalışma 2) ile aynıdır (Tartışma 1).

Katılımcılar tarafından kadın yönetici adayı erkek yönetici adayına göre olumsuz dönemde üst düzey pozisyona daha fazla tercih edilmemiştir ve *kriz düşün kadın düşün* ilişkisi kurulamamıştır. Bu bulgu Adams vd (2009), Haslam vd. (2010), Chambers (2011), Ak Kurt (2011, Çalışma 1) ile aynıdır. Chambers (2011) çalışmasında, olumsuz bir performans senaryosunda kadınların (yetenek, iyi niyet, dürüstlük bakımından) tercih edilmediği için cam uçurum desteklenmemiştir. Haslam vd., (2010) çalışmasında, kadınların yönetim kurullarında temsili ile *objektif muhasebe* tabanlı performans ölçümleri (ROA, ROE) arasında ilişki olmaması da cam uçurumu desteklememiştir (Tartışma 2).

Katılımcılar tarafından erkek yönetici adayı olumlu dönemde olumsuz döneme göre daha fazla tercih edilmiştir. Başka *bir* ifadeyle olumsuz dönemde erkek aday için tercih edilebilirlik azalmıştır. Bu bulgu Uyar (2011), Bruckmüller ve Branscombe, (2010) ve Ashby vd., (2007) ile aynıdır (Tartışma 3).

Katılımcılar tarafından kadın aday olumlu dönemde olumsuz döneme göre daha fazla tercih edilmiştir. Bu bulgu cam uçurum olgusuna terstir. Adams vd. (2009) çalışmasında, şirketlerin finansal sağlığının “atamadan önceki dönem dahil” iyi olduğu zamanlarda CEO pozisyonuna kadınların atanması dolayısıyla ABD’deki şirketlerde kadın CEO’ların atamalarda yüzleştiği cam uçurum olmadığı bulunmuştur (Tartışma 4).

Olumsuz dönemde kadın katılımcılar erkek katılımcılara göre kadın yönetici adayını daha fazla tercih etmişlerdir. Bu olgu ataerkil bakış açısı ve cam uçurum olgusuna terstir. Bu durum kadınlara verilen fırsat eksikliği ile açıklanabilir. Kadınların üst yöneticilik pozisyonu riskli olsa da bunu fırsat olarak görüp riskli *pozisyonları* kabul ettikleri söylenebilir (Tartışma 5).

Bağlamsal temeller dikkate alındığında Birleşik Krallık’ta psikolog olan Ryan ve Haslam’ın ortaya attığı, bireyciliğin ve erilliliğin yüksek olduğu ülkelerde geçerli olan cam uçurum kavramının, bireyciliğin ve erilliliğin düşük olduğu Türkiye’de geçerli olmayabileceği söylenebilir. Kadınların daha iyi kriz yöneticisi ve daha iyi insani yönetici olacağı (*kriz düşün kadın düşün*) ilişkisi, normal koşullarda yöneticinin erkek olacağı (*yönetici düşün erkek düşün*) ilişkisi gibi basmakalıpsal bir algıdır (Bruckmüller vd., 2014: 21).

İlerleyen çalışmalarda yöneticiler, siyasetçiler, lisansüstü öğrencileri gibi farklı örneklerde Türkiye’de cam uçurumun varlığı ya da yokluğu birincil ve ikincil veriler yoluyla incelenmelidir. Cam uçurum pozisyonlarına atamalarda uygunluk, liderlik ve güven dışında farklı boyutlar kullanılarak algısal ölçümler (birincil verilerle) yapılabilir. Ayrıca bu fenomenin yaygın olduğu kurum ve sektör türleri ile yönetim pozisyonlarını ortaya çıkarmak için geçmiş veriler (ikincil verilerle) incelenebilir.

6. Kaynakça

Adams, S. M., Gupta, A. ve Leeth, J. D. (2009), “Are Female Executives Over-represented in Precarious Leadership Positions?”, *British Journal of Management*, 20, pp. 1-12.

Ak Kurt, D. (2011), *Glass Cliff in Relationship to Hostile and Benevolent Sexism*, The Degree of Master of Science in The Department of Psychology, Middle East Technical University, Ankara.

Ashby, J., Ryan, M. K. ve Haslam, S. A. (2007), “Legal Work and The Glass Cliff: Evidence that Women Are Preferentially Selected to Lead Problematic Cases”, *William & Mary Journal Women and The Law*, 13(3), pp. 775-793.

Aslan, Ş. ve Özata, M. (2009), “Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi”, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(17), ss. 95-116.

Brashear, T.G., Manolis, C., Brooks, C. M. (2005), “The Effects of Control, Trust, and Justice on Salesperson Turnover”, *Journal of Business Research*, 58, pp. 241–249.

Bruckmüller, S. ve Branscombe, N. R. (2010), “The Glass Cliff: When and Why Women are Selected as Leader in Crisis Contexts”, *British Journal of Psychology*, 49(3), pp. 433-451

Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Rink, F. ve Haslam, S.A. (2014), "Beyond The Glass Ceiling: The Glass Cliff and Its Lessons for Organizational Policy", *Social Issue and Policy Review*, 8(1), pp. 202-232.

Chambers, K. (2011), *The Glass Cliff: The Contribution of Social Identity and Gender Stereotypes in Preceding Leadership Preference and Trust*, Master of Art in Psychology, Carleton University, Canada.

Cook, A. ve Glass, C. (2013), "Glass Cliff and Organizational Saviors: Barriers to Minority Leadership in Work Organizations?", *Society for The Study of Social Problems*, 60(2), pp. 168-187.

Doğan, M.S., Özyurt, S. ve Boztoprak, G. (2009), *Sosyoloji Çarşısı*, İstanbul: Yazı Yayınları.

Dzanic, L. (2009), *The Role of Women in Business: The Case of Bosnia and Herzegovina*, University of Ljubljana Faculty of Economics, Diploma Thesis, Bosnia and Herzegovina.

Eagly, A.H. ve Carli, L.L. (2007), "Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders", MA: Harvard Business School Press, 1-5, <https://www.google.com.tr>, Erişim Tarihi: 10.11.2015.

Giddens, A. (2012), *Sosyoloji, Çeviren: İsmail Yılmaz, Cinsellik ve Toplumsal Cinsiyet* (12. bölüm), Kırmızı Yayınları, İstanbul, ss. 478-528.

Gökdağ, R. (2013), *Toplumsal Cinsiyet*, Editör: Sezen Ünlü, Sosyal Psikoloji-II, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss. 130-147.

Güldü, Ö. ve Ersoy Kart, M. (2009), "Toplumsal Cinsiyet Roller ve Siyasal tutumlar: Sosyal Psikolojik Bir Değerlendirme", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64 (3), ss. 97-116.

Haslam, S.A. ve Ryan, M.R. (2008), "The Road to Glass Cliff: Differences in the Perceived Suitability of Men and Women for Leadership Positions in Succeedings and Failing Organizations", *Leadership Quarterly*, 19, pp. 530-546.

Haslam, S. A, Ryan, M. K., Kulich, C., Trojanowski, G. ve Atkins, C. (2010), "Investing with Prejudice: The Relationship Between Women's Presence on Company Boards and Objective and Subjective Measures of Company Performance", *British Journal of Management*, 21 (2);, pp. 484-497.

Judge, E. (2003), "Women on Board Help or Hindrance?", *The Times*, 11 November, p.21.

Kanter, R. M. (1977), "Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*, 82, pp. 965-990.

Kulich, C., Ryan, M. K. ve Haslam, S. A. (2014), "The Political Glass Cliff: Understanding How Seat Selection Contributes to the Underperformance of Ethnic Minority Candidates", *Political Research Quarterly*, 67 (1), pp. 84-95.

Lamsa, A. M., Jyrkinen, M. ve Heikkien, S. (2012), *Women in Managerial Careers*, Editor. Pucetaite, R. *Cases in Organizational Ethics*, Lithuania: Vilnius University Press, pp. 4-16.

Mulcahy, M. ve Linehan, C., (2014). "Females and Precarious Board Positions: Further Evidence of the Glass Cliff", *British Journal of Management*, 25 (3), pp. 425-438.

Özkaplan, N. (2013), "Kadın Akademisyenler: Cam Tavanlar Hala Çok Kalın", *Kadın Araştırmaları Dergisi*, Sayı:12, ss. 1-23.

- Rink, F., Ryan, M. K. ve Stoker, J. I. (2013), "Social Resources at a Time Of Crisis: How Gender Stereotypes Inform Gendered Leader Evaluations", *European Journal of Social Psychology*, 43, pp. 381-392.
- Ryan, M. K. ve Haslam, S. A. (2005), "The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership", *British Journal of Management*, 16, pp. 81-90.
- Ryan, M. K., ve Haslam, S. A., (2006), "The Glass Cliff: The Stress of Working on the Edge" *European Business Forum*, 27, pp. 42-47.
- Ryan, M. K. ve Haslam, S. A. (2007), "The Glass Cliff: Exploring The Dynamics Surrounding The Appointment of Women to Precarious Leadership Positions", *Academy of Management Review*, 32(2), pp. 549-572.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A. ve Postmes, T. (2007), "Reactions to Glass Cliff: Gender Differences in The Explanations for The Precariousness of Women's Leadership Positions", *Journal of Organizational Change Management*, 20(2), pp. 182-197.
- Ryan, M. K. ve Haslam, S. A. (2009), "Glass Cliffs Are Not So Easily Scaled: On The Precariousness of Female CEO's Positions", *British Journal of Management*, 20, pp. 13-16.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A. ve Kulich, C. (2010), "Politics and The Glass Cliff: Evidence that Women are Preferentially Selected to Contest Hard-to-Win Seats", *Psychology of Women Quarterly*, 34(1), pp. 56-64.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. T. ve Bongiorno, R. (2011), "Think Crisis –Think Female:The Glass Cliff and Contextual Variation in The Manager –Think Male Stereotype", *Journal Of Applied Psychology*, 96(3), pp. 470-484.
- Sabharwal, M. (2013), "From Glass Ceiling to Glass Cliff: Woman in Senior Executive Service", *Journal of Public Administration Research and Theory*, June 14, pp. 1-29.
- Schein, V. E. (1973), "The Relationship Between Sex Role Stereotypes And Requisite Management Characteristics", *Journal of Applied Psychology*, 57, pp. 95-100.
- Schein, V. E. (1975), "The Relationship Between Sex Role Stereotypes And Requisite Management Characteristics Among Female Managers", *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 340-344.
- Uyar, E. (2011), *The Glass Cliff:Differences in Perceived Suitability and Leadership Ability of Men and Women for Leadership Positions in High and Poor Performing Companies, The Degree of Master Business of Business Administration in The Department of Business Administration, Middle East Technical University, Ankara.*
- Williams, C. L. (1992), "The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the "Female"Professions", *Social Problems*, 39(3), pp. 253-257.

CEO'LARIN KİŞİSEL MARKA İNŞA SÜRECİ: TÜRKİYE'DEKİ ÖNCÜ CEO'LARIN ANALİZİ

Prof. Dr. Nihat Erdoğan

Yıldız Teknik Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü
Örgütsel Davranış ABD
nihaterd@yildiz.edu.tr

Doç. Dr. Emel Esen

Yıldız Teknik Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü,
Örgütsel Davranış ABD
emeloz@yildiz.edu.tr

ÖZET

Bu bildirinin amacı Türkiye'deki öncü CEO'ların kişisel marka inşa sürecini nitel olarak analiz etmektir. Araştırmaya Türkiye'de büyük işletme ya da işletme gruplarını yönetmiş öncü CEO'lar olarak Hazım Kantarcı, Akın Öngör, Burhan Karaçam ve Can Paker dahil edilmiştir. Çalışmanın amacı doğrultusunda çok sayıda kaynaktan ikincil çalışma verisi oluşturulmuş ve gömülü teori (grounded theory) yaklaşımı kullanılmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde, CEO markasının oluşumu sürecinde CEO'nun kişiliği, kariyer sermayesi, değişim liderliği ve ilişki yönetimi değişkenlerinin etkili olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kişisel Marka, CEO Markası, CEO Marka İnşası, Gömülü Teori

1. Giriş

Kişisel markalama (personal branding) ilk defa Erving Goffman 1959 yılında yazdığı "Gündelik yaşamda benliğin sunumu" adlı kitapta dolaylı olarak tanıtılmıştır. Kavram Tom Peters'in 1997'deki makalesi "The brand called you" ile popüler hale gelmiştir. Popüler işletme söylemindeki değişimle beraber, girişim kültürü ve bir yaşam projesi olarak kendini tamamlama (self-fulfillment) gibi güdüler kişisel markaya olan ilgili artırmıştır. Tıpkı işletmelerde olduğu gibi, kişiler de kendi "marka"larını oluşturmak, tanıtmak, kendini sevdirmek ve toplum tarafından örnek alınmak için büyük yatırımlar yapmaktadır. Bu bağlamda CEO'ların tarz ve yaklaşımları kişisel marka oluşumu konusunda dikkat çeken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kişisel marka oluşturma süreci, kişinin iş ve yaşam kalitesinin değerini inşa etmesi ve gelecekteki potansiyel değerini farklılaştırması olarak tanımlanmaktadır (Morgan, 2011: 13). Bu açıdan kişisel marka, kişinin duruşuna ve saygınlığına ilişkin izleyicilerine karşı ortaya koymuş olduğu duygusal tepkiye dair kişisel kimliğini yansıtmaktadır (Chakrabarti, 2014: 90). Bununla birlikte kişisel markada, kişinin yetenekleri ve performansı yoluyla bir değer yaratması, bu değeri bir itibar göstergesi olarak sunması ve bu doğrultuda bir farklılık yaratması söz konusudur (Canbay, 2015: 191). Kişisel markalaşma sürecinde kişi, diğer kişilerin kendisini doğru anlaması için, kim olduğunu, ne yaptığını, kendisini farklı kılan unsurları ve karşısındaki insanlara ne katacağını vurgulaması gerekmektedir. Fark yaratabilen ve iyi bir marka konumlandırması yapan kişiler, akılda kalmakta, otorite ve inanç

sağlamakta, liderlik rolüne sahip olmakta, prestijini yükseltmekte, kazanç sağlama potansiyelini ve tanınmışlığını arttırmaktadır (Montoya ve Vandehey, 2002: 23-25). Kişi kendisini diğer bireylerden farklılaştırdığı, kariyer ve insan sermayesi açısından kendisine yatırım yaptığı sürece kişisel markasını güçlendirmektedir. Bu doğrultuda, kişisel markada birey, kendi koymuş olduğu çıktılar için talep yaratmakta ve bu talebi yönetmektedir (Vallas ve Cummis, 2015:295). Pozitif bir markaya sahip olan bireylerin, kurallara uyan, yetkin ve güvenilir görünmesini, gelecekteki davranışlarına ilişkin belirsizliğin azaltılmasını sağlamaktadır (Brown, 2010: 57).

Kişisel marka, doğrudan gözlemlenebilen veya yansıtılan karakteristik özellikler, davranışlar ve imajdan meydana gelmektedir. Kişisel markayı oluşturan belli başlı unsurlar arasında, kişisel değerler, yönetim becerileri, iletişim, kişisel farkındalık, kişilik, kişisel imaj, hedefler gibi belirleyiciler ön plana çıkmaktadır (Yaman, 2012: 185). Genel olarak bakıldığında kişisel marka değeri yüksek olan bireyler, daha yetenekli, daha bilgili, daha yüksek statüye sahip, daha güvenilir olarak algılanmaktadır. İş hayatında kurumlarının temsilcileri olan CEO'ların markası da çoğu zaman kurumun itibarının ve markasının önüne geçen bir değer olup, hem liderin başarısında hem de kurumun başarısında önemli bir unsur haline gelmektedir. CEO'ların marka haline gelmesinde, kendi olmak istediklerini belirlemesi, deneyim kazanma arzusu, kendi benliklerinin farkında olması ve başkalarının kendisi hakkında nasıl bir algılamaya sahip olduğunu belirlemesi ön plana çıkmaktadır. CEO markası, geçmiş ile kıyaslandığında günümüzde çok daha önemli hale gelmekte ve uzun vadede şirketler için hem finansal göstergeleri, hem de finansal olmayan varlıkları etkilemektedir. Şirket iklimi ve kültürünü ortaya koyan, şirketin dışı dönük yüzü olan ve şirketin varlığını en iyi tanıtan CEO'ların markalaşması son derece önemlidir (Kaplan, Samuels ve Cohen, 2015: 106). Yapılan çalışmalarda şirket itibarının yaklaşık %50'sini karşılayan CEO markası, karlılık, sermaye yatırımları ve hisse senedi artışı gibi finansal göstergelerle birlikte; nitelikli işgücünü cezbetme, mevcut çalışanları işyerinde tutma, karar verme, sosyal performans, güven ve itibar sağlama gibi maddi olmayan çıktıları da etkileyerek, bir değer yaratmaktadır. (Bendisch, Larsen ve Trueman, 2013: 597; Fetscherin, 2015: 22; Gaines-Ross, 2000: 366-367). Güçlü bir kurumsal imajın oluşturulması ve yerleştirilmesinde, CEO'nun yarattığı izlenim ve sergilediği duruş ön plana çıkmakta, aynı zamanda kurumsal liderliğin sosyal ve sembolik olarak inşa edilmesinde de önemli bir fonksiyona sahip olmaktadır (Guthey ve Jackson, 2005, 1057). CEO'lar kendi markalarını ortaya koyarken, yapmış oldukları seçimlerle yaşamlarını ve iş hayatlarını şekillendirirler (Ainsworth ve Hardy, 2008, 389-405). Kendi markalarını ortaya koyan CEO'ların, geçmişte ve gelecekteki yeteneklerine ilişkin yeterliliklerine güvenme eğiliminde oldukları ortaya çıkmıştır (Hayward, Rindova ve Pollock, 2004: 637-653). CEO'lar kendi markalarını inşa ederken, şöhretlerini pazarlar, aynı zamanda imaj yönetimini de gerçekleştirir. Marka imajı, güçlü marka kimliğini doğurur, kendi yeteneklerini kişisel markalarını geliştirmek için kullanırken, tutarlı bir şekilde iyi performans sergiler ve skandallardan uzak durmaya çalışır (Bendish, 2011).

Fetscher'e göre (2015) CEO markasının oluşumu Performans (performance), Prestij (prestige), Kişilik (personality) ve Karakter (persona) den oluşmakta ve bu boyutların karması ile CEO markası ortaya çıkmaktadır. Boyutlar birlikte ele alındığında performans ve prestij, *CEO'nun itibarını* ifade ederken; kişiliği ve karakteri de *CEO'nu imajını* yansıtmaktadır. CEO itibarı, zamanla tesis edilen, kalıcı etkisi olan ve yönetilebilir bir kavram olarak kişinin ilgili paydaşlara gönderdiği bir sinyal olarak ifade edilmektedir (Ranft, Zinko ve Ferris, 2006: 281). Bununla birlikte CEO'lar markalarını konumlandırırken, sadece politik beceriler ve izlenim yönetimi taktikleri gibi itibarı yönetme faaliyetlerinden değil, aynı zamanda medya desteği ve ilgisinden de (CEO'nun tanınmışlığı) yararlanırlar (Sinha, Inkson

ve Barker, 2012: 224). CEO imajını belirleyen unsurlar arasında ise, dürüstlük, risk alma eğilimi, yetkinlik, olgunluk gibi özellikler ile, yaş, cinsiyet, eğitim, kıdem, kurucu olup olmama, ücretlendirme vb. yer almaktadır.

Bu çalışmanın kuramsal çerçevesinin oluşturulmasında yönetici elitler, özellikle üst kademedekiler (upper echelons), kuramından yararlanmışlardır. Üst kademedekiler kuramı yöneticilerin eğitim, sosyo-ekonomik köken, yaş, kıdem ve fonksiyonel aryetişimi (background) odaklanmaktadır (Hambrick and Mason, 1984). Yöneticilerin aryetişimi çalışmalarında aile ve okul (Useem and Karabel, 1986); iş, dernek, eğitim ve akrabalık ağı (Useem, 1980); ve okul kökeni (Finkelstein and Hambrick, 1996) üzerinde durulmuştur. Yönetici elit olarak CEO'lar hakkındaki çalışmalar 1980'li yılların sonunda başlamıştır. Bu çalışmalar arasında İngiltere'de CEO olmak (Cox and Cooper, 1989), CEO kıdemi (Hambrick and Fukutomi, 1991), CEO ünü/celebrity (Hayward, et al., 2004; Wade et al., 2006), CEO karizmasının oluşumu (Fanelli and Grasselli, 2006), CEO-yönetim kurulu ilişkileri (Shen, 2003), CEO'nun profesyonelleşmesi (Keiser, 2004), CEO'yu ne yapar (Bertrant, 2009), ve CEO'ların fonksiyonel aryetişimi (Ocasio & Kim, 1999; Koyuncu et al., 2010) sayılabilir.

Türkiye'de üst yöneticiler hakkında sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bunlar arasında dikkat çekenler yöneticilerin aryetişimi (Yamak, 2006; Üsdiken and Öktem, 2008), kurumsal çevrenin değişimi ve üst yönetime etkisi (Üsdiken, 1992; Yamak, 2006; Yamak and Üsdiken, 2006), yönetsel elitlerin eğitimi (Yamak, 1998), ve Türkiye'de yeni elitler (Yamak, et al., 2012) sayılabilir. Bu çalışmaların yapısal/kurumsal perspektife sahip olduğu görülmektedir. Türkiye'de üst yöneticilere yönelik çalışmaların azlığı yanında, konuyu mikro perspektifle ele alan çalışmalar neredeyse yok denilecek düzeydedir. Bu bağlamda CEO'ların kariyer gelişimi (Erdoğan, 2005) başlangıç çalışmalarından birisi sayılabilir. Üst düzey yönetici elitler olarak CEO'ların son yıllarda bir olgu olarak öne çıktığı ve konunun bilimsel olarak çalışılması yerine daha fazla popüler düzeyde ele alındığı görülmektedir. Bu noktadan hareketle bu çalışma CEO'ların kişisel marka inşa süreçlerine odaklanmaktadır. Çalışmanın literatüre iki tür katkısı olacağı düşünülmektedir. Birinci katkı Türkiye'de çok az incelenmiş bir konuda, CEO'lar, literatürün genişlemesine katkı sağlayacaktır. İkinci katkı ise kişisel marka inşa sürecini etkileyen değişkenleri keşfetmektir.

2. Araştırmanın Metodolojisi

2.1. Amaç ve Önem

Bu çalışmada, Türkiye'de CEO'ların kişisel marka inşa süreci ve bu süreci etkileyen değişkenlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amacın gerçekleşmesi için nitel araştırma tasarımı tercih edilmiştir. Nitel araştırmalarda güvenilirlik ve geçerlilik için araştırmanın inandırıcılığı önemli bir konudur. Araştırma probleminin ve değişkenlerinin belli bir kuramsal çerçevede açıkça tanımlanmış olması, örneklemin amaca yönelik olarak kuramsal meseleyle ilgili temsil kabiliyeti yüksek kişilerden belirlenmiş olması, çok sayıda kaynağa başvurulması ve araştırma sürecinin konuyla ilgili araştırmacılarla tartışılması (Lincoln ve Guba, 1985; Creswell, 2007) aracılığıyla araştırmanın inandırıcılığı sağlanmaya çalışılmıştır.

2.2. Yöntem

Bu çalışmaya Türkiye'de kendi dönemlerinde ön plana çıkmış ve birçok uygulamanın öncüsü kabul edilen dört CEO dahil edilmiştir. Araştırmaya dahil edilen CEO'lar şunlardır:

- Hazım Kantarcı, Sabancı Holding
- Akın Öngör, Garanti Bankası
- Burhan Karaçam, Yapı Kredi Bankası
- Can Paker, Türk Henkel.

Çalışmanın amacı doğrultusunda çok sayıda kaynaktan derlenen ikincil verilerden veri seti oluşturulmuştur. Araştırmada nitel araştırma yaklaşımlarından gömülü teori (grounded theory) (Strauss & Corbin, 1998) yaklaşımı kullanılmıştır. Örneklem seçiminde dışsal çeşitliliği (Eisenhardt, 1989) azaltmak amacıyla mümkün olduğunca birbirine benzer özellikler gösteren CEO'lar tercih edilmiştir. Bu benzerlikler araştırmanın genel çerçevesine uygun biçimde üç temel noktada özetlenebilir: Birincisi, araştırmaya dahil edilen CEO'lar Türkiye'nin büyük işletme ya da işletme gruplarını yönetmiştir. İkincisi, araştırmaya dahil edilen CEO'ların yaşam öyküleri kitap olarak basılmış ve benzer yapıya sahiptir. Üçüncü olarak CEO'ların tamamının bir şekilde kişisel marka oluşturma çabası içinde oldukları görülmektedir.

Örnek olayların hazırlanmasında yaşam öyküleri, televizyon ve gazete mülakatları, televizyon programları (CEO Club ve Başarı Hikayeleri), internet siteleri, kurumsal dokümanlar, çeşitli kitap ve dergiler gibi ikincil verileri içeren çoklu veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Veri toplamada ağırlıklı olarak yaşam öykülerinden yararlanılmış, ikincil kaynaklar ise daha çok verilerin çapraz kontrolü (triangulation) için kullanılmıştır. Araştırmaya dahil edilen CEO'ların yaşam öykülerini anlatan kitaplar şunlardır:

- Hazım Kantarcı, "CEO Kantarcı".
- Akın Öngör "Benden Sonra Devam".
- Burhan Karaçam "Orası Yapı Kredi, Fark Oradaydı".
- Can Paker "Bir Can Paker Kitabı: Geriye Bakmak Yok".

Bu araştırmada, mevcut dokümanlar içerisinde ilişkili model ve değişkenleri tanımlama amacı yattığı için (Blaikie, 2000) doküman incelemesi tercih edilmiştir. Yazın taraması bulgularından yararlanılarak hazırlanan, önceden hazırlanmış bir protokole göre okumalar gerçekleştirilmiştir. İlk aşama kodlamada, örnek olaylardaki veriler arasında CEO'ların kişisel marka oluşturma sürecini yansıttığı düşünülen ve sıklıkla tekrar eden temalar ve örüntüler tespit edilmeye çalışılmıştır. İlk aşama kodlamanın ardından iki araştırmacı bir araya gelerek tespit ettikleri ilk aşama kodlar üzerinden karşılaştırma, tartışma, seçme, odaklanma, birleştirme ve basitleştirme yoluyla eleme yaparak ortak bir kod listesi oluşturmuştur. İkinci aşama kodlamada ilk aşamada elde edilen kodlar ilgili yazındaki tartışmalarla ilişkilendirilerek kategorize edilmiş ve eksensel kodlama (axial coding) yapılmış ve CEO'ların kişisel marka süreçleriyle ilgili olarak öne çıkan kuramsal kategoriler belirlenmiştir. Son aşamada ise araştırmacılar kendi aralarında tartışarak ikinci aşama kodlar üzerinden CEO'ların kişisel marka oluşturma süreçlerine etkileyen kuramsal boyutlara ulaşılmıştır.

2.3. Bulgular

CEO'ların kişisel marka inşa süreçlerini etkileyen kod, kategori ve boyutlar hakkındaki bulgular Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Veri Yapısının Genel Görünümü

İlk Düzey Kodlama	Kuramsal Kategoriler	Kuramsal Boyutlar
1. Israrcılık 2. Pes etmemek 3. Deneyime açıklık 4. Kendini ifade 5. Özgüven	1. Kişilik Özellikleri	Kişilik
6. Açıklık 7. Katılımcılık 8. Açık iletişim 9. Yenilikçilik 10. En iyiye ulaşma 11. Müzakerecilik	2. Yönetim Felsefesi ve Yaklaşımı	
12. Kariyer Farkındalığı 13. Kariyer hedefleri 14. Profesyonel kimlik	3. Kariyer Motivasyonu	Kariyer Sermayesi
15. Aile geçmişi 16. Eğitim 17. Yaşanılan yer 18. Aile desteği	4. Sosyal Sermaye	
19. Büyük şirket 20. Erken yöneticilik 21. Erken sorumluluk 22. Kendini geliştirme	5. Çalışma Yaşamı Deneyimleri	
23. Sektörde yenilik 24. Müşteri odaklılık 25. Kurum Kültürü 26. Sürekli iyileştirme 27. Özerklik (Otonomi) 28. Sürdürülebilirlik	6. Değişim Yönetimi	Değişim Liderliği
29. Ortak girişim (Joint venture) 30. Kriz yönetimi 31. Yeniden yapılanma (Restructuring)	7. Kritik Deneyimler	
32. Patron ile ilişkiler 33. Yönetim Kurulu üyeleri ile ilişkiler 34. Çalışanlarla ilişkiler 35. Medya ile ilişkiler	8. İlişki Yönetimi	İlişki Yönetimi
36. Saygın STK'ların içinde yer alma, üyesi olma 37. Sosyal sorumluluk projeleri yürütme 38. Deneyim paylaşımı Konferans ve seminerleri	9. Sosyal Sorumluluk	

İlk düzey kodlama sonucunda 38 koda ulaşılmıştır. Birinci düzey kodlamada elde edilen bulgular üzerinden yapılan ikinci düzey analiz sonrası kişilik özellikleri, yönetim felsefesi, kariyer motivasyonu, sosyal sermaye, çalışma yaşamı deneyimleri, değişim yönetimi, kritik deneyimler, ilişki yönetimi ve sosyal sorumluluk başlıkları altında kuramsal kategorilere ulaşılmıştır. Üçüncü düzey kodlamada ise kişilik, kariyer sermayesi, değişim liderliği ve ilişki yönetimi ana boyutları ortaya çıkmıştır.

CEO'ların kişisel marka inşası sürecinde etkili olan boyutlardan birincisi "kişilik"tir. CEO'nun marka haline gelmesinde öne çıkan kişilik özellikleri arasında, ısrarcı olması, pes etmemesi, deneyime ve yeniliklere açık olması, kendini ifade edebilmesi ve özgüveni yer alırken, yönetim yaklaşımı olarak da açık olması, iyi iletişim kurması, katılımcı olması, en iyi ulaşma arzusunda olması ve müzakerecilik yönünün kuvvetli olmasıdır. Kişilik özellikleriyle ilgili boyutta CEO'ların hem karakteristik özellikleri, hem de yöneticilik faaliyetinde hangi özelliklerinin ön plana çıktığı görülmektedir.

CEO'ların kişisel marka inşası sürecinde etkili olan boyutlardan ikincisi "kariyer sermayesi"dir. Kariyer sermayesini oluşturan alt bileşenler ise, kariyer motivasyonu, sosyal sermaye ve çalışma yaşamı deneyimlerinden oluşmaktadır. Kariyeri doğrultusunda kendisinden ne beklediğinin farkında olan, profesyonel bir kimliği olan, iyi bir eğitim ve aile geçmişi ile varlığını sürdüren ve bu konuda destek gören, erken yaşlarda sorumluluk alarak yöneticiliğe atılan, bu göreve de büyük şirketlerde yürüterek başlayan CEO'lar marka olmak adına büyük adımlar atmışlardır. Kariyer sermayesi boyutu ile CEO'ların kariyerlerini geliştirme yönünde yapmış olduğu yatırımlar ve kendisine sunulan destekler öne çıkmaktadır.

CEO'ların kişisel marka inşası sürecinde etkili olan boyutlardan üçüncüsü "değişim liderliği"dir. CEO'lar, sektörde yenilik, müşteri odaklılık, kurum kültürü, sürekli iyileştirme, özerklik (otonomi) ve sürdürülebilirlik konularında ön plana çıkarak bulunduğu kurumlarda bu uygulamaların sorumluluğunu üstlenmiş ve ilk uygulayıcılarından olarak değişim yönetimi faaliyetini başarı ile gerçekleştirmiştir. Bu bulgu CEO'ların şirket içerisindeki uygulamalarda bir dönüşüm yaratarak şirket performans ve itibarında da bir değişim gerçekleştirdiği (Sanchez-Marin ve Baixauli-Soler, 2014: 543) bulgusunu desteklemektedir. Aynı zamanda kritik deneyimleri de tecrübe ederek (ortak girişim, yeniden yapılanma ve kriz yönetimi faaliyetleri gibi) ön plana çıkmıştır. CEO'ların değişim uygulamalarına öncülük etmeleri ve değişim ajanı rolünü üstlenmeleri kişisel marka haline gelmesinde önemli bir paya sahip görünmektedir.

CEO'ların kişisel marka inşası sürecinde etkili olan boyutlardan dördüncüsü "ilişki yönetimi"dir. Bu boyut CEO'nun yapmış olduğu faaliyetleri duyurması, kendisini ve markasını doğru konumlandırması adına kurmuş olduğu iletişim şekilleri ve tarzları ile bu ilişkileri nasıl etkin hale getirdiğine dair çabalarını ifade etmektedir. Bu doğrultuda, patronlarla yakın ve güvene dayalı ilişkiler kurmuş, güven telkin etmiş, aynı zamanda çalışanlarına da değer vererek onların da desteğini ve güvenini kazanmış, çeşitli medya organlarını kullanarak, kurumunu ve ismini belirginleştirmiş, dönemin şartlarında saygın kabul edilen sivil toplum örgütlerinin önemli bir üyesi olmuş, sosyal sorumluluk projeleri yürütmüş ve çeşitli konferans ve seminerleri organize ederek, paydaşlarına doğru mesajlar iletmıştır. CEO'ların ilişki yönetimi özellikleri ile etkileyebildikleri alanları genişlettikleri (Treadway vd, 2009: 566) bu çalışmanın bulguları ile desteklenmiştir.

3. Sonuç

Bu çalışmada öncü CEO'ların kişisel marka inşası sürecinde kişilik, kariyer sermayesi, değişim liderliği ve ilişki yönetimi ana boyutlarının etkili olduğu bulunmuştur. CEO'ların kişisel marka inşası sürecinin merkezinde CEO'nun kişilik özellikleri ile kariyer sermayesi yer almaktadır. CEO'ların yapmış oldukları faaliyetlerle kendi marka değerlerini arttırırken, şirket içerisindeki uygulamalarda da bir dönüşüm yaratmakta, bu sayede şirket performansında ve itibarında da bir değişim gerçekleştirmektedir CEO'lar ilişki yönetimi özellikleri ile paydaşları ile ilişkilerini daha kuvvetli bir temel üzerine oturtturarak,

etkileyebildikleri alanları genişletmektedirler. Ayrıca, hem yakın çevre ile hem de dış çevre ile güvene dayalı ilişkiler kurmaları, etkin iletişim stratejileri uygulamaları ve bu ilişkiyi geliştirecek araçları doğru kullanmaları kendi markalarını güçlendirmektedir. Bundan sonraki çalışmalarda, daha geniş örnek sayısı ve nicel araştırma modelleri kullanarak CEO markasının oluşum sürecinin öncelleri ve sonuçları ölçülebilir.

Kaynakça

Ainsworth, S., & Hardy, C. (2008), "The Enterprising Self: An Unsuitable Job for an Older Worker", *Organization*, 15(3), 389-405.

Bendisch, F. (2011), "Branding CEOs: How Relationship Between Chief Executive Officers, Corporate Brands and Stakeholders Image Can Influence Perceived Brand Value", (Doctoral dissertation, University of Bradford).

Bendisch, F., Larsen, G., & Trueman, M. (2013), "Fame and Fortune: a Conceptual Model of CEO Brands", *European Journal of Marketing*, 47(3/4), 596-614.

Bertrand, M. (2009), CEOs, *Annual Review of Economics*, 1, 121-150.

Blaikie, N. W. H. (2000), *Designing Social Research: The Logic of Anticipation*. Cambridge, UK; Malden, MA.

Brown, R. (2010), "Reputation Management", *Business Information Review*, 27, 1, 56-64.

Canbay, B. (2015), "Edebiyatta Pazarlama ve Kişisel Markalaşma", *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 1(40).

Chakrabarti, D. (2014), "Awareness and Importance of 'Personal Branding' Phenomenon among Post Graduate Management Students: An Empirical Enquiry", *International Journal of Research and Development in Technology and Management Science*, 21, 4, 88-101.

Cox, C. J. and Cooper, C. L. (1989), *The Making of The British CEO: Childhood, Work Experience, Personality, and Management Style*, *The Academy of Management Executive*, 3 (3), 241-245.

Creswell, J. W. (2007), *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, Sage

Eisenhardt, K. M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Erdoğan, N. (2015). Bundling Career Capital with the Skill of "Dancing to Chairman's tune" in Intertwined Governance Structure: Career Construction of Pioneering CEOs in Turkey. *The 5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management 2015 (ICLTIBM-2015)*, 10-12 December 2015 at Yıldız Technical University, Istanbul, Turkey

Fanelli, A. and Grasselli, N. I. (2006), "Defeating the Minotaur: The Construction of CEO Charisma on The US Stock Market", *Organization Studies*, 27 (6), 811-832.

Fetscherin, M. (2015), "The CEO Branding Mix", *Journal of Business Strategy*, 36(6), 22-28.

Fetscherin, M. (2015), *The 4Ps OF CEO Branding, CEO Branding: Theory and Practice*, 1.

- Finkelstein, S. and Hambrick, D. C. (1996), *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. South-Western Pub.
- Gaines-Ross, L. (2000), "CEO Reputation: A Key Factor in Shareholder Value", *Corporate Reputation Review*, 3(4), 366-370.
- Goffman, E. (2009), *Günlük Yaşamda Benliğin Sunumu*, (Çev: Barış Çezar), Metis Yayınları, İstanbul.
- Guthey, E., & Jackson, B. (2005), "CEO Portraits and the Authenticity Paradox", *Journal of Management Studies*, 42(5), 1057-1082.
- Hambrick, D. C., and Mason, P. A. (1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers", *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Hambrick, D. C., and Fukutomi, G. D. S. (1991), "The Seasons of a CEO's Tenure", *Academy of Management Review*, 16, 719-742.
- Hayward, M. L. A., Rindova, V. P. and Pollock, T. G. (2004), "Believing One's own Press: The Causes and Consequences of CEO celebrity", *Strategic Management Journal*, 25, 637–655.
- Kantarçı, H. (2013), *CEO Kantarçı (CEO Kantarçı)*. Ofset yayıncılık, İstanbul.
- Kaplan, S. E., Samuels, J. A., & Cohen, J. (2015), "An Examination of The Effect of CEO Social Ties and CEO Reputation on Nonprofessional Investors' Say-on-pay Judgments", *Journal of Business Ethics*, 126(1), 103-117.
- Karaçam, B. (2012), *Orası yapı kredi, fark oradaydı (That is Yapı Kredi, the difference was there)*, Yapı Kredi Yayınları.
- Keiser, J. D. (2004), "Chief Executives from 1960-1989: A trend Toward Professionalization", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (3), 52-68.
- Koyuncu, B., Firiray, S., Claes, B. and Hamori, M. (2010), "CEOs with a Functional Background in Operations: Reviewing Their Performance and Prevalence in the Top Post", *Human Resource Management*, 49, 869–882.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985), *Naturalistic Inquiry* (Vol. 75). Sage.
- Montoya, P., & Vandehey, T. (2002), "The Personal Branding Phenomenon: Realize Greater Influence, Explosive Income Growth and Rapid Career Advancement by Applying the Branding Techniques", Michael, Martha & Oprah. Peter Montoya.
- Morgan, M. (2011), "Personal Branding: Create Your Value Proposition", *Strategic Finance*, 93(2), 13-14.
- Ocasio, W. and Kim, H. (1999), "The Circulation of Corporate Control: Selection of functional backgrounds of new CEOs in large US manufacturing firms, 1981–1992", *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 532-562.
- Öngör, A. (2011), *Benden sonra devam*, Alametifarika yayınları, İstanbul.
- Peters, T. (1997), *The Brand Called You*, Fast Company, 10.10
- Ranft, A. L., Zinko, R., Ferris, G. R., & Buckley, M. R. (2006), "Marketing the Image of Management: The Costs and Benefits of CEO Reputation", *Organizational Dynamics*, 35(3), 279-290.

- Sanchez-Marin, G., & Samuel Baixauli-Soler, J. (2014), "CEO Reputation and Top Management Team Compensation: The Moderating Role of Corporate Governance", *Management Decision*, 52(3), 540-558.
- Shen, W. (2003), "The Dynamics of The CEO-board Relationship: An Evolutionary Perspective", *The Academy of Management Review*, 28 (3), 466-476.
- Sinha, P. N., Inkson, K., & Barker, J. R. (2012), "Committed To a Failing Strategy: Celebrity CEO, Intermediaries, Media and Stakeholders in a Co-created Drama", *Organization Studies*, 33(2), 223-245.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998), *Basics of Qualitative Research: Procedures and Techniques for Developing Grounded theory*. ed: Thousand Oaks, CA: Sage.
- Treadway, D. C., Adams, G. L., Ranft, A. L., & Ferris, G. R. (2009), "A Meso-level Conceptualization of CEO Celebrity Effectiveness", *The Leadership Quarterly*, 20(4), 554-570.
- Useem, M. (1980), "Corporations and the Corporate Elite", *Annual Review of Sociology*, 41-77.
- Useem, M. & Karabel, J. (1986), "Pathways to Top Corporate Management", *American Sociological Review*, 5 (1), 184-200.
- Üsdiken, B. (1992), "The Impact of Environmental Change on the Characteristics of Top Management Teams", *British Journal of Management*, 3, 207-219.
- Üsdiken, B. ve Öktem, Ö. Y. (2008), "Kurumsal Ortamda Değişim ve Büyük Aile Holdingleri Bünyesindeki Şirketlerin Yönetim Kurullarında İcrada Görevli Olmayan ve Bağımsız Üyeler", *Amme İdaresi Dergisi*, 41 (1): 43-71.
- Vallas, S. P., & Cummins, E. R. (2015), "Personal Branding and Identity Norms in the Popular Business Press: Enterprise Culture in An Age of Precarity", *Organization Studies*, 36, 3, 293-319.
- Wade, J. B., Porac, J. F., Pollock, T. G. and Graffin, S. D. (2006), "The Burden of Celebrity: The Impact of CEO Certification Contests on CEO Pay and Performance", *Academy of Management Journal*, 49, 643-660.
- Yamak, S., Ergur, A., Ünsal, A., Özbilgin, M. and Çoker, E. Ü. (2012), *New Turkish Business Elites: Resources, Networks, Boundaries, and Mobility*. In A. Kakabadse & N. Kakabadse (Eds.), *Global elites: The Opaque Nature of Transnational Policy Determination*, Basingstoke: Palgrave.
- Yamak, S. (2006), "Changing Institutional Environment and Business Elites in Turkey", *Society and Business Review*, 1(3), 206-219
- Yamak, S. (1998), "Türkiye'de Yönetici Elitlerin Eğitim Durumu: 80'lerden 90'lara neler değişti?", *Amme İdaresi Dergisi*, 31, 65-78.
- Yamak, S. and Üsdiken, B. (2006), "Economic Liberalization and The Antecedents of Top Management Teams: Evidence from Turkish 'big' business", *British Journal of Management*, 17, 177-194.
- Yaman, F. (2012), "Toplumda Kişisel Marka Olmak: Türkiye'nin Kişisel Markaları", *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 182-197.

GÖNÜLLÜLÜK MÜ? ZORUNLULUK MU? ZAMAN YÖNETİMİNİN İŞ-AİLE ÇATIŞMASI ÜZERİNE ETKİSİ; SİVİL TOPLUM KURULUŞU ÜYELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Mustafa Oğuz ARGON

Dumlupınar Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi
oguz.argon@hotmail.com

Büşra KÜÇÜKŞAKAR

Dumlupınar Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi
holika6220@gmail.com

Fazilet TANRIVERDİ

Dumlupınar Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi
faziletanriverdi@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışma sivil toplum kuruluşlarına üye kişilerin zaman yönetiminin iş aile çatışması ve aile iş çatışması üzerinde etkili olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Çalışma Kütahya'da faaliyet gösteren, aktif olan sivil toplum kuruluşlarında 68 kadın ve 136 erkek olmak üzere toplam 204 üyenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında güvenilirlik analizi, t testi, ANOVA, korelasyon analizi ve basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre zaman yönetimi ile iş aile çatışması ve aile iş çatışması arasında negatif yönde anlamlı bir etkinin olduğu görülmüşken, demografik değişkenler arasında ise gelir arttıkça iş aile çatışmasının daha fazla olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Zaman Yönetimi, İş-Aile Çatışması, Sivil Toplum Kuruluşu Üyeleri

1. Giriş

Günümüzde profesyonel çalışma hayatında başarının en önemli unsurlarından biri zamandır. Zaman iş hayatındaki insanların daha çok çalışarak arttırabilecekleri bir kaynak değildir. Zaman yönetimi, sınırlı olan zamanı arttırmak yerine, sınırlı zaman içinde yapılacak olan faaliyetlerin niteliğini arttırmaktır. Zaman yönetimi, ilk kez meşgul yöneticilerin zamanlarını daha iyi organize etmelerine yardımcı olmak üzere bir eğitim aracı olarak Danimarka'da doğup dünyaya yayılmıştır. (Güçlü,2001:88). Bu kavramın yöneticilerin bakış açısıyla ortaya çıktığı görülmektedir. Tek açıdan bakıldığında zaman yönetimi daha verimli olmak için işletmelerin asıl kaynağı olan çalışanlar üzerinde farklı boyutlarda ele alınmış olabilir. Bu bakış açısı yönetici tarafından çalışanların sadece işte verimli olmaları için olursa, çalışanlar üzerinde iş yaşam dengesi kuramamalarını ortaya çıkaracak, bu bakımdan sorunlar yaşanması muhtemel olacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

Zaman yönetimi bireysel açıdan kişinin özel ve iş hayatında amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için planlama, organize etme ve kontrol etme gibi yönetim

fonksiyonlarını kendi faaliyetlerine uygulayabilme süreci olarak da tanımlanmaktadır. Bireylerin aile yapılarının ve işlerindeki çalışma alışkanlıklarının kendilerinin zamanı kullanma biçimlerini önemli derecede etkilemektedir. Zamanını iyi yöneten kişiler, kendi özel faaliyetlerine daha fazla zaman ayırabildikleri gibi meslek ve iş hayatında da amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilirler. (akt.:Kocabaş ve Erdem, 2003).

Lakein'e (1973) göre zaman yönetimi ihtiyaçların belirlenmesi ihtiyaçlara ulaşmak için amaçların hazırlanması, gerekli görevlerin önceliklendirilmesi ve bu görevlerin planlama, programlama ve liste yapma yöntemleri ile kaynaklara ve zamana göre ayarlamasını kapsar (Sezen, 2013:4). Smith'e göre zaman, olayların geçmişten bugüne gelip geleceğe doğru birbirini takip eden kesintisiz bir süreçtir (Güçlü,2001:88). Scoot'a göre, zaman insanlığa verilen değerli bir kaynaktır. Kaynak ise onu değerlendiren ve şekillendirene göre değerlendirilir. Zaman demokratik bir şekilde paylaşılan bir kaynaktır. Herkesin günde 24 saati, her haftada yedi günü vardır. Bu durumla birlikte herkesin gün içerisinde ya da uzun vadede yapması gereken programları söz konusudur. (Güçlü,2001:87).

Çalışma disiplini ile kaynak verimli kullanılırsa amaca ulaşılır. Bu amaca ulaşmak için kaynak yani zaman yetersiz kalabilmektedir. Bu durum karşısında kaynağı yani zamanı yöneterek verimli hale getirme durumu mümkün olabilir. Verilen zamanın amaca ulaşmak için yetersiz olsa da zaman yönetimi yapılarak amaca ulaşma, kaynağı değerlendirme ve verimli hale getirme mümkün olabilir. Bu durumun gerekliliğini yapılan işlerdeki verimsizlik gösterebilir. Günümüzde yapılan çalışmalara bakıldığında çoğu sektörde harcanan zaman ve elde edilen verim arasında dikkate değer farklar olduğu görülmektedir. Bu durum zamanın değerini bir kez daha gün yüzüne çıkarmaktadır. Yapılacak çalışmaların daha verimli hale gelmesi için gerek sosyal hayattan gerek aile hayatından feragat edildiği, uzun çalışma mesailerinden hafta sonu mesailerine kadar çalışmaların uzadığı görülmektedir. Bu durum kısa vadede verimi artırıyor gibi görünse de çalışanların uzun vadede olumsuz etkilenmelerine neden olacak, iş ve aile çatışmasına neden olacak gerekçeler ortaya çıkarabilecektir. Bu durum zaman yönetiminin gereğini bir kez daha gözler önüne sermektedir. Eisenhower'a göre plan hiçbir şeydir, planlama her şeydir. (Koçel,2001). Çalışmalarda plan yapılır fakat harekete geçmenin esas olan planlama yapılmazsa durmaksızın akan zamanın verimsiz harcanması söz konusu olacaktır. Bu nedenle planlamaların faaliyete geçirerek zamanı daha değerli kullanması amaçlanmalı, zaman yönetimi kavramıyla da değerlendirilerek işletmelerin amaçlarına en kısa ve en verimli şekilde ulaşmaları sağlanmalıdır. Böylece işletmelerin en önemli kaynağı olan çalışanın da vakti gerektiği şekilde kullanılmış olacaktır.

İnsanlar bir aile içinde doğar ve büyürler. Hayatlarının belli bir döneminden sonra da bir iş sahibi olurlar. Dolayısıyla insanlar günün çok büyük bir kısmını ya işlerinde ya da evlerinde aileleriyle birlikte geçirmektedirler. Bu nedenle kişilerin hayatla ilgili beklentileri işleri ya da aileleriyle ilgili olmaktadır. Benzer şekilde bir insandan beklenenler denilince de çoğunlukla kastedilen bireyin, iş çevresinin ve aile fertlerinin ondan beklentileridir. İş ve aile bireyin hayatının en önemli iki parçasıdır. Bu en önemli iki parça bireyin hayatını sürdürmesinde büyük rol oynamakla beraber aynı zamanda bireyin bazı sorumluluklarını da yerine getirmesini zorunlu kılmaktadır. İş veya aileden herhangi birine ait görevlere daha fazla zaman ya da enerji ayrıldığında ve bağlılık gösterildiğinde, diğer taraf ihmal edilmiş, bu tarafın sorumlulukları tam anlamıyla yerine getirilmemiş olmaktadır. Bu da bireylerin ihmal edilen tarafa bağlı olarak iş-aile çatışmaları yaşamalarına neden olmaktadır. Kahn ve arkadaşları (1964) iş-aile çatışmasını, bireyin işyerindeki rol talepleriyle ailedeki rol taleplerinin çeliştiği bir roller arası çatışma türü olarak tanımlamışlar. Çatışma kişinin hem kendisi hem de daha fazla birey ve grup arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Çatışma ile ilgili tanımlamalar farklılık gösterse de

çatışmanın temel unsurları anlaşmazlık, zıtlasma, ters düşme, bireysel farklılık, mücadele ve algılama farklılığıdır. Kısaca çatışma, karşılıklı ilişki halini alan kişiler ya da gruplar arasındaki uyumsuzluk durumu olarak tanımlanabilir.(Doruk, 2008, s. 4).

İş-aile yaşam çatışması, çalışanların aynı anda birden fazla role sahip olması ve bu rollerin birbirleri ile çatışmasından ortaya çıkmaktadır. (Dubrin,1997:116). Parasuraman ve Simmers (2001:556) 'a göre ise iş-aile yaşam çatışması "iş ve aile rollerinin eş zamanlı olarak ortaya çıkması nedeniyle yaşanan uyumsuzluk durumu" olarak tanımlanmaktadır. Esas itibarıyla bir tür roller arası çatışma olan iş-aile yaşam çatışması, "iş ve aile alanlarından kaynaklanan rol taleplerinin bazı yönleriyle birbirleriyle uyumsuz olması durumu" olarak da tanımlanabilmektedir (Greenhaus vd., 2003:512).Kişinin aile yaşamı iş yaşamını etkileyebileceği gibi, iş yaşamı da aile yaşamını etkileyebilmektedir.1980'li yılların ortalarından itibaren yapılan çalışmalarda, iş ve aile yaşamı çatışması kapsamında çatışmayı yaratan ilişkinin yönü belirlenmeye çalışılmıştır (Greenhaus ve Beutell, 1985, Greenhaus ve Parasuraman, 1986). İlk çalışmalarda iş ve aile yaşamı arasındaki ilişki tek yönlü olarak irdelenmektedir. Daha sonra iş yaşamının aile yaşamı üzerindeki doğrudan etkisi iki boyutuyla incelenmiştir. Bunlardan ilki işle ilişkili ekonomik kazançların düzeyi; ikincisi ise işin yapısı ve işle ilgili diğer koşullar olarak açıklanmıştır. Bireylerin sahip olduğu çocuk sayısının fazla ve küçük yaşta olması, eşlerin her ikisinin de çalışması, eşlerin birbirlerine destek olmamaları, çocukların bakımı ve sorumluluklarının eşlerden biri tarafından üstlenilmiş olması gibi çeşitli aile özelliklerinin iş-aile yaşam çatışmalarına neden olduğu belirtilmektedir. Bunun yanı sıra uzun ve düzensiz çalışma saatleri, fazla mesai, özerklik durumu, örgütün büyüklüğü, düşük ücret, üst yönetimin olumsuz tavrı, iş ilişkileri, kişinin işte bulunma süresinin uzunluğu, terfi, aile ilişkileri, aile beklentileri, sağlık durumu, çocuk sayısı, yaş, gelir, çalışan performansı gibi çeşitli iş ve kişisel özellikler iş-aile veya aile iş çatışmasının en önemli nedenleri arasında sayılmaktadır (Parasuraman vd., 2001; Frone vd., 1997; Madsen, 2003; Ahuja vd, 2007; Cinamon vd., 2007).

Ailenin birey ve toplum hayatındaki önemi aile kurumunun temel işlevlerinden kaynaklanmaktadır. Bir sosyal kurum olarak ailenin, insanın doğumundan ölümüne kadar olan süreçte, tüm yaşananlar üzerinde belirleyiciliği bulunmaktadır. Kadın-erkek arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinden çocukların yetiştirilmesine ve eğitimine kadar, diğer bir ifadeyle, insanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan tüm ihtiyaçların karşılanmasında aile kurumunun rolü bulunmaktadır (Yüksel, 2005: 302).

Bireylerin işlerinin yoğunluğu aile hayatlarını olumsuz etkilemekte ve hem kendisinin hem de ailesinin mutluluğu azalmaktadır. Ters olarak da ailevi problemler veya ailelere gösterilen özel ilgi ve harcanan zaman nedeniyle iş yerinde sorunlar ortaya çıkmaktadır. İşe verilen önem ailenin ihmalini veya aileye verilen önem işin ihmalini beraberinde getirebilmektedir. Bütün bu değişimler farklı işgücü ve işletme yapılarına neden olduğu gibi aile içerisinde de yeni rol dağılımlarını beraberinde getirmiştir. Erkeklerin çalıştığı tek kazanımlı aileler yerini ailede hem kadının hem de erkeğin çalıştığı çift kazanımlı ailelere bırakmıştır. Kadının ve erkeğin iş ve aile yaşamında sorumluluklarını eksiksiz gerçekleştirme arzusu denge kurulmasını zorunlu hale getirmiştir. Bireylerin iş dışındaki yaşamları ile iş yaşamları arasındaki ilişkiler veya birbirleri üzerindeki etkilerine ilişkin araştırmaların geçmişi oldukça eskiye dayanmaktadır. Bireyler iş dışında, aileleri, arkadaşları, akrabaları veya sivil toplum kuruluşları ile sürekli bir ilişki halindedir. Bireyler için yaşam; kişisel, çalışma ve aile yaşantısı anlamında bir bütünlüğü ifade etmektedir. Bu nedenle bir denge kurulması bireyin nitelikli bir yaşam sürmesini, ailesi ve sosyal çevresiyle olumlu bir etkileşimde bulunmasını, iş yaşamındaki beklentilerinin karşılanmasını sağlayacaktır.

Sivil sözcüğü Latince “civillis” kelimesinden türemiştir. Akla gelen ilk anlamıyla yurttaşa, hayatına ve haklarına ilişkin bütünü belirlemek için kullanılmaktadır. Sivil toplum kavramı, genel olarak devlet baskısının dışında kalan ve kendi kurallarına göre işleyen ekonomik ve sosyal alanı tanımlamak için kullanılan bir terimdir (Akay, 2012:7).

Küreselleşme olgusu yaşanan gelişmelerle birlikte 1980’li yılların başlarında önemini arttırmasıyla siyasi partilerin yönetim tarzlarında yönetim tarzlarında temsil sonucu ortaya çıkmış, demokrasiye ilişkin ortaya çıkan tartışmalar sivil toplum kuruluşlarının önemini arttırmıştır. Türkiye’de 1983’te sivil toplum kavramı gündeme getirilmiş, 1990’larda ise çok hızlı şekilde yaygınlaşmaya başlamıştır. Sivil toplum kavramı ilk olarak Aristoteles ile ortaya çıkmıştır. Aristoteles bu kavramı ‘Politike Koinonia’ olarak da açıklamış, yurttaşlar ve kentlilerin oluşturduğu düzen olarak göstermiştir.(Özer,2008:87).

Sivil toplum kuruluşları kar amacı gütmeyen gönüllülük esası ile kurulan bir örgütlenme örneğidir. Toplum faydası için çalışır, demokrasinin gelişmesi için uğraşlar sarf eden kuruluşlardır. Bu kuruluşların önemli özelliklerinden biri de devletten bağımsız hareket etmeleridir (Doğan,Başak ve Altunoğlu, 2014:42). Gönüllülük, hiçbir karşılık beklemeden sadece sosyal sorumluluklarını gerine getirme amacı taşımaktadır. Bununla birlikte yaptıkları eğer bir araştırma ise doğal olarak burada yeni şeyler öğrenmiş olacaklardır. Kişisel gelişimlerini sağladıkları gibi bir taraftan da kendilerini tatmin etmiş oldukları söylenebilir. Gönüllüler, sivil toplum kuruluşlarının kendisinden beklenen veya istenen her işi yapması beklenmemelidir. Gönüllüler yapılacak işler arasında kendisi seçim yaparak istediği işi yapmaktadır. Bu durumda işi isteyerek alması onun işini gönülden yapmasını gerektirmektedir. Gönüllülerin işi yapmaması veya geciktirmesi onlardan beklenmeyecek davranışlardır. Gönüllüler doğrudan sivil toplum kuruluşlarına bağlı değildir. Gönüllülerin STK’lara bağlılıkları sadece gönüllülük üzerine kurulmuştur (Kırmızı, 2014, 34).

Sivil Toplum Kuruluşları; misyonları, kaynakları, çalışanları, faaliyet süreçleri ve izledikleri stratejiler itibarıyla özel işletmelerden ayrılmaktadırlar.(Coşkun,2006:104). Bu nedenle kar amacı güden işletmelerdeki çalışanların aksine, çoğu sivil toplum kuruluşu çalışanları maddi çıkar gözetmeksizin çalışmalarını sürdürmektedir. Bu çalışma düzeni ‘özverili’ şekilde devam etmekle birlikte çoğu zaman çalışma saatleri üzerindeki esneklikler, aile ve sosyal hayatlarını da etkiler nitelikte olabilmektedir. Bu durumla karşı karşıya kalan sivil toplum kuruluşu çalışanları, hedeflerini planlama adımlarını kullanarak netleştirmeli, üzerinde çalıştığı konunun zaman aralığını belirleyerek adımlarını zaman yönetimi kavramıyla çözümlmelidir.

H1: Sivil toplum kuruluşlarına üye kişilerin zaman yönetimi iş aile çatışmasını negatif yönde etkilemektedir.

H2: sivil toplum kuruluşlarına üye kişilerin zaman yönetimi aile iş çatışmasını negatif yönde etkilemektedir.

3. Araştırmanın Önemi

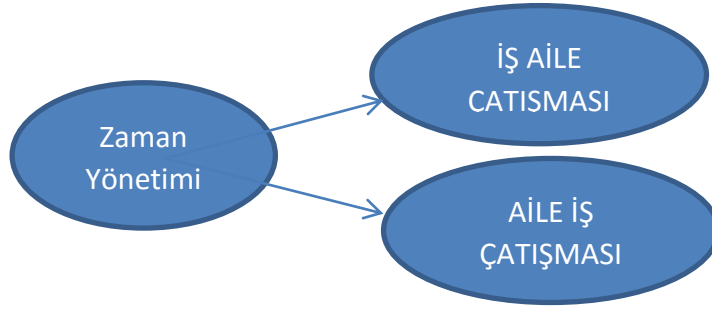
Çalışmada konunun kuramsal çevresini belirlemeye yönelik olarak literatür taraması yapılmıştır. Elde edilen veriler ışığında sivil toplum kuruluşuna üye kişilerin zaman yönetiminin iş-aile çatışması ve aile iş çatışması üzerindeki etkisini ölçmek için anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada üç grup soru bulunmaktadır. Birinci grupta üyelere ilişkin demografik özellikler yer almaktadır. İkinci grupta zaman yönetimi ile ilgili Britton ve Tesser (1991) “Zaman Yönetimi Envanteri” kullanılmıştır. Zaman yönetimi envanteri 5’li Likert sistemindedir. Ölçek 33 sorudan oluşmaktadır. Üçüncü grupta Netenmeyer, Boles ve McMurrian geliştirmiş oldukları İş-Aile Çatışması Ölçeği kullanılmıştır. İş aile ölçeği toplam

10 adet sorudan oluşmaktadır. Ayrıca SPSS 18 programı ile istatistiksel analizlerden t- testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

3.1. Araştırmanın Örneklemi

Çalışmanın evrenini Kütahya il merkezindeki aktif olan sivil toplum kuruluşlarının üyeleri oluşturmaktadır. Fakat çalışmada üyelere ulaşma sıkıntısı yaşanması ve sivil toplum kuruluşlarının pek fazla istekli olmamalarından dolayı kolayda örnekleme yöntemini zorunlu hale getirmiştir. Çalışma kapsamında sivil toplum kuruluşuna üye 204 kişiden sağlıklı veriye ulaşılmıştır.

3.2. Araştırmanın Modeli



Çalışmada ortaya çıkan model doğrultusunda zaman yönetimini bağımsız değişkenini oluştururken, iş aile çatışması ve aile iş çatışması bağımlı değişkenlerimiz olarak karşımıza çıkmaktadır.

4. Analiz ve Bulgular

Çalışmada sivil toplum kuruluşlarına üye kişilerin zaman yönetimini yapmalarının iş aile çatışmasına ve aile iş çatışmasına etkisi olup olmadığını ortaya koymaya yöneliktir. Çalışmada SPSS 18 programından yararlanılarak analizler yapılmıştır.

4.1. Demografik Bilgiler

Araştırmanın demografik değişkenlerini yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, mezuniyet durumu, sektör, meslek, aylık gelir ve mesleki kıdem oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Kütahya’da aktif olarak faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarında üye olan 68 kadın ve 136 erkek olmak üzere toplam 204 kişi oluşturmaktadır. Ankete katılanların % 33.3 ‘ü kadın, % 66.7’si erkektir. Çalışmaya katılanların yaş aralığı %30.4 ile 31-35 yaş arasında, mezuniyet durumunu lisans seviyesinde %63.2 ile 129 kişi, medeni durumu %69.6 ile evliler oluşturmaktadır. Çalışmaya katılanların çocuk sayısı %26 ile 1 çocuk, üyelerin çalıştığı sektör %89.7 ile kamu sektörü, mesleği %53.9 ile eğitim oluşturmakta, aylık geliri %67.2 ile 2501-3500 TL arasında, mesleki kıdem olarak % 34.3 ile 1-5 yıl aralığındaki çalışma grubu olduğu tespit edilmiştir.

4.2. Güvenilirlik Tablosu

Yapılan araştırmanın güvenilirliğini ölçmek için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo:1 Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Reliability Statistics		
	Cronbach's Alpha	N of Items
Zaman Yönetimi	,843	33
İş Aile Çatışması	,896	5

Tablo 1’de ölçeğin genel güvenilirliğine bakıldığında Cronbach’s Alpha değeri zaman yönetimi için $\alpha=0,843$ olarak, iş aile çatışması için $\alpha=0,896$ şeklinde tespit edilmiştir. Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre zaman yönetimi ve iş aile çatışması ölçeklerinin güvenilirlikleri kabul edilebilir seviyededir.

4.3. Analiz Sonuçları

Tablo:2 Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	A.O.	Std. Sapma	1	2	3
Zaman Yönetimi (1)	3,72	0,45	1		
İş Aile Çatışması(2)	2,75	1,12	-0,256**	1	
Aile İş Çatışması (3)	2,46	1,08	-0,260**	0,772**	1

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-uçlu). *N=204

Tablo 2’deki korelasyon analizi sonuçlarına göre zaman yönetimi ile iş aile çatışmasını ($r=-0,256$) $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Korelasyon analizi sonuçlarına göre zaman yönetimi ile aile iş çatışmasını $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde negatif yönde ($-0,260$) anlamlı ilişki bulunmuştur. Sivil toplum kuruluşuna üye kişilerin zamanı iyi yönetmeleri durumunda iş aile çatışmasının ve aile iş çatışmasının azalmaya başladığı sonucu çıkarılabilir. Sivil toplum kuruluşuna üye kişilerin vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında zaman yönetimi için yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir (Genel ortalama, 3,72). Bu ortalamalara göre zaman yönetimine ilişkin verilen cevaplar doğrultusunda üyelerin zaman yönetimine dikkat etmeye çalıştıkları anlaşılmaktadır. İş aile çatışması orta düzeyin biraz üstünde bir ortalamaya sahipken aile iş çatışmasına verilen cevapların ortalamasının ortalamanın altında fakat ortalamaya çok yakın olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar kapsamında iş aile ve aile iş çatışmasının az da olsa görüldüğü düşünülmektedir.

Tablo: 3 Zaman Yönetimi ve İş Aile Çatışması Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Basit Doğrusal Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BETA	T	SİG. (P)
Zaman Yönetimi	-0,256 **	-3,765	,000
F		14,172	
R ²		,066	

** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Model: İş Aile Çatışması= f (Zaman Yönetimi)

$$Y= B_0 + (-0,256). X_{zy}$$

Tablo 3'te görüldüğü üzere araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki etkileşimi belirlemek ve araştırma dahilinde daha önce geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla zaman yönetimi ve iş aile çatışması arasındaki ilişkiyi inceleyen basit doğrusal regresyon analizine yer verilmiştir. Yapılan basit doğrusal regresyon analizine göre regresyon modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır ($p=0,000<0,05$). Zaman yönetimi, bağımsız değişken olarak; iş aile çatışması, bağımlı değişken olarak değerlendirilmektedir. Sonuç olarak zaman yönetimi, iş aile çatışmasını negatif yönde (-0,066) etkilemektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda sivil toplum kuruluşlarına üye kişilerin zaman yönetimini iyi yapmaları durumunda iş aile çatışmasının azalacağı söylenebilir.

Tablo:4.3.3 Zaman Yönetimi ve Aile İş Çatışması Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Basit Doğrusal Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BETA	T	SİG. (P)
Zaman Yönetimi	-0,260 **	-3,830	,000
F	14,670		
R ²	,068		
** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır			

Aile İş Çatışması= f (Zaman Yönetimi)

$$Y= B_0 + (-0,260). X_{ZY}$$

Tablo 4'te görüldüğü üzere araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki etkileşimi belirlemek ve araştırma dahilinde daha önce geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla zaman yönetimi ve aile iş çatışması arasındaki ilişkiyi inceleyen basit doğrusal regresyon analizine yer verilmiştir. Yapılan basit doğrusal regresyon analizine göre regresyon modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır ($p=0,000<0,05$). Zaman yönetimi, bağımsız değişken olarak; aile iş çatışması, bağımlı değişken olarak değerlendirilmektedir. Sonuç olarak zaman yönetimi, aile iş çatışmasını negatif yönde (-0,068) etkilemektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda sivil toplum kuruluşlarına üye kişilerin zaman yönetimini iyi yapmaları durumunda aile iş çatışmasının azalacağı söylenebilir.

Demografik değişkenler üzerinde yapılan t- testi ve ANOVA testlerine göre sadece gelir değişkeni ile zaman yönetiminin iş aile ve aile iş çatışması üzerinde anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni olarak gelir seviyesi fazla olan kişilerin üst yönetim kademesinde oldukları ve daha fazla iş yoğunlukları olduğu sonucuna varılabilir. Bu bağlamda iş aile çatışmasının üst yönetim kademesinde daha fazla yaşandığı yorumu yapılabilir. İş yerinde idari görevinin olması, şehir dışı iş gezilerine gitmesi, sık sık mesaiye kalması da üyelerin zaman yönetimini yapamamaları arasında gösterilebilir.

5. Sonuç

Çalışmada sivil toplum kuruluşlarında üye olan kişilerin gönüllülük üzerine çalıştıkları düşünüldüğünde zamanın nasıl geçtiğini anlayamadıkları düşünülmektedir. Severek ve isteyerek iyi bir şeyler yapmak insanı mutlu hissettirdiği için zamanın farkında olmadıklarını ve vaktin çok hızlı geçtiğini görmekteyiz. Sivil toplum kuruluşuna üye kişiler gönüllülük üzerine çalışmada buldukları için özverili çalışma görülmekte ve bu bağlamda zaman yönetimi gözardı edilmektedir. Bu durum iş aile çatışmasına neden olmaktadır.

İnsanların gönüllü olarak faaliyette buldukları sivil toplum kuruluşlarında zamanın nasıl geçtiğini bilemedikleri için ailelerine daha az zaman ayırmaktadırlar. Bu

durum sivil toplum kuruluşlarına üye kişilerde iş aile çatışmasının daha fazla yaşanmasına neden olmaktadır. Bu durumun daha az yaşanabilmesi için sivil toplum kuruluşuna üye kişilerin zaman yönetiminin çok iyi yapmaları gerekmektedir. Zamanı iyi yöneten kişilerin ailelerine de daha fazla zaman ayırabilmiş olması kişinin iç huzurunun sağlanmasında da etkili olmaktadır. İşletmeler iş-yaşam çatışmasının önüne geçmek için çalışanlarına imkanlar sunarak onların iş ve yaşam aktivitelerini rahatlıkla yönetmelerini sağlamalıdır. İşletmeler çalışanların iş ve yaşam sorumluluklarını dengelemek adına esnek çalışma saatleri, çalışanlara kendi programlarını planlama özgürlüğünün verilmesi, evden çalışma, işyerinde kreş açılması gibi uygulamaları hayata geçirdiklerinde bireylerin iş-aile çatışmasının da önüne geçeceği görülmüştür. Bunun sonucunda çalışanların olumlu iş tutum ve davranışları gösterdikleri; iş tatminlerinin arttığı, çalışan sadakatini güçlendirdiği görülmüştür.

Sonuç olarak sivil toplum kuruluşuna üye fakat gelir durumu yüksek olan kişilerin daha fazla çalıştıkları ve zamanı iyi yönetemedikleri görülmektedir. Bu durum sosyal hayata ve aileye ayırmaları gereken zamanın kalmadığının göstergesidir. Bu çalışma ile gönüllük esaslı ile de olsa toplum için çalışan sivil toplum kuruluşu üyelerinin ailelerine ve kendilerine de zaman ayırmaları gerektiği ortaya koyulmuştur. Zaman yönetiminin iş aile dengesi üzerine etkileri ve kişilik özelliklerinin zaman yönetimi ve iş aile dengesi ile ilişkisi daha sonraki çalışmalarda araştırma konusu olarak incelenmesi önerilebilir.

6. Kaynakça

- Akay, Hasan. Sivil Toplum Kuruluşlarının Yönetim Anlayışındaki Dönüşüme Etkileri. Diss. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, 2012.
- Britton, B. K., & Tesser, A. (1991). Effects of Time Management Practices on College Grades. *Journal of Educational Psychology*, 83, 405-410.
- Cooper, C.L. ve R. Payne, "Personality and Stress: Individual Differences in the Stress Process." , Wiley, Chichester, 1991.
- Coşkun, Ali. "STK'ların stratejik performans yönetiminde yeni bir yaklaşım: Performans Karnesi." *Sivil Toplum* 4.15 (2006): 103-117.
- ÇELİK, Mazlum; TURUNÇ, Ömer. Aile-İş Çatışması, İş Stresi ve Örgütsel Sadakatın İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Ampirik Bir Çalışma.*Savunma Bilimleri Dergisi*, 2009, 8.2: 217-245.
- Deniz, Mehmet; Etkin Zaman Yönetimi ve Türkiye'deki Büyük Tekstil İşletmelerindeki Uygulaması, *İnönü Üniv. Sos.Bil.Ens.* Basılmamış Doktora Tezi, Malatya 1996
- Doğan, Başak, and Ender Altunoğlu. "Bilgi Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkileri: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir İnceleme." *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 7.3 (2014): 41-52.
- Doruk, N. Ç., Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Bireylerin Performansları Üzerine Etkisinde İş Yaşam Tatmini Rolü, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- Dubrin, A. J. (1997). *Fundamentals of Organizational Behavior*. Cincinnati, Ohio:South-Western College Publishing

- Frone M.R., M. Russell, M., L. Cooper., "Antecedents and Outcomes of Work Family Conflict: Testing a Model of the Work Family Interface.", *Journal of Applied Psychology*, Sayı:77, 65-78. 1992.
- Giray, D.,Ergin, C. (2006). Çift-Kariyerli Ailelerde Bireylerin Yaptıkları İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Kendini Kurgulama Davranışı ve Yaşam Olayları ile İlişkisi.*Türk Psikolojisi Dergisi*. Sayı:21,84-86
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. ve Shaw, J. D. (2003). "The Relation Between WorkFamily Balance and Quality of Life". *Journal of Vocational Behavior*, 63.
- Greenhaus, J.H.,(1988) "The Intersection of Work and Family Roles: Individual, Interpersonal, and Organizational Issues", *Journal of Social Behavior & Personality*, Sayı:3, 23-44.
- Greenhaus, Jeffrey H. ve Nicholas J. Beutell (1985) Sources of Conflict Between Work and Family Roles, *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Greenhaus, Jeffrey H. ve Saroj Parasuraman (1986) A work-nonwork interactive perspective of stres and its consequences, *Journal of Organizational Behavior Management*, Vol. 8, no. 2, 37-60.
- Güçlü, Nezahat. "Zaman yönetimi." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*25.25 (2001): 87-106.
- Kahn, R. L., D. M. Wolfe, R. P. Quinn, J. D. Snoek ve R. A. Rosenthal, *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, New York: Wiley, 1964.
- KAPIZ, Serap Özen; (2002), " _s-Aile Yasamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 4, Sayı 3, ss. 139-153.
- Kırmızı, İbrahim (2014), Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmetkar Liderliğin Rolü; Kütahya İli Örneği, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İşletme Anabilimdalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, s; 34
- Kocabas, İ. ve Erdem, R. (2003).Yönetici Adayı Öğretmenlerin Kişisel Zaman Yönetimi Davranışları. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (2): 191-202.
- Koçel, Tamer. "İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar) 8." İstanbul: Beta (2001).
- Küçükusta, D., 2007. "Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesi Sorunları ve Çözüme Yönelik Yaklaşımlar" *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 9, Sayı:3.
- Lankein, A. (1973). *How to get control of your time and your life*, New York: The American Library
- Meyer, John P. ve Allen, Natalie J., 1991. "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review*,1, S.1, ss.61-89.
- NETEMEYER, R.G., J.S. BOLES ve R. MCMURRIAN (1996), "Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales", *Journal of Applied Psychology*, 80: 400-409.
- Özer, M. Halis. "Günümüz İtibariyle Sivil Toplum Kuruluşlarının İktisadi Ve Sosyal Fonksiyonları." *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*26.26 (2008).

- Özgen, H. (1998). _sletmelerde Zaman Yönetimi, *Standard Dergisi*, Ekim, s. 56.
- Parasuraman, S. ve Simmers, C. A. (2001). Type of Employment, Work-Family Conflict and Well-Being: A Comparative Study". *Journal of Organizational Behavior*, 22.
- PARASURAMAN, S., J. GREENHAUS, S. RABINOWITZ, A.G. BEDEIAN ve K.W. MOSSHOLDER (1989), "Work and Family Variables as Mediators of the Relationship Between Wives' Employment and Husbands' Well-Being", *Academy of Management Journal*. 32:185-201.
- Pekdemir, I.,Koçoğlu, M. (2014). İşkoliklik İle İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı:1, 309-337
- Sezen, A.(2013). İlahiyat Fakültesi Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin İncelenmesi. *Akademik Bakış Dergisi*. Sayı:38.
- Turunç, Ö.,Çelik, M. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi:Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.Sayı:14, 209-232
- Turunç, Ö.,Çelik, M. (2011). Duygusal Emek Ve Psikolojik Sıkıntı: İş–Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*.Sayı:2, 226-25
- Türkmen, İsmail (1984); Yöneltil Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik, *MPM Yayınları*: 519, Ankara
- Uğur, A. (2000). Çalışma hayatında zaman yönetimi. *MPM Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*. 12(143), 18–22.
- Yüksel, İ. (2005). İş-Aile Çatışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları İle İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 301-314.

HAT YÖNETİCİLERİN YÖNETİM TARZLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER: ÖRGÜT YAPISI VE İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANININ STRATEJİK ROLLERİ

Doç.Dr.Pelin KANTEN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi/İşletme Bölümü
pelinkanten@comu.edu.tr

Doç.Dr.Selahattin KANTEN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Biga Uygulamalı Bilimler Y.O
Uluslararası Ticaret, Lojistik ve İşletmecilik Bölümü, selahattinkanten@gmail.com

Prof.Dr.Cavide UYARGİL

İstanbul Üniversitesi
İşletme Fakültesi
cuyargil@istanbul.edu.tr

ÖZET

Örgütlerde hat yöneticilerin yönetim tarzları ve etkinliği, örgüte ilişkin faktörlerle ilişkilendirilmektedir. Bu çalışmada, örgütsel faktörler bağlamında hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerinde etkili olacağı varsayılan, örgüt yapısı ve İK departmanının stratejik rolleri ele alınmıştır. Bu doğrultuda, örgüt yapılarının hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu etki üzerinde İK departmanının stratejik rollerinin aracılık etkisinin açıklanması amaçlanmıştır. Araştırma amacı kapsamında Antalya'da faaliyet gösteren on adet beş yıldızlı otel işletmesinin 165 hat yöneticisinden anket tekniği ile veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi vasıtasıyla değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, organik örgüt yapısının hat yöneticilerin (liderlik, politika uygulayıcısı ve koçluk şeklindeki) yönetim tarzlarını pozitif yönde; mekanik örgüt yapısının ise (politika uygulayıcısı ve koçluk şeklindeki) yönetim tarzlarını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bununla birlikte, İK departmanının stratejik rollerinin hat yöneticilerin yönetim tarzlarını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca, organik örgüt yapısının hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisinde İK departmanının stratejik rollerinin kısmi aracılık etkisine; mekanik örgüt yapısının hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisinde İK departmanının stratejik rollerinin tam aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Hat Yöneticiler, İnsan Kaynakları Departmanının Roller, Örgüt Yapısı

1. Giriş

Hat yöneticiler, genellikle örgütün yönetim hiyerarşisinin ilk ve orta kademelerinde yer alan aynı zamanda iş gruplarının yönetilmesi sorumluluğuna sahip olan yönetici grubunu temsil etmektedir. Satış, pazarlama, finans gibi fonksiyonel alanlarda uzman olan hat yöneticiler, örgütlerde stratejik konulardan ziyade iş birimlerinin günlük faaliyetlerinin

yürütülmesinden sorumludurlar (Hutchinson ve Purcell, 2008: 10-11). Bu günlük faaliyetler; iş birimlerinin görev dağılımlarının ve rotasyonlarının planlanması, teknik uzmanlık sağlanması, iş süreçlerinin izlenmesi, kalite kontrol, operasyonel maliyetlerin yönetilmesi, operasyonel performansın ölçümü, müşteri ilişkileri yönetimi ve iş biriminde yer alan işgörenlerin yönetilmesi gibi eylemleri kapsamaktadır (Armstrong, 2006: 93-94). İş süreçlerinin ve işgörenlerin denetimine ve gözetimine odaklı olan bu geleneksel faaliyetlerin özellikle 1980'lerden itibaren örgüt yapılarının, istihdam şekillerinin ve iş çevresinin değişmesi sebebiyle farklılaştığını ifade etmek mümkündür. Başka bir ifadeyle, günümüzde hat yöneticilerin denetimsel fonksiyonunun önemini yitirdiği; iş birimlerinde yer alan işgörenleri, iş süreçlerini ve örgütsel kaynakları koordine etmek, örgütsel amaçlar doğrultusunda işgörenleri motive etmek, eğitmek, geliştirmek ve desteklemek gibi görevlerin ağırlık kazandığı görülmektedir. Bununla birlikte hat yöneticilerin yönetsel rollerle beraber; kolaylaştırıcı, koordine edici, mentorluk, koçluk ve liderlik gibi fonksiyonlara sahip olmaları gerekmektedir (Hales, 2005: 476-478). Bu doğrultuda literatürde hat yöneticilerin politika uygulayıcı, lider ve koç olmak üzere üç farklı yönetim tarzı sergileyebileceği ileri sürülmektedir. Hat yöneticiler, standart politika ve prosedürleri yerine getirdiğinde tamamen işgörenler tarafından politika uygulayan bir yönetici olarak değerlendirilmekte; iş biriminde çalışanlar arasında karşılıklı olarak bütünüyle etkileşim sağlanması ve işgörenler tarafından bir lider olarak algılanması durumunda ise liderlik tarzına sahip bir yönetici olarak görülmektedir. Diğer taraftan, hat yöneticinin, takımında yer alan işgörenlerin gelişimine ve başarısına odaklanması halinde koçluk rolüne sahip bir yönetim tarzı sergilemesi beklenmektedir (Kilroy ve Dundon, 2015: 412-413). Ancak hat yöneticilerin bu rolleri başarıyla yerine getirmelerinde gerekli becerilere, yeterli zamana ve kaynağa sahip olmaları; aynı zamanda insan kaynakları departmanının destekleyici koşullar sağlaması gerekmektedir. Ayrıca hat yöneticilerin klasik rollerden ziyade örgütsel süreçlerde farklı roller üstlenmelerinde destekleyici bir örgüt ikliminin varlığı ve üst yönetimin iyi bir rol modeli olması da önem taşımaktadır (Hutchinson, 2008: 3-4).

2. Kavramsal Çerçeve

Hat yöneticiler, işgörenlerin idare edilmesine ve koordinasyonuna daha fazla zaman ayırmaları ve örgütün günlük faaliyetlerinin içerisinde doğrudan yer almaları sebebiyle örgütlerin değerli varlıkları olarak değerlendirilmektedir (Khang, 2012: 1). Hat yöneticiler, örgütsel politikaları uygulamaya dönüştürerek, işgörenlerin tutum ve davranışlarını aynı zamanda örgütün performansını önemli düzeyde etkilemeleri sebebiyle kritik bir role sahiptirler (Hutchinson, 2008: 1). Bu kritik rollerin, hat yöneticilerin daha fazla yetki ve geniş sorumluluklar içeren "mini yönetim" modeli şeklinde 1980'lerden beri artarak genişlediği ileri sürülmektedir (Hadjisolomou, 2015: 444). 1990'lardan itibaren ise, literatürde hat yöneticilerin rollerine ilişkin birbirleriyle kesişen tartışmaların sürdüğü; hat yöneticilerin geleneksel gözetim görevlerinin genişleyerek, işgörenlerin yönetilmesinde daha fazla söz sahibi olmaya ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yerine getirilmesinde önemli düzeyde yer almaya başladığı görülmektedir (Purcell ve Hutchinson, 2007: 5). Hat yöneticilerin değişen rolleriyle birlikte literatürde insan kaynakları profesyonellerinin ve insan kaynakları biriminin görevlerinin de yeniden yapılandırıldığı ve değiştiği ileri sürülmektedir. Ulrich (1997)'ye göre insan kaynakları profesyonellerinin yönetsel uzman, değişim ajanı, işgören savunucusu ve stratejik ortak olmak üzere dört temel rol üstlendiği belirtilmektedir (Booselie ve Paauwe, 2005: 4-7). Stratejik ortak rolü, insan kaynakları uygulamalarının örgütün stratejileriyle uyumlu olmasına; yönetsel uzman rolü ise örgütün insan kaynakları uygulamalarının tasarlanmasına ve yürütülmesine odaklanmaktadır. Diğer taraftan, işgören savunucusu rolünde İK departmanı işgörenlerin

istek ve ihtiyaclarına odaklanmakta; değişim ajanı rolünde ise İK departmanı örgütün değişim kapasitenin oluşturulmasına katkı sağlamaktadır (Cowan ve Fox, 2015: 121).

İK departmanının sözü edilen stratejik rolleri; İK profesyonellerinin insan kaynakları yönetimi konusundaki uzmanlığı; insan kaynakları departmanının örgütteki yeri; insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütte başarıyla yürütülme düzeyi, hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki etkinliği gibi birçok faktörle ilişkilendirilmektedir (Özçelik, 2006: 72-73). Ayrıca insan kaynakları departmanının rolünün belirlenmesinde örgütün beklentilerinin, ulaşmak istediği amaçların ve örgüt yapısının da etkili olması beklenmektedir (Fallon ve McConnell, 2007: 24). Örgüt yapısı; işgörenleri rol, yetki ve güç ilişkileri çerçevesinde koordine eden ve birbirine bağlayan bir mekanizma olarak tanımlanmaktadır. Literatürde araştırmacıların örgütlere avantaj sağlayan en uygun örgüt yapısını belirlemeye çalıştığı görülmektedir. Bu yapılar içerisindeki sınıflandırmalardan birisinin de Burns ve Stalker (1961) tarafından ele alınan mekanik ve organik örgüt yapısı olduğu ifade edilebilir. Mekanik örgüt yapısı, biçimselliğin, standartlaşmanın ve merkezileşmenin yüksek düzeyde olduğu; organik örgüt yapısı ise çevresel koşullara uyum sağlayabilen, esnek ve basık örgüt modelleri olarak nitelendirilmektedir (Kanten vd., 2014: 1359). Örgüt yapıları; örgütsel kaynakların koordinasyonu ve dağıtımını, iletişim süreçleri ve örgüt üyeleri arasındaki etkileşim üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmakla birlikte örgütlerin değişim, öğrenme ve yenilik gibi süreçleri benimseme kapasitesini de engelleyici veya kolaylaştırıcı bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Martínez-Leo'n ve Martínez-García, 2011: 543).

Literatürde, hat yöneticilerin yönetim tarzı ve etkinliği üzerinde rol çatışması, rol belirsizliği, yeterli kaynaklara sahip olmama, eğitim eksikliği, aşırı iş yükü, insan kaynakları departmanının ve üst yönetimin desteğinin eksik olması gibi faktörlerin etkili olduğu belirtilmektedir (Hutchinson ve Purcell, 2008: 55). Bos-Nehles (2010) hat yöneticilerin İK profesyonelleri tarafından açık politika/prosedürlerle desteklenmeleri durumunda İK uygulamalarını etkili bir şekilde yürütebilmelerinin mümkün olacağını vurgulamaktadır. Sikora ve Ferris (2014); Özçelik ve Uyargil (2015) çalışmalarında, örgüt kültürü, örgüt iklimi, politik faktörler, üst yönetimin desteği ve sosyal etkileşimlerin hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yerine getirme düzeyini etkilediğini belirtmişlerdir. Yusoff ve Abdullah (2010) ise piyasadaki rekabet yoğunluğu, örgüt birimleri arasındaki etkileşim, örgüt yapısı ve İK departmanının rolünün hat yöneticilerin İK yönetimi uygulamaları konusunda güçlendirilmesini etkilediğini ileri sürmektedirler. Bu doğrultuda araştırmada, örgütsel faktörler bağlamında değerlendirilen örgüt yapısının hat yöneticilerin yönetim tarzlarını etkileyeceği; bu etki üzerinde insan kaynakları departmanının stratejik rollerinin aracılık etkisinin olacağı varsayılmaktadır. Bu çerçevede, aşağıdaki araştırma hipotezleri geliştirilmiştir:

H₁: Organik örgüt yapısı hat yöneticilerin yönetim tarzlarını anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₂: Mekanik örgüt yapısı hat yöneticilerin yönetim tarzlarını anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₃: Organik örgüt yapısı İK departmanının stratejik rollerini anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₄: Mekanik örgüt yapısı İK departmanının stratejik rollerini anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₅: İK departmanının stratejik rolleri hat yöneticilerin yönetim tarzlarını anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₆: Organik örgüt yapısının hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisinde İK departmanının stratejik rollerinin aracılık etkisi vardır.

H₇: Mekanik örgüt yapısının hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisinde İK departmanının stratejik rollerinin aracılık etkisi vardır.

3. Araştırma Metodolojisi

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı, hat yöneticilerin yönetim tarzlarını etkileyen faktörler bağlamında örgüt yapısının ve insan kaynakları departmanının stratejik rollerinin incelenmesidir. Bu doğrultuda, hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerinde örgüt yapısının etkisinin ve bu etki üzerinde insan kaynakları departmanının stratejik rollerinin aracılığının belirlenebilmesi araştırmanın sorunsalını oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda, hat yöneticilerin yönetim tarzlarına yönelik tutumlarını, örgüt yapısına ve insan kaynakları departmanının stratejik rollerine ilişkin algılarını ölçmek amacıyla üç ayrı ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları için beş aralıklı Likert tipi metrik ifadeye yer verilmiştir. Araştırma modelinde örgüt yapısı bağımsız değişken, insan kaynakları departmanının stratejik rolleri aracı değişken, hat yöneticilerin yönetim tarzları ise bağımlı değişkendir. İlgili örneklemden elde edilen verilere öncelikle keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış, sonrasında ise araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi

Araştırmanın konu açısından kapsamı; örgüt yapısı, İK departmanının stratejik rolleri ve hat yöneticilerin yönetim tarzları arasındaki ilişkilerin açıklanmasıyla sınırlandırılmıştır. Araştırmada, örgüt yapısı mekanik ve organik yapı olmak üzere iki boyutta; insan kaynakları rolleri stratejik ortak, değişim ajanı ve işgören savunucusu olmak üzere üç boyutta; hat yöneticilerin yönetim tarzları ise politika uygulayıcı, lider ve koç olarak üç boyutta ele alınmıştır. Araştırmanın uygulama açısından kapsamını Antalya şehir merkezinde faaliyet gösteren 10 adet beş yıldızlı otel işletmesinin 165 hat yöneticisi oluşturmaktadır. Bu otellere gönderilen 220 adet anket formundan geriye dönen 170 adet (%77) anket formunun, 165 adedi (%75)'i değerlendirme kapsamına alınmıştır.

3.3. Araştırmanın Ölçekleri

Anket formlarının oluşturulmasında uluslararası literatürdeki çalışmalardan yararlanılmıştır. Hat yöneticilerin yönetim tarzı ölçeği Yukl vd., (2002); Ellinger vd., (2003); Purcell ve Hutchinson (2008)'un çalışmalarından örgüt yapısı ölçeği Øgaard vd., (2008); İK departmanının rolleri ölçeği ise Bhatnagar ve Sharma'nın (2005) çalışmalarından elde edilerek, Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçekler Türkçe'ye çevrildikten sonra, pilot araştırma (n=30) vasıtasıyla gözden geçirilmiş ve gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerinin yapısal geçerlilikleri ve güvenilirlik düzeyleri test edilmiştir. Örgüt yapısı, hat yöneticilerin yönetim tarzları ve insan kaynakları departmanının rolleri değişkenlerine ait verilere uygulanan keşfedici faktör ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgular Tablo 1'de özet olarak verilmektedir:

Tablo 1: Keşfedici Faktör ve Güvenilirlik Analizleri Özet Tablosu

Hat Yöneticilerin Yönetim Tarzları (kalan 18 madde) KMO: .909 Varyans: %69	Cron. Alpha	İnsan Kaynakları Departmanının Roller (kalan 9 madde) KMO: .934 Varyans: %80	Cron. Alpha	Örgüt Yapısı (kalan 10 madde) KMO: .768 Varyans: %54	Cron. Alpha
1. Faktör: Politika Uygulayıcısı	.903	1. Faktör: Stratejik Ortak	.874	1. Faktör: Organik	.812
2. Faktör: Lider	.885	2. Faktör: İşgören Savunucusu	.868	2. Faktör: Mekanik	.660
3. Faktör: Koç	.892	3. Faktör: Değişim Ajanı	.871		

Keşfedici faktör analizlerinin sonucunda Lisrel 8.8 programı kullanılarak, doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve her bir ölçeğin uyum iyiliği değerleri hesaplanmıştır. Tablo 2’de araştırmanın ölçeklerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

D Değişkenler RMSEA	χ^2	d.f.	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI	IFI	NNFI	
		≤ 5	$\geq .85$	$\geq .80$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .90$	≤ 0.08	
Hat Yön.Yönetim Tarzları	187.63	98	1.91	0.87	0.83	0.98	0.98	0.98	0.075
İ.K Departmanının Roller	46.54	23	2.02	0.94	0.88	0.99	0.99	0.98	0.079
Örgüt Yapısı	31.17	18	1.73	0.95	0.91	0.97	0.97	0.96	0.067

4. Araştırma Bulguları

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 165 hat yöneticisinin %62’si erkek, %38’i ise kadındır. Yöneticilerin büyük çoğunluğu (%74’ü) 35-43 yaş aralığındadır. Yöneticilerin %65’i lisans; 25’i ön lisans, %10’u ise lise düzeyinde mezuniyete sahiptir. Hat yöneticilerin %33’ünün önbüro; %30’unun mutfak; %20’sinin kat hizmetleri; %17’sinin ise insan kaynakları, güvenlik, misafir ilişkileri ve teknik servis gibi departmanlarda görev yaptığı görülmüştür. Bununla birlikte yöneticilerin çalışma sürelerine bakıldığında büyük bir kısmının (%65’inin) 4-6 yıl arası aynı işletmede çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

4.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada ele alınan değişkenlere ait korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3’deki korelasyon matrisinde sunulmaktadır.

Tablo 3. Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	S.S	1	2	3	4	5	6	7	8
Organik yapı	4.20	.69	1							
Mekanik yapı	4.17	.58	.286**	1						
Politika Uygulayıcısı	4.16	.66	.556**	.326**	1					
Lider	4.07	.75	.425**	.251**	.693**	1				
Koç	4.22	.62	.516**	.325**	.617**	.700**	1			
Stratejik Ortak	4.08	.69	.319**	.363**	.411**	.337**	.474**	1		
İşgören Savunucusu	4.08	.70	.364**	.297**	.453**	.414**	.493**	.702**	1	
Değişim Ajanı	4.05	.73	.379**	.276**	.442**	.390**	.555**	.687**	.769**	1

** $p < 0.01$

4.3. Hiyerarşik Regresyon Analizine İlişkin Bulgular ve Hipotez Testi Sonuçları

Araştırma hipotezlerinin sınanması ve örgüt yapılarının hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisinde insan kaynakları departmanının stratejik rollerinin aracılık etkisinin açıklanması amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisinin olması gerekmektedir. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkisinin sürmesi beklenmektedir. Analizler sonucunda bağımsız değişkenin katsayısında düşüş olması kısmi aracılık, bu ilişkinin tamamen ortadan kalkması ise tam aracılık ilişkisini göstermektedir. Ayrıca bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkilerin azalması ya da ortadan kalkmasının istatistiksel olarak açıklanabilmesi için Sobel testinin kullanılarak, hesaplanan z değerinin anlamlılığına bakılması gerekmektedir (Kanten, 2014: 19). Bu kapsamda, örgüt yapılarının hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisinde insan kaynakları departmanının stratejik rollerinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla bağımsız değişkenler ile (organik ve mekanik örgüt yapıları), aracılığı araştırılan değişkenler (stratejik ortak, işgören savunucusu ve değişim ajanı) ve bağımlı değişkenler (hat yöneticilerin liderlik, politika uygulayıcısı ve koçluk şeklindeki yönetim tarzları) arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığıyla incelenerek, Sobel testi yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 4, Tablo 5 ve Tablo 6'de verilmektedir.

Tablo 4. Örgüt Yapılarının Hat Yöneticilerin Lider Şeklindeki Yönetim Tarzı Üzerindeki Etkisinde İK Departmanının Stratejik Rollerinin Aracılık Etkisi

Model	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R ²	β	F	p	Sobel testi
1	Organik yapı	Liderlik	.199	.384**	20.102	.000	
	Mekanik yapı			.141		.056	
2 Aracı Değişkenin Dâhil Edildiği Model	Organik yapı	Liderlik	.226	.353**	23.632	.000	z=2.503 p=0.012
	İK Dept. Stratejik Ortak Rolü			.225**		.002	
3 Aracı Değişkenin Dâhil Edildiği Model	Organik yapı	Liderlik	.258	.316**	28.141	.000	z=3.183 p=0.001
	İK Dept. İşgören Savunucusu Rolü			.299**		.000	
4 Aracı Değişkenin Dâhil Edildiği Model	Organik yapı	Liderlik	.242	.323**	25.827	.000	z=2.965 p=0.003
	İK Dept. Değişim Ajanı Rolü			.268**			

Tablo 4'de görüldüğü üzere; aracılık testleri kapsamında ilk aşamada organik ve mekanik örgüt yapılarının hat yöneticilerin liderlik şeklindeki yönetim tarzı üzerindeki etkisi incelenmiş; organik yapının liderlik şeklindeki yönetim tarzını $\beta=.384$ ($p<0.01$) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Tablo 5 ve 6'da görüldüğü üzere organik örgüt yapısının politika uygulayıcısı şeklindeki yönetim tarzını $\beta=.504$ ($p<0.01$) ve koçluk şeklindeki yönetim tarzını da $\beta=.461$ ($p<0.01$); pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüş, böylece H₁ hipotezi desteklenmiştir. Mekanik örgüt yapısının ise hat yöneticilerin liderlik şeklindeki yönetim tarzını etkilemediği buna karşın politika uygulayıcısı $\beta=.182$ ($p<0.01$) ve koçluk şeklindeki yönetim tarzlarını $\beta=.194$ ($p<0.01$) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüş ve H₂ hipotezi kısmen desteklenmiştir. Bununla birlikte İK departmanının stratejik

ortak $\beta=.225$ ($p<0.01$); işgören savunucusu $\beta=.299$ ($p<0.01$) ve değişim ajanı rollerinin $\beta=.268$ ($p<0.01$) hat yöneticilerin liderlik şeklindeki yönetim tarzını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir.

Tablo 5. Örgüt Yapılarının Hat Yöneticilerin Politika Uygulayıcısı Şeklindeki Yönetim Tarzı Üzerindeki Etkisinde İK Departmanının Stratejik Rollerinin Aracılık Etkisi

Model	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R ²	β	F	p	Sobel testi
1	Organik yapı Mekanik yapı	Politika Uygulayıcısı	.339	.504** .182**	41.586	.000 .007	
2 Aracı Değişkenin Dâhil Edildiği Model	Organik yapı Mekanik yapı İK Dept. Stratejik Ortak Rolü	Politika Uygulayıcısı	.381	.451** .115 .225**	32.981	.000 .091 .001	z=2.273 p=0.022 z=2.528 p=0.011
3 Aracı Değişkenin Dâhil Edildiği Model	Organik yapı Mekanik yapı İK Dept. İşgören Savunucusu Rolü	Politika Uygulayıcısı	.396	.425** .127 .261**	35.132	.000 .055 .000	z=2.811 p=0.004 z=2.289 p=0.022
4 Aracı Değişkenin Dâhil Edildiği Model	Organik yapı Mekanik yapı İK Dept. Değişim Ajanı Rolü	Politika Uygulayıcısı	.377	.424** .137* .243**	34.035	.000 .038 .000	z=2.776 p=0.005 z=2.022 p=0.043

İK departmanının stratejik ortak $\beta=.225$ ($p<0.01$); işgören savunucusu $\beta=.261$ ($p<0.01$) ve değişim ajanı rollerinin $\beta=.243$ ($p<0.01$) hat yöneticilerin politika uygulayıcısı şeklindeki yönetim tarzlarını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca tablo 6'da görüleceği üzere; İK departmanının stratejik ortak $\beta=.314$ ($p<0.01$); işgören savunucusu $\beta=.323$ ($p<0.01$) ve değişim ajanı rollerinin $\beta=.396$ ($p<0.01$) hat yöneticilerin koçluk şeklindeki yönetim tarzlarını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu doğrultuda H₅ hipotezi desteklemiştir.

Tablo 6. Örgüt Yapılarının Hat Yöneticilerin Koçluk Şeklindeki Yönetim Tarzı Üzerindeki Etkisinde İK Departmanının Stratejik Rollerinin Aracılık Etkisi

Model	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R ²	β	F	p	Sobel testi
1	Organik yapı Mekanik yapı	Koçluk	.301	.461** .194**	34.894	.000 .005	
2 Aracı Değişkenin Dâhil Edildiği Model	Organik yapı Mekanik yapı İK Dept. Stratejik Ortak Rolü	Koçluk	.382	.387** .101 .314**	33.170	.000 .139 .000	z=2.606 p=0.009 z=3.013 p=0.002
3 Aracı Değişkenin Dâhil Edildiği Model	Organik yapı Mekanik yapı İK Dept. İşgören Savunucusu Rolü	Koçluk	.388	.363** .126 .323**	33.930	.000 .059 .000	z=3.090 p=0.001 z=2.432 p=0.014
4 Aracı Değişkenin Dâhil Edildiği Model	Organik yapı Mekanik yapı İK Dept. Değişim Ajanı Rolü	Koçluk	.430	.331** .122 .396**	40.566	.000 .056 .000	z=3.561 p=0.0003 z=2.273 p=0.023

Tablo 4, 5 ve 6'da görüldüğü üzere; organik ve mekanik örgüt yapıları, aracılık etkisi araştırılan insan kaynakları departmanının rolleri ile birlikte analiz edilerek, bu değişkenlerin hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisine bakılmış; organik örgüt yapısının liderlik şeklindeki yönetim tarzı üzerindeki etkisinin devam ettiği ancak bu etkinin aracı değişkenlerin modele dâhil edilmesiyle azaldığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda organik örgüt yapısının hat yöneticilerin liderlik şeklindeki yönetim tarzı üzerindeki etkisinde insan kaynakları departmanı rollerinin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, organik örgüt yapısının hat yöneticilerin politika uygulayıcısı ve koçluk şeklindeki yönetim tarzları üzerindeki etkisinde de insan kaynakları departmanı rollerinin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiş ve H₆ hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca mekanik örgüt yapısının hat yöneticilerin politika uygulayıcısı şeklindeki yönetim tarzı üzerindeki etkisinde insan kaynakları departmanının stratejik ortak ve işgören savunucusu rollerinin tam aracılık etkisine; değişim ajanı rolünün ise kısmi aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda mekanik örgüt yapısının hat yöneticilerin koçluk şeklindeki yönetim tarzı üzerindeki etkisinde insan kaynakları departmanının stratejik ortak, işgören savunucusu ve değişim ajanı rollerinin tam aracılık etkisine; sahip olduğu belirlenmiş, böylece H₇ hipotezi desteklenmiştir. Bununla beraber, araştırma bulguları; organik ve mekanik örgüt yapılarının insan kaynakları departmanının (stratejik ortak, işgören savunucusu ve değişim ajanı) rollerini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediğini göstermektedir, H₃ ve H₄ hipotezleri de desteklenmiştir.

5.Sonuç

Genellikle yönetim kademesinin ilk basamağında yer alan ve günlük operasyonel faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumlu olan hat yöneticilerin örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesinde kritik bir öneme sahip olduğu bilinmektedir. Hat yöneticiler, iş birimlerindeki faaliyetlerin etkili bir şekilde yürütülmesi, birimlerindeki işgörenlerin idare edilmesi, örgütün politika ve prosedürlerinin yerine getirilmesi gibi örgütsel amaçlara katkı sağlayan birçok görev üstlenmektedirler. Son yıllarda ise hat yöneticilerin sözü edilen klasik rollerin dışına çıkarak, örgütün insan kaynakları uygulamalarının yürütülmesine katkı sağlamaları ve bu süreçlerde aktif olarak yer almaları beklenmektedir. Bununla birlikte, değişen iş çevresinde hat yöneticilerin mentorluk, koçluk ve liderlik gibi farklı roller üstlenerek işgörenlerin gelişimlerine destek olmaları ve öğrenme süreçlerini kolaylaştırmaları gerekmektedir. Çünkü, küresel çalışma yaşamı hat yöneticilerin iş birimlerini yönetmek, işgörenleri denetlemek ve örgütsel politikaları uygulamak gibi klasik rollerle birlikte işgücünde farklılık yaratan roller üstlenmeleri gerekliliğini doğurmaktadır. Ancak hat yöneticilerin politika ve prosedürleri başarılı bir şekilde yerine getirmeleri, işgörelere koçluk veya liderlik yapmaları ve rol modeli olmaları örgütsel çevredeki şartlara bağlıdır. Başka bir ifadeyle, örgütsel politika ve prosedürlerin hat yöneticilerin farklı roller üstlenmelerini destekleyecek düzeyde tasarlanması, örgüt yapısının ve örgüt ikliminin hat yöneticilerin rollerine uygun olarak inşa edilmesi aynı zamanda insan kaynakları departmanının da bu rolleri destekleyici şekilde yapılandırılması gerekmektedir. Literatürde, hat yöneticilerin örgütsel süreçlerdeki etkinliğini ve insan kaynakları uygulamalarını yürütme düzeylerini etkileyen birçok faktör olduğu ileri sürülmektedir. Bu çalışmada hat yöneticilerin yönetim tarzlarını etkilemesi beklenen faktörler kapsamında örgüt yapısı ve insan kaynakları departmanının rolleri ele alınmış; örgüt yapısının hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisinde insan kaynakları departmanının stratejik rollerinin aracılık etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma bulguları, organik örgüt yapısının hat yöneticilerin politika uygulayıcısı, lider ve koç şeklindeki yönetim tarzlarını olumlu yönde etkilediğini; mekanik örgüt yapısının

ise politika uygulayıcısı ve koçluk şeklindeki yönetim tarzlarını olumlu yönde etkilediğini; liderlik şeklindeki yönetim tarzı üzerinde ise herhangi bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu bağlamda, araştırma kapsamındaki organik örgüt yapısına sahip işletmelerdeki hat yöneticilerin mekanik yapıdakilerden farklı olarak işgörenler arasında etkileşim sağlayarak onları empati ve ikna ile yönlendirdiğini ifade etmek mümkündür. Bununla birlikte, araştırmada insan kaynakları departmanının stratejik ortak, işgören savunucusu ve değişim ajanı rollerinin hat yöneticilerin lider, politika uygulayıcı ve koçluk şeklindeki yönetim tarzlarını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Ancak, hat yöneticilerin liderlik ve politika uygulayıcısı şeklindeki yönetim tarzlarının en çok insan kaynakları departmanının işgören savunucusu rolünden, koçluk şeklindeki yönetim tarzının ise en fazla İK'nın değişim ajanı rolünden etkilendiği görülmüştür. Bu sonuçlar, hat yöneticilerin yönetim tarzlarının işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan veya değişim kapasitesi oluşturma gibi işlevlere sahip bir insan kaynakları departmanının varlığına bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir. Ayrıca araştırma bulguları organik örgüt yapısının hat yöneticilerin liderlik, politika uygulayıcı ve koçluk şeklindeki yönetim tarzları üzerindeki etkisinde insan kaynakları departmanı rollerinin kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgu, organik yapıya sahip olan otellerde hat yöneticilerin işgörelere lider gibi davranmasının, politikaları etkili bir şekilde yürütmesinin ve işgörelere koçluk yapmasının insan kaynakları departmanının üstlendiği stratejik rol ile artacağını göstermektedir.

Araştırma sonucunda, araştırma kapsamında mekanik örgüt yapısına sahip otellerde hat yöneticilerin insan kaynakları departmanının stratejik ortak ve işgören savunucusu rolleri vasıtasıyla politika uygulayıcısı şeklinde bir yönetim tarzı izlediği görülmüştür. Ayrıca mekanik örgüt yapısının hat yöneticilerin politika uygulayıcısı şeklindeki yönetim tarzı üzerindeki etkisinde insan kaynakları departmanının stratejik ortak ve işgören savunucusu rollerinin tam aracılık etkisine; değişim ajanı rolünün ise kısmi aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla, hat yöneticilerin örgütlerde politikaları uygulama ve yürütme düzeyi etkinliğinin işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan aynı zamanda örgütsel stratejilerle İK stratejilerini uyumlaştıran bir insan kaynakları departmanına bağlı olarak gerçekleşeceğini ifade etmek mümkündür. Bununla birlikte, mekanik örgüt yapısına sahip otellerdeki hat yöneticiler, insan kaynakları departmanının stratejik ortak, işgören savunucusu ve değişim ajanı gibi rollere sahip olması sebebiyle işgörenler üzerinde koçluk şeklinde bir yönetim tarzı yürütmektedirler. Sonuç olarak, araştırma bulguları organik ve mekanik örgüt yapılarının hat yöneticilerin yönetim tarzlarını etkilediğini; bu etkinin örgütlerde insan kaynakları departmanının stratejik rollerine bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir. Bu çalışmanın örgütlerde hat yöneticilerin rolleri, yönetim tarzları ve etkinliği üzerindeki faktörleri ele alan sınırlı sayıda çalışma olması sebebiyle, ilgili literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. İlerideki çalışmalarda; örgüt iklimi, örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek gibi örgütsel faktörlerle birlikte yetkinlik ve motivasyon gibi bireysel faktörlerin hat yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkisi incelenebilir. Ayrıca, araştırma kapsamının daraltılmasıyla, örgüt yapısının hat yöneticilerin insan kaynakları uygulamalarını yürütme düzeyleri üzerindeki etkisi araştırılabilir.

6. Kaynakça

Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th Edition, UK: Kogan Page.

- Bhatnagar, J. ve Sharma, A. (2005). The Indian perspective of strategic HR roles and organizational learning Capability. *Int. J. of Human Resource Management*, 16:9, s.1711-1739.
- Boselie, J.B. ve Paauwe, J. (2005). *Human Resource Function Competencies in European Companies*. NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, International Programs.
- Bos-Nehles, A. (2010). *The Line Makes The Difference: Line Managers as Effective Hr Partners*. Degree of Doctorate, University of Twente.
- Ellinger, A.D., Ellinger, A.E. ve Keller, S.B. (2003). Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 14, No. 4, s. 435-458.
- Fallon, L.F. McConnell, C.R. (2007). *How Human Resources Fits into an Organization*. USA: Jones and Bartlett Publishers.
- Cowan, R.L. ve Fox, S. (2015). Being pushed and pulled: a model of US HR professionals' roles in bullying situations, *Personnel Review*, Vol. 44, No.1, s. 119 -139.
- Hadjisolomou, A. (2015). Managing attendance at work: the role of line managers in the UK grocery retail sector, *Employee Relations*, Vol. 37, No. 4, s. 442-458.
- Hales, C. (2005). Rooted in supervision, branching into management: continuity and change in the role of first line manager. *Journal of Management Studies*, 42: 3, 471-506.
- Purcell, J. ve Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence, *Human Resource Management Journal*, Vol 17, No 1, s. 3-20.
- Hutchinson, S. ve Purcell, J. (2008). *Front Line Managers and the Delivery of Effective People Management*. A study of front line managers in the NHS, Working Paper, September 2008, s. 1-113.
- Hutchinson, S. (2008). *The Role of Front Line Managers in Bringing Policies to Life*. CESR Review, s. 1-5.
- Kanten, P., Kanten, S. ve Gürlek, M. (2015). The Effects of Organizational Structures and Learning Organization on Job Embeddedness and Individual Adaptive Performance. *Procedia Economics and Finance*, 23, s. 1358 -1366.
- Kanten, P. (2014). İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), s. 11-26.
- Khang, L.T.N. (2012). *Training Management Skills for First-Line Managers Bachelor's Thesis Degree Program in Business Management*. Mikkeli University of Applied Sciences.
- Kilroy, J ve Dundon, T. (2015). The multiple faces of front line managers. *Employee Relations*, Vol. 37, No.4, s. 410- 427.
- Mari'a Martınez-Leo'n, I. ve Martınez-Garci'a, C.A. (2011). The influence of organizational structure on organizational learning, *International Journal of Manpower*, Vol. 32 No. 5/6, s.537-566

Øgaard, T., Marnburg, E. & Larsen, S. (2008). Perceptions of Organizational Structure in the Hospitality Industry: Consequences for Commitment, Job Satisfaction and Perceived Performance, *Tourism Management*, 29, 661–671.

Özçelik, A. (2006). Türkiye ve ABD’deki İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanlarının Stratejik Rolüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, s. 69-97.

Özçelik, G. ve Uyargil, C. (2015). A Conceptual Framework for Line Managers’ HRM Implementation Effectiveness: Integrating Social Context and Amo Theories, *Journal of Business, Economics & Finance*, Vol.4, No.2, s. 289-301.

Sikora, D.M. ve Ferris, G.R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24, s.271-281.

Yukl, G., Gordon, A. ve Taber, A. (2002). Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, Vol.9, No.1, s. 15-32.

Yusoff, Y.M. ve Abdullah, H.S. (2010). The Antecedents of Empowerment of the Line Managers in Human Resource Activities: An Empirical Study in Large Malaysian Firms. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, Vol. 5, No: 2, s. 97-111.

İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ GÖREV VE BAĞLAMSAL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ: BANKACILIK VE FİNANS SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Ali Acaray

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi
aliacaray@hotmail.com

Ayşe Günsel

Kocaeli Üniversitesi
agnsel@gmail.com

ÖZET

İçsel pazarlama günümüzde, çalışan tatmini ve müşteri memnuniyetini artırma uygulaması olarak hem akademik alanda hem de işletmecilik alanında önem arz etmektedir. İşletmelerin iç müşteri memnuniyetini sağlamaksızın dış müşteri memnuniyetini sağlayabilmeleri ve bunu devam ettirebilmeleri mümkün değildir. Dış müşterinin işletmeye bağlılığı ise çeşitli içsel pazarlama uygulamaları ile tatmin olmuş çalışanların yüksek görev performans ortaya koymaları yanında yüksek bağlamsal performans göstermeleri ile ortaya çıkacaktır. Ancak ilgili yazında, içsel pazarlama uygulamalarının bu iki tür performans üzerine etkilerini açıklayan ampirik bir çalışma mevcut değildir. Bu çalışmada içsel pazarlama uygulamalarının görev ve bağlamsal performansa etkisi araştırılmıştır. Bulgular, içsel pazarlama uygulamalarının müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, vizyon ve ödüllendirme boyutlarının çalışanların bağlamsal performans üzerinde pozitif katkıları olduğunu ortaya koyarak ilgili yazına önemli bir katkı sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: İçsel Pazarlama, Görev Performansı, Bağlamsal Performans

1. Giriş

Günümüz küresel, dinamik ve rekabetçi iş dünyasında faaliyet gösteren işletmeler; başarı ve devamlılıklarını sağlayabilmek için her şeyden önce çalışanlarını motive etmek; onları daha yüksek performans sergileme yönünde güdülemek zorundadırlar. İşletmelerin rekabetçi güçlerini artırabilmeleri, çalışanların sadece resmi iş tanımlarındaki görevleri yerine getirmelerinin ötesinde çaba sarf etmeleri ile mümkündür. Başka bir deyiş ile işletmenin başarısı için çalışanların bağlamsal performansları da en az görev performansları kadar üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir konudur. Bu noktadan hareketle yönetici ve yönetim bilimcilerin -özellikle de insan kaynakları yöneticilerinin ve bu alanda çalışan akademisyenlerin- çalışanların görev performansı ve bağlamsal performanslarını nasıl arttırabilecekleri sorusuna cevap aradıkları görülmekte (Motowidlo, 2000); bu arayış kapsamında İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ile pazarlama disiplinlerinin bir kesişimini içeren içsel pazarlama uygulamaları, dikkate değer bir başlık olarak karşımıza çıkmaktadır (Collins ve Payne, 1991; Rafiq ve Ahmed, 2003, Hwang ve Chi, 2005; Chow vd., 2015). İçsel pazarlama uygulamaları, müşterilere sunulacak hizmetlerin sürekli iyileştirilmesini sağlayacak nitelikli çalışanların örgüte çekilmesini, eğitimini, gelişimini ve motivasyonunu sağlayan pazarlama bakış açısına dayalı bir İKY tekniği olarak (Glassman ve

McAfee 1992; Kotler, 2003; Tsai ve Wu, 2006:1293; Ewing ve Caruana, 1999:17-18) işletmelerin bu rekabet mücadelesinde sahip oldukları önemli bir araç şeklinde karşımıza çıkmaktadır. İçsel pazarlama anlayışında, –özellikle de kaliteli hizmet sağlama noktasında- çalışanlar iç müşteri olarak görülmekte ve onların istek ve ihtiyaçlarının karşılandığı işletme ortamlarının oluşturulması esas kabul edilmektedir. Mutlu müşteriler elde etmenin yolu, mutlu ve tatmin olmuş iç müşterilerden geçmektedir (Doukakis ve Kitchen, 2004). Böylelikle işletme, çalışanlarının daha istekli ve arzulu çalışır hale gelmelerini sağlayabileceklerdir.

İlgili yazında içsel pazarlamanın; pazar odaklılık, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, işten ayrılma ve iş performansı gibi iş tutum ve çıktıları üzerindeki etkilerini inceleyen çok sayıda araştırmanın varlığı dikkatleri çekmektedir (Woodside vd., 1999; Harris ve Ogbonna 2001; Ahmed vd., 2003; Babakuş vd., 2003; Hwang ve Chi 2005; Lytle ve Timmermen, 2006; Panigyrakis ve Theodoridis, 2008; Awwad ve Agti, 2011; Arnett vd., 2002). Ancak şu ana kadar yapılan yazın taraması kapsamında, içsel pazarlamanın görev ve bağlamsal performans üzerine etkilerini özellikle de İKY’nde güncel uygulamaların takip edildiği ve çalışanların performans değerlemeye düzenli aralıklarla tabi tutuldukları bankacılık ve finans sektöründe araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada, çalışanların bakış açısından, uygulanan içsel pazarlama faaliyetlerinin etkilerinin ortaya konması amaçlanmakta; bu bağlamda, içsel pazarlama faaliyetlerinin, görev ve bağlamsal performans üzerine etkisi incelenmektedir. Kökenlerini paydaş teorisinin (Freeman, 1984) bakış açısından alan bu çalışmada, içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların işletmeyle ilgili algılarını şekillendirmede etkili bir unsur olduğu varsayılmakta olup; içsel pazarlama uygulamalarının görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkileri, daha çok hizmet işletmelerinin üzerinde hassasiyetle durması gereken bir konu olması sebebiyle bankacılık ve finans sektöründe analiz edilmektedir. Bu bağlamda çalışmanın disiplinler arası olarak ele alınması, çalışmamıza ayrıca özgünlük kazandırmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve ve Hipotez Geliştirme

İçsel pazarlama kavramı, iç müşteri tatmininin dış müşteri tatmini üzerindeki etkilerini vurgulamak için ilk defa Berry (1981) tarafından kullanılan hizmet pazarlaması olarak ile ortaya çıkmış ve bu yıllardan sonra yönetim bilimi yazınında yer almaya başlamıştır (Varey, 1995). İlgili yazında içsel pazarlama ile ilgili çok sayıda çalışmanın varlığına rağmen, pratikte içsel pazarlamayı kullanan çok da fazla işletme örneğine rastlanmamaktadır (Gounaris, 2006: 432). Armstrong ve Kotler (2003:309) içsel pazarlamayı, “hizmet işletmelerinin müşterileri ile temas halindeki çalışanlarını etkin bir şekilde eğitmesi, motive etmesi ve diğer tüm (destekleyici) çalışanları ile bir bütün olarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik çalışmalar”; Rust vd. (1996), “bir örgütün hizmet mükemmelliği sağlama yolunda, çalışanlarının kalplerini ve akıllarını kazanmak için uygulaması gereken faaliyetler” ve Yapraklı ve Özer (2001:59) ise, “çalışanların, örgüt misyonu ve amaçları doğrultusunda, takım çalışmasına yönlendirilmesi; bu kapsamda hem tedarikçi hem de müşteri olarak dikkate alınması” biçiminde kavramsallaştırmışlardır. İçsel pazarlamada temel amaç, iç müşteri tatmini yoluyla işletmelerin odak noktası olan dış müşteri tatmininin sağlanmasıdır. Bu tatminin sağlanması ise içsel pazarlama uygulamaları dikkate alınarak hazırlanmış bir süreçten geçmektedir (Varey ve Lewis, 1999:928). İçsel pazarlamada çalışanlar da birer müşteri olarak görülmekte ve dış müşteriler kadar önem arz etmektedir. Bu nedenle, içsel pazarlama; işletmelerin rekabetçiliklerini geliştirmede ve yetkinliklerini artırmada çalışanların performanslarını yükseltme noktasında önemli bir potansiyele sahiptir (Ahmed vd., 2003).

İçsel pazarlama uygulamalarından hangi öğelerin çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını karşıladığı ve müşteri yönünlüğü sağladığı konusunda ilgili yazında bir uzlaşma olmamasına rağmen, yine de bu uygulamalar noktasında birkaç önemli fonksiyon ortaya konulmaktadır (Yıldız, 2011): etkin iletişim, motivasyon, çalışanların eğitimi ve gelişimi ve nitelikli çalışanları çekme ve onları elde tutma. Ayrıca geleneksel İKY fonksiyonlarının da (Ahmed vd., 2003) içsel pazarlamanın temel unsurları içerisinde yer aldığı ifade edilmektedir. Foreman ve Money (1995) çalışmalarında içsel pazarlama uygulamalarını vizyon, ödüllendirme ve gelişim olmak üzere üç boyutta ele almıştır. İşletmenin geleceği ile ilgili arzu edilen imajın çalışanlarla paylaşılmasını paylaşılan vizyon; performans değerlendirmesini ve bunun sonucunda başarılı çalışanların katkılarının değerlendirilmesini ödüllendirme; gelişen iç ve dış çevreye uyum sağlayabilmesi için çalışanların eğitilmesini ise gelişim kavramı ifade etmektedir.

Çalışanların ortaya koyduğu performansın çok boyutlu bir yapısı mevcuttur (Borman ve Motowidlo, 1993). Dolayısıyla performans kavramının bu çok boyutlu yapısını belirlemeye yönelik birçok çalışma (Katz ve Kahn, 1978; Murphy, 1989; Borman ve Motowidlo, 1993; Welbourne vd., 1998) mevcut olup; bu çalışmalar Borman ve Motowidlo'nun (1993) görev performansı ve bağlamsal performans ayrımı üzerinde birleşmiştir. Bu çalışmada da bu ikili ayrım esas alınmaktadır. Görev performansı, resmi iş tanımı içinde yer alan temel faaliyetlerle ilgili performans ölçütüdür (Befort ve Hattrup, 2003:18). Bağlamsal performans ise, iş tanımının ötesinde görevin hizmet eden, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına faydası olan gönüllü davranışlarla alakalıdır (Onay, 2011; Devonish ve Greenidge, 2010; Christian vd., 2011; Borman, 2004). Görev performansı, çalışanların biçimsel sözleşmelerle ortaya konulan ve onlardan beklenen görev ve sorumluluklarını kapsarken, bağlamsal performans ise biçimsel sözleşmelerin istediği gerekliliklerin ötesinde ekstra rol davranışları ile ilgilidir (Ronald vd., 2009:54). Bağlamsal performansın ortaya konulması çalışanların görev performanslarını da artıracaktır. Dolayısıyla emek yoğun sektörlerin başarısında- dış müşterinin tatmininin sağlanmasında- hem görev hem de bağlamsal performansın icrası önemlidir ve gereklidir.

Baglamsal performans kavramı yazında örgütsel vatandaşlık davranışına benzemektedir. Topateş ve Kalfa (2009:425) çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışının içeriğinin, performans kavramının genişletilmiş biçimi olduğunu ifade etmişlerdir. Bağcı (2014:61) iki kavram arasındaki temel farklılığı, örgütsel vatandaşlık davranışının karşılık beklemeden yapılıyor olması ve buna karşılık bağlamsal performansın çalışanın değerlendirilmesi açısından taşıdığı anlam açısından ifade etmiştir.

İşletmelerin etkinliği çalışanların işlerinden ve işyerlerinden memnun olmalarına, başka bir ifade ile söylenmek istenirse yüksek görev ve bağlamsal performans ortaya koyabilme derecelerine bağlıdır. İşletmelerin çeşitli İKY uygulamaları -işgücü planlaması, eğitim ve geliştirme, performans uygulamaları, performans ödülleri ve iletişim-(Ahmad ve Schroeder, 2003; Becker ve Huselid, 1998; Huang, 2001; Truss, 2001; Tzafirir, 2005) ile çalışanların performanslarında olumlu gelişmeler sağladığı (Yazicioğlu, 2010:245) ve böylece örgütsel performansı arttığı ortaya konulmuştur (Bhattacharya vd., 2005:624; Marangoz ve Biber, 2007:202) Ancak yazında işletmelerin insan kaynaklarının performansını ve dolayısıyla örgütsel performansı artırabilmesinde hangi iyi ve doğru İKY uygulamalarının olması gerektiğine ilişkin bir uzlaşma yoktur. Çünkü bu durum çeşitli bireysel ve örgütsel faktörlere bağlı olarak değişecektir. Bu çalışma bağlamında İKY uygulamaları pazarlama bakış açısından ele alınmakta ve Foreman ve Money (1995) çalışmasındaki içsel pazarlama boyutlarının çalışan performansına etkileri araştırılmaktadır. İşletmelerin geleceğine ilişkin bir amaç birliği çerçevesinde birlikteliği ve ortak bir kimlik duygusunu ifade eden vizyonun tüm çalışanlarca paylaşılması onların enerjilerini odaklamaya yarayan bir araçtır.

Yöneticilerin, çalışanların işlerine ve işyerlerine yönelik bağlılıklarını ve böylece performanslarını artırabilmek etkili bir ödüllendirme sistemi ile mümkündür (Karatepe, 2005). Çalışanların belirli biçimde performans göstermeleri, işletmeler tarafından adil bir şekilde oluşturulmuş faktörlere ve uygulamalara bağlıdır. İşletmelerin uzun vadede rekabetçi yeteneklerini geliştirmelerinin, gelişen iç ve dış çevredeki değişimlere ve dönüşümlere uyum sağlayabilmenin yolu; çalışanlara çeşitli bilgilerin, becerilerin kazandırılmasından ve bunların artırılmasından, geliştirilmesinden geçmektedir. Bu bağlamda çalışanların eğitimi, performansları açısından vazgeçilmez bir unsurdur (Çelik, 1993:124). Dolayısıyla bankacılık ve finans sektöründe bahsedilen içsel pazarlama uygulamalarının etkin bir şekilde yerine getirilmesi durumunda çalışanların görev ve bağlamsal performansları artacaktır. Yapılan daha önceki çalışmalar içsel pazarlama uygulamalarını iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi iş çıktıları ve iş performansı üzerinde olumlu etkilerini ortaya koymuştur (Woodside vd., 1999; Harris ve Ogbonna 2001; Ahmed vd., 2003; Babakuş vd., 2003; Hwang ve Chi 2005; Lytle ve Timmermen 2006).

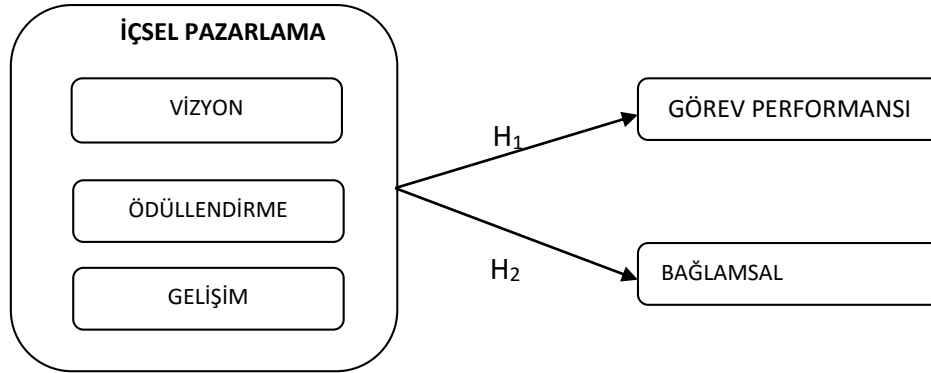
Buradan hareketle bu değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: İçsel pazarlama uygulamaları a) vizyon, b) ödüllendirme ve c) gelişim; görev performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₂: İçsel pazarlama uygulamaları a) vizyon, b) ödüllendirme ve c) gelişim; bağlamsal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

3. METODOLOJİ

3.1. Araştırmanın modeli



3.2. Örneklem, verilerin toplanması ve ölçekler

Bankalar ve diğer finans kurumlarının; İKY alanında güncel gelişmeleri takip ederek uygulamaları nedeniyle bu çalışmanın araştırma kısmı, bankacılık ve finans sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilmektedir. Bu amaçla Doğu Karadeniz Bölgesi'nde bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren kurumların 252 çalışanından elde edilen verilere dayanarak içsel pazarlama faaliyetlerinin görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkileri test edilmektedir. Bu amaçla oluşturulan anket formunda banka çalışanlarının kurumlarına dair içsel pazarlama algılarını ölçmeye yönelik, Money ve Foreman (1995) tarafından geliştirilen 15 maddelik İçsel Pazarlama Ölçeği kullanılmaktadır.

Çalışanların görev ve bağlamsal performans algılarını ölçmeye yönelik ise Smith, Organ ve Near (1993) tarafından geliştirilen 16 ifadeli ölçeğe, Goodman ve Syvante'ın (1999:254-275) 9 adet görev performansı ifadelerinin eklenmesiyle oluşan 25 maddelik Performans Ölçeğinden faydalanılmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkiler 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Kesinlikle katılıyorum arasındaki 5'li likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

3.3 Demografik özelliklere ilişkin bulgular

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde, % 55'nin erkeklerden, % 45'nin kadınlardan, % 63'ünün 26-35 yaş arasında, % 97'sinin üniversite ve lisansüstü mezunu; çalışanların % 52'si evli; % 50'sinin 1-5 yıl kıdeme sahip; % 48'inin 1-5 yıl iş tecrübesine sahip; % 72'sinin personel olduğu görülmektedir.

3.4. 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 çalışmada kurgularımızın geçerlik ve güvenilirlikleri, SmartPLS 2.0 kullanarak doğrulayıcı faktör analizi (CFA) kullanılarak değerlendirilmiştir. Bağlamsal performans değişkenindeki üç sorunun faktör yükünün düşük olduğu görülmüştür. Yapılan inceleme sonucu bu soruları kaldırmanın ilgili faktörün içerik geçerliliğine zarar vermeyeceği anlaşılmaktadır. Üç sorunun silinmesini takiben ortaya çıkan ölçüm modelinde tüm sorulara ilişkin faktör yüklerinin 0.58- 0.95 arasında seyrederek 0.50'in üzerinde bir değer sergilemiştir. Tablo 1`de gösterildiği üzere değişkenlerimiz için hesaplanan ortalama varyans değerleri (AVE) .50 ile .52 arasında seyrederek eşik değer .50`in üzerinde hesaplanmıştır. Yine tablo 1`de gösterildiği üzere değişkenlerimize ait bileşik güvenilirliklerin (CR) 0.87 ile 0.94 arasında değişen değerler almaktadır. Bu sonuçlar, ölçeklerimizin gerekli geçerlik ve güvenilirlik standartlarını karşıladıklarını göstermektedir.

3.5. Araştırma sorunsalının çözümlenmesi

Araştırma sorunsalının çözümlenmesinde öncelikle araştırma modelimizde yer alan faktörler arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda araştırma modelinde yer alan üç adet dışsal değişken olan vizyon, ödüllendirme ve gelişimin hem kendileri hem de içsel değişkenler olan bağlamsal performans ile görev performansı ile aralarında anlamlı ve çift yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. (bkz. Tablo 1). Bununla birlikte tablo 1`de ilgili değişkenlerimize dair ortalama ve standart sapmalar, AVE ile bileşik güvenilirlik değerleri de sunulmaktadır.

Tablo 1. Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ort.	St.s.	AVE	CR	Cronbach α	1	2	3	4	5
Vizyon	3,78	,76	0,78	0,93	0,86	--				
Ödüllendirme	4,27	,53	0,82	0,91	0,89	,63*	--			
Gelişim	4,01	,66	0,64	0,94	0,93	,71*	,70**	--		
Bağlamsal performans	3,66	,79	0,50	0,87	0,83	,40*	,41**	,42**	--	
Görev performansı	3,60	,89	0,53	0,91	0,90	,67*	,31*	,32*	,67**	--

Araştırma modelinde yer alan faktörlerin karşılıklı ilişkilerini incelemeyi takiben hipotezlerimizde öngördüğümüz doğrusal ilişkiler yapısal eşitlik modeli dâhilinde yol analizleri ile test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre;

- Beklenenin aksine içsel pazarlama uygulamalarından herhangi biri ile görev performansı arasında direkt ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmamaktadır. Dolayısıyla H_1 hipotezi desteklenmemektedir.

- Vizyon (B: 0,17; $p<0,05$) ve ödüllendirmenin (B: 0,18; $p<0,05$) bağlamsal performans üzerinde doğrudan ve pozitif etkileri olduğuna dair kanıt sağlanarak H_{2a} ve H_{2b} hipotezleri desteklenmekte; ancak geliştirme ile bağlamsal performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu nedenle H_2 kısmen kabul edilmektedir.

4. Sonuç

Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin dış müşteri memnuniyetinin ve tatmininin sürekliliğini sağlayabilmeleri büyük ölçüde sahip oldukları insan kaynaklarını etkili ve verimli şekilde kullanabilmelerine bağlıdır. Başka bir ifade ile dış müşterilerin işletme ile ilgili olumlu itibara sahip olmaları, iç müşteri olarak kabul edilen çalışanların yüksek performans göstermelerine bağlıdır. Yüksek performans icra edebilmeleri ise işletme içerisindeki çeşitli İKY uygulamalarına bağlıdır. Çeşitli İKY uygulamaları iç müşteri memnuniyetini ve böylece memnun olan çalışanların da dış müşteri memnuniyetini sağlayacaktır. Bu çalışma kapsamında pazarlama yazınında sıkça kullanılan içsel pazarlama uygulamaları bir İKY uygulama tekniği olarak ele alınmış ve bu uygulamaların bir hizmet işletmesi örneği olan bankacılık ve finans sektörü çalışanlarının görev ve bağlamsal performansları üzerine etkileri yapısal eşitlik modeli kullanılarak incelenmiştir. Bu amaçla içsel pazarlama uygulamaları üç değişken; vizyon, ödüllendirme ve gelişim olarak ve performans ise iki değişken; görev ve bağlamsal performans şeklinde ele alınmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre içsel pazarlama uygulamaları, özellikle de işletme vizyonunun tüm çalışanlarla paylaşarak bu vizyon doğrultusunda çalışanların katkılarının ödüllendirilmesi aracılığı ile, çalışanların bağlamsal performanslarını arttıran önemli bir öncül olarak karşımıza çıkmaktadır. Bozkurt (2011) tarafından yapılan çalışmada da İKY uygulamalarının (iş analizi, insan kaynakları planlama, işe seçim ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kararlara katılım ve bilgi paylaşım faaliyetleri) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur. Beklenenin aksine bulgular, içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların sergileyeceği görev performansı açısından taşıyacağı rolü beklentilerin aksine destekler nitelikte kanıt sağlamamaktadır. Ancak bu sonuç, içsel pazarlama uygulamaları ile görev performansı arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı şeklinde algılanmamalıdır. İçsel pazarlama uygulamaları ile görev performansı arasındaki kovaryanslar ile görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki yüksek kovaryans dikkate alındığında içsel performans uygulamalarının görev performansını bağlamsal performans üzerinden etkiliyor olması mümkündür. Dolayısıyla bu çalışma içsel pazarlama uygulamalarının bankacılık ve finans sektörü kapsamında görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkilerine dair önemli bir kanıt sağlamaktadır.

Çalışmanın en başta genel olarak İKY ve pazarlama yazınına önemli bir katkı sağlayan birçok bulguları olmasıyla birlikte, diğer araştırmalarda da olduğu gibi bazı kısıtları da mevcuttur. Çalışma, tek bir sektörün çalışanları ile sınırlıdır. Farklı bir örneklem için sonuçların değişiklik göstermesi muhtemeldir. Ancak çalışma istatistiksel olarak içsel pazarlama uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkileri ortaya koyması sebebiyle önem arz etmektedir. Bu nedenle sonraki yürütülecek çalışmalarda araştırmancının sonuçlarının genellenebilirliğini güçlendirecek farklı ve geniş yelpazedeki katılımcı

gruplarıyla, farklı İKY uygulamalarının çalışan performansı üzerine etkilerini farklı düzenleyici değişkenlerin de araştırmalara katılarak daha geniş bir çerçevede incelemeler yapılması yazına daha fazla katkı sağlayacaktır.

5. Kaynakça

Ahmad S., Schroeder R. G. (2003), "The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences", *Journal of Operations Management*, 19- 43.

Ahmed P. K., ve Rafiq M. (2003), "Internal Marketing Issues and Challenges", *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.

Ahmed P. K., Rafiq M., Saad N. M. (2003), "Internal Marketing and The Mediating Role of Organizational Competencies", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 9, 1221-1241.

Armstrong G., ve Kotler P. (2003), *Marketing, International Edition*, Prentice Hall.

Arnett D. B., Laverie D. A., Mclane C. (2002), "Using Job Satisfaction and Pride as Internal-Marketing Tools", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2002; 43(4), 87-96.

Awwad M. S., ve Agti D. A. M. (2011), "The Impact of Internal Marketing on Commercial Banks' Market Orientation", *International Journal of Bank Marketing*, 29(4), 308-332.

Babakuş E., Yavaş U., Karatepe O. M., Avcı T. (2003), "The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 31 (3), 272-286.

Bağcı Z. (2014), "Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Sayı:24, 58-72.

Becker B. E., Huselid M. A. (1998), *High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications*, Research in Personnel and Human Resources, Stamford CT: JAI Press.

Befort N., ve Hattrup H. (2003) "Valueing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles and Rating of The Importance of Job Behaviours", *Applied H.R.M.Research*, 8(1), 17-32.

Bhattacharya M., Gibson D. E., Doty D. H. (2005), "The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance", *Journal of Management*, Vol.31, No.4, August, pp.622- 640.

Borman W. C., ve Motowidlo S. J. (1993), "Task Performance And Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research", *Human Performance*, 10, 99-109.

Borman W. C. (2004), "The Concept of Organizational Citizenship", *Current Directions in Psychological Science*, 13:6, 238-240.

Bozkurt S. (2011), "İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", *Yönetim*, 22:70, 36-62.

Chow C. W. C., Lai J. Y. M., Loi R. (2015), "Motivation of Travel Agents' Customer Service Behavior and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Leader-Member Exchange and Internal Marketing", *Tourism Management*, Volume 48, June, 362–369.

Christian M. S., Garza A. S., ve Slaughter, J. E. (2011), "Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance", *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.

Collins B., Payne A. (1991), "Internal Marketing: A New Perspective for HRM", *European Management Journal*, 9:3, September, 261-270.

Çelik C. (1993), "Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü", *Verimlilik Dergisi*, Kalite Özel Sayısı.

Devonish D., ve Greenidge D. (2010), "The Effect of Organizational Justice on Contextual Performance, Counterproductive Work Behaviours and Task Performance: Investigating The Moderating Role of Ability-Based Emotional Intelligence", *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75-86.

Doukakis I. P., ve Kitchen P. J. (2004), "Internal Marketing in UK Banks: Conceptual Legitimacy or Window Dressing?", *The Internal Journal of Bank Marketing*, 22(6), 421-452.

Ewing M. T., ve Caruana A. (1999), "An Internal Marketing Approach to Public Sector Management: The Marketing and Human Resources Interface", *The International Journal of Public Sector Management*, 12(1), 17-29.

Freeman R. E. (1984), *Strategic Management, A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

Foreman S., ve Money A. (1995), "Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application", *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-768.

Glassman M., ve McAfee, B. (1992), "Integrating The Personnel and Marketing Functions", *Business Horizons* 35(3) May-June, 52-59.

Goodman S. A., ve Svyantek D. J. (1999), "Person – Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter", *Journal of Vocational Behaviour*, 55, 254-275.

Gounaris S. P. (2006) "Internal-Market Orientation and Its Measurement", *Journal of Business Research*, 59, 432 – 448.

Harris L. C., Ogbonna, E. (2001), "Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance", *Journal of Business Research*, 51 (2), 157–166.

Huang T.C. (2001), "The Effects of Linkage between Business and Human Resource Management Strategies", *Personnel Review*, 30 (2), 132-151.

Hwang I., ve Chi D. (2005), "Relationships among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study", *International Journal of Management*, 22 (2), June, 285-293.

Karatepe S. (2005), "Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım", *Ankara Üniversitesi, SBE Dergisi*, 60(4), 117-132.

Katz D., ve Kahn R. L. (1978), *The Social Psychology of Organizations*, 2nd Ed., John Wiley and Sons, New York.

Kotler P. (2003), *Marketing Management, 11th Edition, International Edition*, Pearson Education Ltd, 23.

Lytle R. S., ve Timmerman, J. E. (2006), "Service Orientation and Performance: An Organizational Perspective", *Journal of Services Marketing*, 20 (2), 136 – 147.

Marangoz M., ve Biber L. (2007), "İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 202-217.

Motowidlo S. J. (2000), "Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship

Behavior in Human Resource Management",

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S105348229900042X> - CORR1Human Resource Management Review10 (1), 115–126.

Onay M. (2011), "Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeginin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi", *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 587-600.

Panigyrakis G. G., ve Theodoridis P. K. (2009), "Internal Marketing Impact on Business Performance in A Retail Context", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37 (7), 600-628.

Ronald F. C., JaeMin C., SeungHyun K. (2009), "The Relationship between Organizational Commitment and Contextual Performance among Private Club Leaders", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, 53-62.

Rust R., Stewart G., Miller H., Pielack D. (1996), "The Satisfaction and Retention of Frontline Employees: A Customer Satisfaction Measurement Approach", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7 Iss: 5, 62-80.

Topateş H., ve Kalfa A. (2009), "Yeni Çalışma İlişkileri Bağlamında Örgütsel Yurttaşlık ve Duygusal Emek", *Uluslararası Sosyal Haklar Sempozyumu Bildiriler*, Ankara: Belediye-İş Sendikası Yayını, 423-431.

Truss C. (2001), "Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes", *Journal of Management Studies*, 38:8, 1122- 1149.

Tsai Y., ve Shih-Wang S. W. (2006), "Internal Marketing, Organizational Commitment and Service Quality", *Service Systems and Service Management*, International Conference on, Vol:2, 1292-1298.

Tzafrir S. (2006), "A Universalistic Perspective for Explaining The Relationship between HRM Practices and Firm Performance at Different Points in Time", *Journal of Managerial Psychology*, 21(2), 109- 130.

Welbourne T. M., Johnson D. E., ve Erez A. (1998), "The Role-Based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory-Based Measure", *Academy of Management Journal*, 41(5), 540 - 555.

Woodside A. G., Sullivan D. P., & Trappey R. J. (1999), "Assessing Relationships among Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies, and Organizational Performance", *Journal of Business Research*, 45(2), 135–146.

Varey R. J. (1995), "Internal Marketing: A Review and Some Interdisciplinary Research Challenges", *International Journal of Service Industry Management*, 6(1), 40-63.

Varey R., ve Lewis B. (1999), "A Broadened Conception of Internal Marketing", *European Journal of Marketing*, (33)9, 926-944.

Yapraklı Ş., ve Özer S. (2001), "Çağdaş Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım: İçsel Pazarlama", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 6, Kasım-Aralık, 58-62.

Yazıcıoğlu İ. (2010), "Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması", *Bilig*, 55, 243- 264.

Yıldız S. M. (2011), "İçsel Pazarlama, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Spor Okullarında Görev Yapan Antrenörler Üzerine Bir İnceleme", *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13(2), 216-225.

İKY İŞLEMLERİ VE HAT YÖNETİCİLERİ ETKİLİLİĞİNİN ÇALIŞAN İŞ PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İpek K. TÜZÜN

Başkent Üniversitesi
tuzun@baskent.edu.tr

R. Arzu KALEMCI

Çankaya Üniversitesi
arzukalemci@cankaya.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada işletmelerin İKY işlemlerinden performans değerlendirme, ücretlendirme ve hizmet içi eğitim ve hat yöneticileri etkililiğinin çalışanların algıladıkları rol içi ve rol dışı performansları üzerindeki etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmaya 6 farklı hizmet işletmesinden 193 personel katılmıştır. İKY işlemlerinin etkililiğiyle ilgili algılamaların çalışan davranışları üzerindeki etkisi ise sosyal değişim kuramı bağlamında açıklanmış ve kuramın karşılıklılık ilkesi temel alınarak çalışanların çift taraflı fayda temelinde geliştirdikleri değişim ilişkisinin rol içi ve rol dışı iş performansı etkileyebileceği tartışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların rol içi performansları üzerinde İKY işlemlerinden ziyade yönetici etkililiğinin anlamlı etkisi bulunmuştur. Öte yandan algılanan rol dışı iş performansı üzerinde ise hem yönetici etkinliğinin hem de İKY işlemlerinden performans değerlendirme ile ücretlendirmenin anlamlı etkisi bulunmuştur. Çalışmanın sonuçlarına göre hizmet içi eğitim işleminin çalışanın rol içi ve rol dışı performansı üzerinde herhangi etkisi yoktur.

Anahtar Kelimeler: Rol içi iş performansı, Rol dışı iş performansı, İKY işlemleri, Hat yöneticileri

1. Kavramsal Çerçeve ve Sorunsal

İKY (insan kaynakları yönetimi) uygulamalarının çalışan davranışı üzerindeki etkilerini değerlendirmek için hem işletmelerin hangi İKY uygulamalarını gerçekleştirdiklerine hem de çalışanların İKY işlemlerinin etkililiğine ilişkin algılarına odaklanma gereği uzun zamandır tartışılmaktadır (örn. Huselid, 1995; Guest, 1999; Chang, 2005; Edgar ve Geare, 2005; Whitener, 2001; Tüzün, 2013). Bu çalışmada çalışanların İKY işlemlerinin etkililiğiyle ilgili algılamalarının çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisine odaklanılmakta ve söz konusu ilişki sosyal değişim kuramı bağlamında açıklanmaktadır. Sosyal değişim kuramı, çalışan ve örgüt arasındaki değişim ilişkilerini ve davranışlarını anlayabilmek ve açıklayabilmek için örgütsel davranış çalışmalarında temel kuramsal altyapıyı oluşturmaktadır. Kuramın temel söylemine göre çalışanlarla örgüt arasında karşılıklılığa dayalı bir değişim ilişkisi söz konusudur ve birey yaptığı değişim sonucu gelecekte belirgin olmayan bir zamanda değişimin karşılığına ilişkin bir beklentisi söz konusudur. Yapılan sosyal değişim sonucunda uygun bir karşılık almanın garantisi olmadığından, sosyal değişim güvene dayanır (Gouldner, 1960; Blau, 1964). Sosyal değişim kuramı temel alındığında, çalışanların çift taraflı fayda temelinde geliştirdikleri değişim ilişkisinin çalışanların hem rol içi hem de rol dışı performans davranışında etkili olabileceği

söylenbilir. İKY işlevlerinin çalışana fayda yaratma amacı göz önünde bulundurulduğunda, İKY işlevlerinin çalışanların hem rol içi hem de rol dışı davranışları üzerinde etkisinin olacağı öne sürülebilir. Çalışan, İKY işlevleri aracılığıyla örgütün kendisine değer verdiğini ve yarar sağladığını algıladığında örgüte karşı daha fazla sorumluluk hissetmektedir. İKY işlevleri temelde çalışan ve örgüt performansını artırmak adına çalışan emeğini doğru değerlendirmek ve çalışana kendini değerli ve önemli hissettirmek amacıyla yerine getirilmektedir. Bu bağlamda, sosyal değişim kuramına paralel olarak çalışanların İKY işlevlerine ilişkin olumlu algısının, çalışan tutum ve davranışlarını da olumlu yönde etkileyeceği beklentisini oluşturabilir (örn. Shore ve Wayne, 1993; Hannah ve Iverson, 2004).

İKY işlevlerinin çalışan bilgi, beceri ve yeteneklerinde sağlayacağı artışa ilk dikkat çeken Huselid (1995), İKY işlevlerinin etkili uygulanması durumunda çalışan iş performansını etkileyeceğini belirtmiştir. Çalışan iş performansı temelde bireylerin iş tanımında yer alan görev ve iş sorumluluklarının yeterliliğiyle ilgili bir kavramdır (Girffin vd., 2007). İlgili yazında çalışan performansı tek boyutlu bir değişken olmaktan ziyade çok yönlü bir yapı olarak kabul gören bir kavramdır. Suliman (2007) iş performansının; işe yönelik gayret, yeniliğe hazır olma, iş çıktısının kalitesi, işin içerdiği görevleri anlama ve iş becerilerini yerine getirme boyutlarından oluştuğunu belirtmiştir. Öte yandan örgütsel davranış yazınında performans kavramı rol içi (in-role behavior) ve rol dışı (extra-role behavior) performans olarak da tartışılmaktadır (örn. Chughtai ve Buckley, 2011). Borman ve Motowidlo (1997) rol içi iş performansını, çalışanın biçimsel olarak yerine getirmesi gereken yükümlülükler olarak ifade etmişlerdir. Rol içi performans ilgili yazında görev performansı olarak da adlandırılmakta ve bireyin, önceden belirlenmiş gerekliliklerle, işin gerektirdiklerini gerçekleştirme derecesini ifade etmektedir (Van Scotter, 2000; Lin vd., 2011). Öte yandan rol dışı performans bağlamsal performans olarak tanımlanmış ve kavramsal olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ile bütünleştirilmiştir. Çalışanların işlerini yerine getirme sürecinde ya da herhangi bir görevi tamamlamak üzere çalışma arkadaşlarına yardım etmesi, üstleriyle işbirliği içinde hareket etmesi ve örgütsel süreçleri geliştirici faaliyetlerde bulunması, bağlamsal performans davranışının göstergeleri olarak ifade edilmiştir (Campbell, 1990; Borman ve Motowidlo, 1993; Jansen, 2000). İKY uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisini araştırmak için yazında tanımlanan ve büyük ölçüde kabul gören Pfeffer (1994) ve sonrasında Guest (2001) tarafından personel arama seçme ve yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme ve ücretlendirme şeklinde tanımlanmıştır. Söz konusu işlevleri ölçülebilir işlevler olarak tanımlanmış ve çalışan davranışını şekillendirdiği sonucuna varılmıştır. Bu yaklaşımı destekleyen ve insan kaynağı seçme, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme gibi İKY işlevlerinin etkili algılanması durumunda çalışanın işten ayrılma davranışını azalttığına, iş memnuniyeti, çalışan performansı ve bağlılığı artırdığına ilişkin sonuçlar ilgili yazında yer almaktadır (örn. Boselie ve Wiele, 2002; Guest, vd., 2003; Chang vd., 2005; Lam vd., 2009; Tuzun, 2013). Singh (2004) performans yönetimi ve etkili ücretlendirme sistemlerinin çalışanların iş performanslarına olumlu katkı sağladığı sonucuna varmıştır. Collins ve Clark (2003) ise yaptıkları araştırmada İKY işlevlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesinin çalışan iş performansını olumlu yönde etkileyebileceğini belirtmiştir. Çalışan eğitim ve ücretlendirme gibi İKY işlevlerinin etkili gerçekleştirilmesini örgütten aldığı destek olarak değerlendirdiğinde, örgüte karşı zorunluluk hissetmekte, dolayısıyla rol dışı performansındaki artışı da bir yükümlülük olarak görebilmektedir (Lam vd., 2009).

Öte yandan İKY işlevlerinin uygulayıcılarının hat yöneticileri olduğu düşünüldüğünde, çalışanların yöneticileriyle de sosyal değişim ilişkisi içinde oldukları ve yöneticilerin yönetim sürecindeki etkililiklerinin çalışan tutum ve davranışlarını

şekillendirebileceği söylenebilir. Hat yöneticileri, çalışanların ilk amirleri olarak çalışan davranışlarını belirlemede önemli etkisi tartışılmaktadır (örn. Settoon *vd.*, 1996; Alfes *vd.*, 2013). Yöneticilerin çalışanların ücretlendirme, performans değerlendirme ve eğitim gibi İKY işlevlerini uygulama konusundaki rollerinin yanı sıra yönetici etkililiği (çalışan katılımı, güçlendirme ve yönetsel destek sağlama gibi) çalışan iş performansı adına kritik rol oynamaktadır (örn. Sikora ve Ferris ,2014). İlgili alandaki çalışmalar algılanan etkili yönetici davranışlarının (çalışana sağlanan destek, etkileşim vb.gibi) çalışanlar üzerinde çok etkili olduğunu belirtmektedir (Örn; McGovern *vd.*, 1997; Purcel ve Hutchinson, 2007; Alfes *vd.*, 2013; Sikora ve Ferris ,2014). Purcel ve Hutchinson (2007) İKY uygulamaları ve performans ilişkisindeki nedenselliğe mutlaka algılanan yönetici etkinliğinin de dâhil edilmesi gereğinin altını çizmiştir. Hat yöneticilerinin çalışanlar üzerindeki güven ve işbirliği yaratma etkisi ve çalışanların algıladıkları etkili amir davranışları çalışan tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar, sosyal değişim kuramı ve alandaki diğer görgül çalışmalardan alınan destekle bu çalışmanın temel araştırma sorusu şöyledir; *Performans değerlendirme, ücretlendirme, eğitim gibi İKY işlevlerinin ve yönetici etkililiğinin nasıl algılandığının çalışanların rol performansı ve ekstra rol (rol dışı) performansı üzerindeki etkileri nasıl farklılaşmaktadır?*

2. Araştırmanın Yöntemi ve Bulguları

Çalışmanın temel araştırma sorusuna yanıt bulabilmek için niceliksel bir çalışma yapılmıştır. Araştırmada niceliksel veri toplama yöntemlerinden biri olan anket uygulaması kullanılmıştır. Araştırmaya, Ankara'da faaliyet gösteren 6 hizmet işletmesinden farklı pozisyonlarda 193 alt, orta ve üst düzey çalışan katılmıştır. Çalışmanın veri, regresyon ve doğrulayıcı faktör analizi SPSS programı yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Demografik özellikler ve araştırmada kullanılacak değişkenleri ölçmek üzere hazırlanan anket *formunda* performans değerlendirme, ücretlendirme, eğitim etkililiği ile hat yöneticilerinin etkililiğine ilişkin ifadeler araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır. Ücretlendirme, performans değerlendirme, yerleştirme ve eğitim uygulamalarının etkinliğinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı Tsaur ve Lin (2004) ile Edgar ve Geare (2005) çalışmalarından uyarlanmıştır Sweeney ve McFarlin (1993), Nieoff ve Moorman (1993) ve Tate *vd.*, (1997) çalışmalarından uyarlanarak hazırlanan 9 ifade yönetici etkililiği olarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkenlerinden algılanan rol içi iş performansı 3 madde ile Carmeli ve diğerlerinin (2007) çalışmasından uyarlanarak, algılanan rol dışı performans ise 6 madde ile Zoghbi-Manrique de Lara (2008) çalışmasından uyarlanmıştır. Anket 7'li likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Veri analizi kısmında ilk olarak bağımlı ve bağımsız değişkenlerin içsel tutarlılıklarını görebilmek adına güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlik analizi sonuçlarında $\alpha > 0.60$ değeri esas alınmıştır. Araştırma ölçeklerine ilişkin gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonrasında, araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerinin korelasyon analizlerinde değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Korelasyon analizi sonucuna göre, İKY uygulamalarının üçü de benzer oranlarda rol dışı performansla anlamlı korelasyon (.31, .30, .29) gösterirken, sadece algılanan eğitim etkililiğinin rol içi performansla anlamlı korelasyon (.17 < 0.05) gösterdiği görülmüştür. Yönetici etkililiği ise hem rol dışı (.41) hem de rol içi performans (.40) ile korelasyon göstermektedir (Tablo1)

Tablo 1. Araştırma Ölçeklerinin Korelasyon Katsayıları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1. Performans Değerleme	(.85)					
2. Ücretlendirme	.58**	(.77)				
3. Hizmet İçi Eğitim	.55**	.54* *	(.83)			
4. Yönetici Etkililiği	.28**	.25* *	.36* *	(.90)		
5. Rol dışı iş performansı	.31**	.30* *	.29* *	.41* *	(.86)	
6. Rol içi iş performansı	.12	.10	.17*	.40* *	.68	(.89)
Ortalama	3.53	3.27	4.32	5.17	5.48	6.22
Standart Sapma	1.54	1.60	1.43	1.31	0.98	.91

**p<,01, *p<,05

Performans değerlendirme, ücretlendirme, eğitim ile yönetici etkililiğinin, rol içi ve rol dışı performans üzerindeki etkilerini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Model 1 'de çalışanların algıladıkları performans değerlendirme, ücretlendirme, eğitim geliştirme ile yönetici etkililiğinin algılanan rol içi performans üzerindeki etkisi ölçülmüş ve tüm bağımsız değişkenler eşzamanlı modele dahil edilmiştir. Model 1'in sonuçlarına göre çalışanların rol içi performansları üzerinde İKY işlevlerinden ziyade yönetici etkililiğinin ($\beta=.27$, $p<.001$) anlamlı etkisi bulunmaktadır. Model 2 ise bağımsız değişkenlerin algılanan rol dışı iş performansı üzerindeki etkisini test etmektedir. Model 2'ye göre iser yönetici etkililiğinin ($\beta=.25$, $p<.001$) ve İKY işlevlerinden performans değerlendirme ($\beta=.07$, $p<.05$) ile ücretlendirmenin ($\beta=.08$, $p<.05$) algılanan rol dışı iş performansı üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır. Tablo 2 'de regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 2. Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Model 1 Rol içi performans		Model 2 Rol dışı iş performansı	
	β	t	β	t
Performans Değerleme	.00	0.51	.07**	1,57
Ücretlendirme	-.09	.49	.08**	1,59
Hizmet İçi Eğitim	.02	.04	.01	0.18
Yönetici Etkililiği	.27***	5.44	.25***	4.87
F	9.148***		13.701***	
R ²	.16		.22	
Adj. R ²	.14		.20	

*** p < 0,001 **p<,05

3. Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışmada İKY işlevlerinden performans değerlendirme, ücretlendirme ve hizmet içi eğitim gelişim etkililiğinin ve hat yöneticileri etkililiğinin çalışanların algıladıkları rol içi ve rol dışı performansları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların rol içi performansları üzerinde İKY işlevlerinden ziyade yönetici etikliğinin anlamlı etkisi bulunmuştur. Öte yandan algılanan rol dışı iş performansı üzerinde ise hem yönetici etkinliğinin hem de İKY işlevlerinden performans değerlendirme ile ücretlendirmenin anlamlı etkisi bulunmuştur.

Bu çalışmada İKY işlevlerinden en hızlı kurumsallaşması ve sıkça uygulanan faaliyetlerden biri olması yönüyle bilinen hizmet içi eğitimin, çalışanların rol içi ve rol dışı performansları üzerinde etkisi olmadığı görülmüştür. Diğer bir ilginç sonuç ise performans değerlendirme ve ücretlendirmenin çalışanın algıladığı performans üzerinde etkili olmamasıdır. Çalışma sonuçlarıyla ilgili yazında son zamanlarda çok tartışılan İKY uygulamalarıyla birlikte hat yöneticilerinin davranışlarının çalışan tutum ve davranışları üzerindeki şekillendirici etkisinin araştırılması gereği (Purcel ve Hutchinson, 2007; Alfes vd., 2013; Sikora ve Ferris , 2014) görüşüne katkı sağladığı görülmektedir. Bu çalışma sonucuna göre yöneticilerin yönetsel anlamda çalışanlara sağladıkları destek ve etkileşim, çalışanın hem rol içi hem de rol dışı performansları üzerinde etkilidir. Ne kadar etkili İKY uygulamaları gerçekleştirilse gerçekleştirilsin, hem İKY işlevlerinin uygulayıcıları hem de yönetsel sürecin sorumluları olarak hat yöneticilerinin çalışan davranışı üzerindeki etkisi özellikle uygulamacılar için dikkat çekilmesi gereken bir sonuçtur. İşletmeler, etkili bir yönetsel süreç adına, yöneticilerin sağlayacakları sosyal destek ve etkileşim süreçleri iyi tanımlanmalı ve bu konuda gerekli yönetici geliştirme ve eğitime faaliyetlerini yerine getirmelidirler. Ayrıca sonuçlar örneklemin içinde bulunduğu kültürel bağlam açısından da değerlendirilebilir. Gelecek araştırmalarda kültürel unsurları da dikkate alan ve kültürel bağlama uygun geliştirilecek ölçeklerin kullanılmasıyla farklı sonuçlar elde edilebilir. Ayrıca nicel ve nitel yöntemlerin bütünleştirildiği araştırmalarla İKY uygulamalarını değerlendirmek yazına katkı açısından önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra hem çalışan hem de yöneticilerin İKY etkinliği ile ilgili algılamalarını bütünleştiren çalışmalar İKY uygulamalarını değerlendirmek açısından daha etkili olabilir. Öte yandan çalışmanın bir takım kısıtları bulunmaktadır. Çalışma 193 hizmet çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Daha geniş ve farklı demografik ve sosyal özelliklerin olduğu bir örneklem ile farklı aracı değişkenlerin göz önünde bulundurulması çalışmanın sonuçlarının değerlendirilmesi açısından daha anlamlı olacaktır.

Kaynakça

Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C. ve Gatenby, M. (2013), "The Relationship Between Line Manager Behavior, Perceived HRM Practices, and Individual Performance: Examining the Mediating Role of Engagement", *Human Resource Management*, 52, pp 839–859.

Blau, P. M. (1964), *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.

Borman, W. C., ve Motowidlo, S. J. (1997), "Task performance and contextual performance: The meaning for personnel research", *Human Performance* , 10, pp 99 - 109.

Borman, W., ve Motowidlo, S. (1993), "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance". N. Schmitt ve W. Borman (der). *Personnel selection in organizations içinde*, San Francisco: Jossey-Bass, pp 71- 98.

Bosele, P. ve Wiele V.R. T. (2002), "Employee perception of HRM and TQM, and the effects on job satisfaction and intention to leave", *Managing Service Quality*, 12(3), pp 165-172.

Campbell, J. P. (1990), "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology". D. M.D. ve H. L.M. (der). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press., pp 687-732.

Chang, E. (2005), "Employee's overall perception of HRM effectiveness", *Human Relations*, 58(4), pp 523-544.

Chughtai, A. A., ve Buckley, F. (2011), "Work engagement antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance", *Career Development International*, 16, pp 684-705.

Collins, C.J. ve Clark, K.D. (2003), "Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage", *Academy of Management Journal*, 46 (6), pp 740-751.

Edgar, F. ve Geare, A. (2005), "HRM practice and employee attitudes: Different measures - different results", *Personnel Review*, 34, pp 534-549.

Gouldner, A.W. (1960), "The norm of reciprocity: a preliminary statement", *American Sociological Review*, 25, pp 161-78.

Griffin, M. A., Neal, A., ve Parker, S. K. (2007), "A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts", *Academy of Management Journal*, 50 (2), p 327- 347.

Guest, D. E. (2001), "Human resource management: When research confronts theory", *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), pp 1092-1106.

Guest, D.E., Michie, J., Conway, N., ve Sheehan, M. (2003), "Human resource management and corporate performance in the UK", *British Journal of Industrial Relations*, 41, pp 291-314.

Hannah, D.R. ve Iverson, R.D. (2004), "Employment relationships in context: implications for policy and practice". J. A.-M. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, M.S. Taylor ve L.E. Tetrick (der). *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives* içinde, New York, NY: Oxford University Yayını.

Huselid, M. A. (1995), "The impact of human resource management practices on turnover, production and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, 38, pp 635-672.

Janssen, O. (2000), "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, pp 287-302.

Lam, W., Chen, Z. ve Takeuchi, N. (2009), "Perceived human resource management practices and intention to leave of employees: the mediating role of organizational citizenship behavior in a Sino-Japanese joint venture", *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), pp 2250-2270.

Lin, C. W., Chen, S. L. ve Wang, R. Y. (2011), "Savouring and perceived job performance in positive psychology: Moderating role of positive affectivity", *Asian Journal of Social Psychology*, 14, pp 165 - 175.

McGovern, P., Gratton, L., Hope Hailey, V., Stiles, P. ve Truss, C. (1997), "Human resource management on the line?", *Human Resource Management Journal*, 7(4), pp 12-29.

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, pp 27-56.

Pablo Zoghbi-Manrique de Lara, (2008) "Should faith and hope be included in the employees' agenda?: Linking P-O fit and citizenship behavior", *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), pp 73 – 88.

Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage Through People*, Boston, MA Harvard Business School.

Purcell, J. ve Hutchinson, S. (2007), " Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence", *Human Resource Management Journal*, 17, pp 3–20.

Setton, R.P., Bennet, N. ve Liden, R.C. (1996), "Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader member exchange and employee reciprocity", *Journal of Applied Psychology*, 81, pp 219-27.

Shore, L. M. ve Wayne, S. J. (1993), " Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 78, pp 774–780.

Sikora, D.M. ve Ferris, G.R. (2014), "Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management", *Human Resource Management Review*, 24, pp 271-281.

Singh, K. (2004), "Impact of HR practices on perceived firm performance in India", *Asia Pacific Journal of Human Resources* , 42(3), pp 301-317.

Suliman, A. M. (2007), " Links between justice, satisfaction and performance in the workplace: A survey in the UAE and Arabic context", *Journal of Management Development* , 26 (4), pp 294-311.

Sweeney P.D. ve McFarlin, D.B. (1993), "Workers' evaluations of the ``ends'' and the ``means'': An examination of four models of distributive and procedural justice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, pp 23-40.

Tate, U., Whatley, A. ve Clugston, M. (1997), "Sources and outcomes of job tension: a three nation study", *International Journal of Management*, 3, pp 350-358.

Tsaur, S.H. ve Lin, Y.C. (2004), "Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior", *Tourism Management*, 25, pp 471-481.

Tüzün, İ.K. (2013), "İKY Uygulamalarının etkililiğinin çalışan algılamaları bağlamında araştırılması: İK birimi saygınlığının rolü", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 20 (1), pp 171-185.

Whitener, E. M. (2001), "Do 'high commitment' human resource practices affect employee commitment? A cross level analysis using hierarchical linear modeling", *Journal of Management*, 27, pp 515–536.

**İKY UYGULAMALARININ, ÖRGÜTSEL ADALET ALGILAMASININ ARACI
OLDUĞU DURUMLARDA, İŞE ADANMIŞLIK VE İŞ-YAŞAM DENGESİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
ADAM KAYIRMACILIĞIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Yrd.Doç.Dr.Ayktut ARSLAN
Piri Reis Üniversitesi İİBF
draykutarслан@gmail.com

Yrd.Doç.Dr.Özgür DEMİRTAŞ
İnönü Üniversitesi İİBF
demirtasozgur@yahoo.com

Yrd.Doç.Dr.Emir ÖZEREN
Dokuz Eylül Üniversitesi
Reha Midilli Foça Turizm Fakültesi
emirozeren@yahoo.com

Prof.Dr.Rana Özen KUTANİS
Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F.
rkutanis@sakarya.edu.tr

ÖZET

Küreselleşme, iş gücü farklılıklarının önem kazanması, gelişen teknoloji ve artan rekabet etkin İKY uygulamalarını ön plana çıkartmakta, örgütün rekabet üstünlüğü elde etmesinde taklit ve ikame edilmesi güç insan kaynağının giderek daha stratejik bir rol kazanması hususu gündeme gelmektedir. Buradan hareketle, çalışmanın temel amacı, İKY uygulamalarının, örgütsel adalet algılamasının aracı olduğu durumlarda, işe adanmışlık ve iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisini incelemektir. Ayrıca, kayırmacılığın (nepotizm) düzenleyici bir değişken olarak İKY Uygulamaları ve örgütsel adalet algılaması arasındaki rolü de araştırılmıştır. Çalışma, Kayseri’de faaliyet gösteren bir havacılık işletmesinin 387 personelinden Kasım ve Aralık ayları içerisinde toplamda 5 hafta ara verilerek iki zamanlı olarak (boylamsal) toplanan veriler yoluyla gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, İKY uygulamalarının işe adanmışlık ve iş-yaşam dengesi üzerinde anlamlı düzeyde olumlu etkiye bulunduğunu işaret etmektedir. Ayrıca, örgütsel adalet algısının yalnızca İKY uygulamaları ve iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkide aracı bir role sahip olduğu gözlenmiştir. Kayırmacılığın ise anlamlı düzeyde düzenleyici bir rolü tespit edilememiştir.

Anahtar Kelimeler: İKY Uygulamaları, Örgütsel Adalet Algısı, İş-Yaşam Dengesi, İşe Adanmışlık, Kayırmacılık

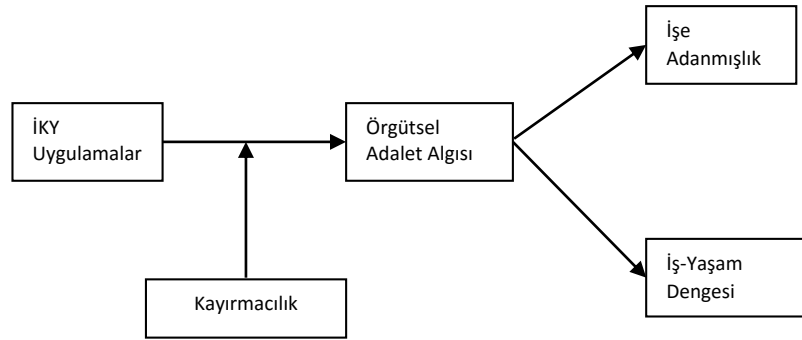
1. Giriş

İnsan kaynakları yönetiminin (İKY) sürdürülebilir rekabet avantajı inşa etmedeki rolü son otuz yılda yapılan akademik araştırmaların ilgi odağı haline gelmiştir. İKY yazını açısından son yıllarda önem kazanan süreç temelli yaklaşımın savunucuları çalışanların İKY

uygulamalarına atfettikleri anlamın psikolojik süreçler yoluyla aktarıldığını belirtmişler ve aynı İK uygulamaların farklı anlamlar yüklendiğinde farklı sonuçlar doğurabileceklerine dikkat çekmişlerdir. Çalışmamız Bowen ve Ostroff (2004) ve Ostroff ve Bowen'ı (2000) izleyerek İKY uygulamalarının kapsam temelli yaklaşımının İKY ve performans ilişkisini açıklamada yetersiz (Sanders vd., 2012) olduğu varsayımı üzerine inşa edilmiştir.

Mevcut çalışmada İKY uygulamaları; i) eğitim ii) ödül sistemleri iii) kadrolama iv) performans değerlendirme v) katılım boyutlarından oluşmaktadır. Nitekim bu boyutlar Huselid (1995) ve Guthrie'nin (2001) araştırmalarında işaret ettiği İK uygulamaları olup çalışanların örgüte bağlılığını, işe adanmışlıklarını, örgüt içindeki adalet algısını etkileyen, çalışanların işleri ile özel yaşamları arasında sağlıklı bir denge kurmalarına yardımcı, birbiriyle ilişkili bir dizi süreçten (Lado ve Wilson, 1994: 701) oluşmaktadır.

Yazında İKY uygulamalarının örgütsel performans ile ilişkisinde İKY uygulamalarının olumlu etkisine işaret eden çok sayıda çalışma (Rogers ve Wright, 1998; Harris ve Ogbonna, 2001; Ahmad ve Schroeder, 2003; Stavrou vd., 2007; Biber, 2006; Liu vd., 2007; Katou ve Budhwar, 2010) bulunmasına karşın İKY uygulamalarının işe adanmışlık, iş-yaşam dengesi gibi işgören gözünden sonuçları üzerine bir değerlendirmeye rastlanamamıştır. Bu çalışma İKY uygulamalarının şimdiye kadar yazında nadiren inceleme konusu yapılmış kayırmacılık, örgütsel adalet, işe adanmışlık, iş-yaşam dengesi gibi değişkenlerle ilişkisini inceleyerek yazındaki bu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır (Şekil-1).



Şekil 1. Araştırma Modeli

1.1. İKY uygulamaları ve işe adanmışlık

İşe adanmışlık çalışanların örgütün misyon, vizyon, strateji ve değerlerini benimsedikleri ve örgütleri için bireysel çaba harcamaya hazır olduklarını ortaya koyan (Rich vd., 2010: 617- 635), “enerji, adanma ve işe gömülme” özelliklerini içeren işle ilgili olumlu ve tatminkar bir zihinsel durum olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2001). İKY uygulamalarının işe adanmışlık ile ilişkisi dikkate alındığında işe adanmışlığın bugüne kadar yapılmış çalışmaların çoğunda personel devir oranı ve firma performansı bağlamında ele alındığı dikkate çekmektedir. Oysa Kuchinke'nin (2012: 578) belirttiği gibi, insan kaynakları geliştirme yalnızca performans odaklı değil, aynı zamanda ve eşit derecede sağlık, eğitim, refah, güvenlik ve dünyadaki sosyal adalet gibi konuları geliştirme üzerine de yoğunlaşmalıdır. Nitekim İKY uygulamaları yoluyla işe adanmışlığı sağlanan çalışanların nihai performans çıktılarının da yüksek olacağı düşünülmektedir.

İşe adanmışlığın öncülleri ve sonuçlarıyla ilgili anlamlı bulgular ortaya koyan mevcut çalışmalardaki (Harter vd., 2013; Rana vd., 2014; Rayton ve Yalabık, 2014) önemli

bir eksiklik, söz konusu davranışları, çalışanların işleriyle ilgili karar alma ve inisiyatif kullanma fırsatı tanıyan yüksek katımlı İK uygulamaları ile yeterince ilişkilendirmemiş olmalarıdır. Aslında bu uygulamalar, çalışanlarda örgütleri nezdinde değer gördükleri, önemsendikleri ve desteklendikleri algısı yaratarak, çalışanların işlerinden daha fazla tatmin duymalarına, kendilerini işe daha fazla adanmış hissetmelerine ve bu yolla örgütleriyle aralarında olumlu bir değişim ilişkisinin başlamasına zemin hazırlayabilir (Allen vd., 2003; Eisenberger vd., 1986). Bir örgütte katılımı esas alan İK uygulamalarının varlığı, etkilediği içsel motivasyon ile birlikte (Hakanen vd., 2006; Salanova ve Schaufeli, 2008) çalışanların işe adanmışlık davranışı üzerinde önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

Hipotez 1. İKY Uygulamaları çalışanların işe adanmışlığı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

1.2. İKY uygulamaları ve iş-yaşam dengesi

İşgücü çeşitliliğinin artması, çalışan anneler (Sürgevil, 2015), çift kariyerli ve tek ebeveynli aile sayılarındaki yükseliş iş özel hayat dengesinin kurulması ve sürdürülmesinin önemli hale getirmektedir (Smith ve Gardner, 2007: 3). İş-yaşam dengesi, “işyerindeki uygulamalar aracılığıyla çalışanların özel yaşamları ile iş hayatının talepleri arasında çalışan ihtiyaçlarını giderecek şekilde denge sağlanması” olarak ifade edilmektedir (Jyothi ve Jyothi, 2012).

Türkiye bağlamını da içeren pek çok ülkede gerçekleştirilen araştırmada iş görenlerin iş-aile çatışmasını, aile-iş çatışmasına nazaran daha fazla deneyimledikleri gözlenmiştir (Aycan ve Eskin, 2005; Giray ve Ergin, 2006). Özellikle iş yükü, çalışma saatleri gibi işe ait unsurlar bireyin iş aile çatışması yaşamasına neden olmakta ve işiyle özel yaşamı arasında denge kurmasını güçleştirmektedir. Sözü edilen bu durumu bireye özgü bir mesele olarak görmek yerine, İKY uygulamalarıyla desteklenmesi ve etkisinin azaltılması gereken bir yönetim sorunu olarak ele alınmanın daha doğru olacağı savunulmaktadır (Turgut, 2011). Tam da bu noktada İKY uygulamaları ve araçlarının etkin kullanımı (örneğin, iş yükünün hafifletilmesi ve paylaşılması, mesai saatlerinin düzenlenmesi vb.) çalışanların iş yaşam dengesi kurmalarına yardımcı olmakta, onların iş yaşam gelişimlerini desteklemekte ve bu yolla yaşam kalitelerinin yükselmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda iş yaşam dengesi bireyin yalnızca işi ile aile arasındaki denge olarak görülmemeli, işiyle iş dışındaki tüm faaliyetler arasındaki denge olarak düşünülmelidir (Shankar ve Bhatnagar, 2010). Buna göre;

Hipotez 2. İKY Uygulamaları çalışanların iş-yaşam dengeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

1.3. Kayırmacılığın düzenleyici rolü

Profesyonel iş yaşamında pek kabul görmeyen ve çoğu zaman etik dışı bir davranış olarak kabul edilen kayırmacılık olgusunun, çoğu ülkede yasal birtakım önlemler alınmış olmasına rağmen süregeldiği görülmektedir (Fershtman vd., 2005; Özkanan ve Erdem, 2014: 180). Kayırmacılığın örgüt çalışanları üzerinde olumsuz etkisi, özellikle düşük motivasyon, iş stresi (Büte, 2011b; Büte, 2011a), iş tatmininde azalma (Büte, 2011b; Büte, 2011a; Asunakutlu ve Avcı, 2010), tükenmişlik (Liljegren ve Ekberg, 2009), düşük adalet algısı (Burucuoğlu vd., 2015) olarak kendini göstermektedir. Türk yazınında kayırmacılık ve İKY uygulamaları arasındaki ilişkiyi irdeleyen ender çalışmalardan biri Büte (2011) tarafından bankacılık sektöründe çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Buna göre kayırmacılık arttıkça iş stresi artmakta; iş tatmini, işverene güven ve motivasyon ise azalmakta, sonuç olarak örgütsel bağlılık düşmekte ve işten ayrılma eğilimleri çoğalmaktadır (Büte, 2011b: 382).

Çalışmada öne sürülen modelde de benzer şekilde, kayırmacılık arttıkça İKY uygulamalarının etkisinin azalacağı düşünülmektedir. Hem kayırmacılık algısındaki artış hem İKY uygulamalarının olumlu etkisinde meydana gelen göreceli azalış, örgütsel adalet algısında düşüşe neden olabilecektir. Tam tersi bir durumda, yani kayırmacılık algısı düştükçe İKY uygulamalarının etkisi artmakta ve artan etki adalet algısını da olumlu yönde etkileyebilmektedir. Çalışanların örgüt içi adaletli tutum ve hakkaniyet hakkındaki olumlu yargıları, ayrımcılığın ve kayırmacılığın olmadığı durumlarda daha belirgin olabilmekte, daha başlangıçta beliren sorunların çözümünde çalışanların fazladan gayret göstermelerine ve tükenmişlik seviyesine ulaşmadan problemlerin çözümüne olanak tanımaktadır. Buna göre;

Hipotez 3. İKY uygulamaları ve çalışanların örgütsel adalet algısı arasında kayırmacılık düzenleyici bir role sahiptir.

1.4. Örgütsel adaletin aracı rolü

Yönetim ve davranış yazınında örgütsel adalet genellikle üç, kimi zaman dört boyutlu bir olgu olarak açıklanmaktadır (Colquitt vd., 2001; Fortin vd., 2014). Genellikle yazında alt faktörler olarak dağıtım adaleti, işlem adaleti, etkileşim adaleti ve bilgisel adalet ele alınmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2011; Greenberg, 1993; Colquitt vd., 2001; Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Yazında örgütsel adaletin yordayıcıları olarak nepotizm ve kayırmacılık (Asunakutlu ve Avcı, 2010; Karacaoğlu ve Yörük, 2012; Arslaner vd., 2014) ve örgütsel destek (Erdoğan, 2002) gibi etmenler öne sürülmüşse de, İKY uygulamaları açısından personel seçimi (Gilliland, 1993; 1995), performans değerlendirme (Greenberg, 1986; Korsgaard ve Roberson, 1995; Erdoğan, 2002), ücret sistemleri (Lee vd., 1999) gibi süreçlerin ele alındığı çalışmalar da vardır. Çalışmada varsayımlanan modelde İKY uygulamalarının şeffaf, adil ve çalışan lehine olduğunun algılanmasının örgütsel adalet algısı üzerinde olumlu bir etki yaratacağı ve bu olumlu etkinin, işe adanmışlık ve iş-yaşam dengesini de olumlu yönde yordayacağı beklenmektedir.

Örgütsel adaletin diğer aracı rolünde ele alınan işe adanmışlık kavramının; iş/mesleğe/örgüte bağlılık ve iş doyumu gibi diğer benzer iş tutumlarından farklılık gösterdiği ve daha kapsamlı bir olgu olduğu ileri sürülmekte (Gündüz vd., 2013:31), kavram “enerji, adanma ve işe gömülme” özelliklerini içeren işle ilgili olumlu ve tatminkar bir zihinsel durum olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2001).

İşe adanmışlık genellikle çalışanlar ve örgüt açısından iş doyumu, performans artışı gibi olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Ancak, çalışanların görev tanımları dışında bir şevk ve istekle işle bütünleşmelerine rağmen örgüt içi İK açısından hakkaniyeti zedeleyici uygulamaların ve üstlerin astları karar alma sürecine katmaktaki isteksizlikleri, kaba ve samimiysiz davranış ve tutumların adaletsizlik algısı yaratabileceği ve çalışanların morallerini bozup şevklerini kırabileceği düşünülebilir.

İş-aile dengesi ile ailevi sorunların işe etkisi ve işteki sorunların aileye etkisini ifade eden ancak bu ilişkilerde sağlıklı, tutarlı ve motivasyonu artırıcı olumlu bir dengeyi işaret eden bir kavram olarak tanımlandığı daha önce tartışılmıştı. Türk alan yazınında iş-aile dengesi ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi irdeleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Benzer şekilde uluslararası yazınında da bu kapsamda yeterince derinlemesine bir çalışmanın olmadığı görülmüştür.

Judge ve Colquitt (2004:397) örgütsel adalet ve iş-aile çatışması arasında doğrudan ilişkiyi irdeleyen tek araştırmanın olduğunu belirtmekte (Bkz. Tepper, 2000) ve diğer

çalışmaların adalet kavramından ziyade genel adillik kavramına odaklandıklarını işaret etmektedir. Ayrıca, bazı İK uygulamalarının, örneğin bekar ve evli çalışanların ayırt edilmesi, evliler lehine uygulamaların ve avantajların daha fazla olması ya da evli ve çocuklu olanlara avantajlı uygulamalar gibi (Haar vd., 2005), çalışanlar nezdinde hakkaniyet algısını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu doğrultuda mevcut çalışmada aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

Hipotez 4a. Örgütsel adalet algısı İKY uygulamaları ile çalışanların işe adanmışlıkları arasındaki ilişkide aracı bir role sahiptir.

Hipotez 4b. Örgütsel adalet algısı İKY Uygulamaları ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişkide aracı bir role sahiptir.

2. Araştırmanın yöntemi

Açıklayıcı, nedensel bir araştırma tasarımı kurgulanarak nicel araştırma yöntemine dayalı soru formu yoluyla katılımcılardan İKY uygulamaları, örgütsel adalet algısı, işe adanmışlık, iş-yaşam dengesi ve kayırmacılık değişkenlerine ilişkin değerlendirmeler yapmaları istenmiştir.

2.1 Örneklem

Kolayda örnekleme yoluyla Kayseri ilinde havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin tam zamanlı 400 çalışanına soru formları gönderilmiştir. Eksik ve hatalı kodlamalar ayırt edildikten sonra toplamda 387 soru formu değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Anketlerin geri dönüş oranı % 96.7 olarak hesaplanmıştır. Nihai değerlendirmede, örneklemin %26'sı kadınlardan, %74'ü erkeklerden oluşmakta olup, ortalama çalışma süresi 11.8 yıldır. Katılımcıların, %48.8'i lise veya dengi okuldan; %24.3'ü ise meslek yüksek okulu seviyesi bir eğitim düzeyindedir.

2.2. Ölçekler

Bu çalışmada yararlanılan ölçekler aşağıda sunulmuş olup, ölçeklerde 1= "Kesinlikle Katılmıyorum", 5= "Kesinlikle Katılıyorum" ifade etmektedir.

İKY Uygulamalarının ölçümü için Youndt vd. (1996) tarafından kullanılan ve 16 ifadeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) .92 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel Adalet Algısı ölçümü için Yürür (2005) tarafından kullanılan ve 20 ifade içeren bir ölçek; İşe Adanmışlığın ölçümü için Rich vd. (2010) tarafından geliştirilen ve 18 ifadeden oluşan bir ölçek; İş-Yaşam Dengesi'nin ölçümü için Erben ve Ötken'in (2014) tarafından kullanılan ve 15 ifadeden oluşan bir ölçek; Kayırmacılığın ölçümü için ise Asunakutlu ve Avcı (2010) tarafından kullanılan ve 14 ifadeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Bahse konu ölçeklerin güvenilirlik katsayıları (Cronbach's Alpha) sırası ile .74, .86, .73 ve .76 olarak tespit edilmiştir.

2.3. Ortak yöntem hatasının (common method variance) en aza indirilmesi

Yönetim ve organizasyon yazınında yapılan çalışmalarda, özellikle sonuçların analizlere dayalı yorumlanması aşamasındaki hataların ve buna ek olarak birey üzerinde değişik seviyelerde yansımaları olan çoğu sosyal etkinin en aza indirilmesi amacıyla bu çalışmada Podsakoff vd. (2012) tarafından önerilen uygulamalar kullanılmıştır.

3. Bulgular

Çalışmanın değişkenlerine ait korelasyonlar, ortalamalar, standart sapmalar (bireysel düzeyde) ve diğer anahtar değişkenler Tablo-1’de verilmiştir.

Tablo 1: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5
İKY Uygulamaları	3.49	.74	-				
Örgütsel Adalet Algısı	3.56	.58	-.295*	-			
İşe Adanmışlık	3.86	.53	.313***	-.145***	-		
İş-Yaşam Dengesi	2.98	.49	.416***	.459***	.288***	-	
Kayırmacılık	3.25	.42	-.201***	-.113***	-.104***	.510***	-

p<.05; *p<.001

Sonuçlar incelendiğinde, İKY uygulamaları ile örgütsel adalet algısı ve kayırmacılık arasında olumsuz; işe adanmışlık ve iş yaşam dengesi ile olumlu korelasyona sahiptir. Ayrıca, hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları ise aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 2: Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Bağ.Değ (DV): İşe Adanmışlık			Bağ.Değ (DV): İş-Yaşam Dengesi		
	Step 1 IV-Med (β)	Step 2 IV – DV (β)	Step 3 IV/Med – DV (β)	Step 1 IV-Med (β)	Step 2 IV – DV (β)	Step 3 IV/Med – DV (β)
Bağımsız Değişken (IV) <i>İKY Uygulamaları</i>	- .295***	.313***	.296***	- .295***	.416***	.604***
Aracı (Med.) <i>Örgütsel Adalet Algısı</i>			-.058			.637***
R ²	.087	.098	.101	.087	.173	.544
F Değişimi	36.575	41.794	1.304	36.575	80.515	228.775

***p<.001

Yukarıdaki tablo sonuçları incelendiğinde, İKY uygulamalarının bireyin işe adanmışlığını ve iş yaşam dengesini anlamlı olarak olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ancak, yapılan aracılık analizlerinde örgütsel adalet algılarının İKY uygulamaları ve her iki bağımlı değişken açısından aracılık rolünün olmadığı gözlemlenmiştir.

İKY uygulamaları ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide kayırmacılığın düzenleyici rolüne ilişkin gerçekleştirilen analiz sonuçları ise Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Kayırmacılığın Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Bağımlı Değişken Örgütsel Adalet Algısı	R ²	ΔR ²	F Değişimi
Adım 1 İKY Uygulamaları	-.295***	.087	.087	36.575
Adım 2 İKY Uygulamaları Kayırmacılık	-.217*** -.114***	.147	.060	133.201
Adım 3 İKY Uygulamaları Kayırmacılık Etkileşim Terimi	-.283*** -.098 -.067	.148	.001	.801

Not: Standardize Beta Değerleri Kullanılmıştır; ***p< .01

Etkileşim Terimi: İKY Uygulamaları*Kayırmacılık

Regresyon analizi sonuçlarından kayırmacılığın İKY uygulamaları ile örgütsel adalet algısı arasında düzenleyici bir role sahip olmadığı gözlenmiştir.

Özetle, çalışma modeli kapsamında kurulan hipotezlerden Hipotez 1 ve 2 doğrulanmış olup Hipotez 3, 4a ve 4b reddedilmiştir.

4. Sonuç ve tartışma

Sonuç olarak, çalışmada İKY uygulamalarının işgörenlerin hem işe adanmışlığı hem de iş-yaşam dengeleri üzerinde olumlu role sahip olduğu anlaşılmıştır. Buna göre; eğitim, ödül sistemleri, kadrolama, performans değerlendirme ve katılımı esas alan etkin İKY uygulamaları, işgörenlerin işe cezbolmalarını sağlamakta, ayrıca iş ve özel yaşamları arasında sağlıklı bir denge kurmalarına olanak tanımaktadır. İKY uygulamaları sayesinde çalıştığı örgütte kendilerine değer verildiği, önemsendiği ve desteklendiğini hisseden işgörenlerin bireysel olarak çaba göstermeye ve işine kendini adamaya hazır oldukları görülmektedir (Rich vd., 2010; Salanova ve Schaufeli, 2008). Ayrıca İKY uygulamalarının, çalışanların iş ve özel yaşamları arasında da daha iyi bir denge oluşturmalarına hizmet ettiği sonucu çıkarılabilmektedir. Ancak her iki bağımlı değişken ve İKY uygulamaları arasında örgütsel adalet algılamalarının aracı bir rol oynamadığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda İKY uygulamaları ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkide kayırmacılığın düzenleyici bir etkisinin olmadığı da görülmektedir. Bu durum, çalışmanın gerçekleştirildiği işletmenin kamuya ait bir havacılık sektöründe faaliyet göstermesi ve yetkinliğe dayalı İKY uygulamalarını benimsemesinden kaynaklandığını düşündürmektedir. Sektörün doğası gereği hataların yaratacağı maliyet çok büyük olacağından ve zaten mevcut uygulamaların yürürlükteki kanun, yönetmelik ve yönergelerle belirlendiğinden bu işletmenin, çalışanların seçim ve terfi aşamalarında bilgi, beceri, kabiliyetler ve liyakati belirleyici unsurlar olarak öne çıkardığı değerlendirilmektedir. Başka bir deyişle bu tür uygulamalar rutin ve süreklilik arz etmekte ve özlük hakkı olarak görülmektedir.

Kaynaklar

Ahmad, S. ve Schroeder, R. G. (2003), "The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences", *Journal of Operations Management*, 21(1), 19-43.

Allen, D. G., Shore, L. M., Griffeth, R. W. (2003), "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process", *Journal of Management*, 29(1), 99-118.

- Arslaner, E., Erol, G. ve Boylu, Y. (2014), "Konaklama işletmelerinde nepotizm ve örgütsel adalet algısı üzerine bir araştırma", *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32 (2), 62-77.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010), "Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler, Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 93-109.
- Aycan, Z. ve Eskin, M. (2005), "Relative Contributions of Childcare, Spousal Support, and Organizational Support in Reducing Work-Family Conflict for Men and Women: The Case of Turkey", *Sex Roles*, 53, 453-471.
- Biber, L. (2006), "İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Uygulama", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.*
- Bowen, D. E. ve Ostroff, C. (2004), "Understanding HRM-firm Performance Linkages: The Role of "Strength" of the HRM System", *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- Burucuoğlu, M., Çapkulaç, O. ve Gül, H. (2015), "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Örgütsel Adalet ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri Üzerine bir Araştırma", *Psikiyatri ve Psikoloji Araştırmaları Dergisi*, 3 (2), 33-59.
- Büte, M. (2011a), "Kayırmacılık Algısı ile İş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki", *E-Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36), 187-203.
- Büte, M. (2011b), "Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (1): 383-404.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010), "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler için Önemi", *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19 (2010), 194-213.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P.E. (2011), "The Role of Justice in Organizations: A Meta-analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wessen, M.J., Porter, C.O.L. ve Ng, K.Y. (2001), "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986), "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Erben, G.S. ve Ötken, A.B. (2014), "Paternalist Liderlik ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 22(2014), 103-121.
- Erdoğan, B. (2002), "Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals", *Human Resource Management Review*, 12 (2002), 555-578.
- Fershtman, C., Gneezy, U. ve Verboven, F. (2005), "Discrimination and Nepotism: The Efficiency of the Anonymity Rule", *Journal of Legal Studies*, 34, 371-394.
- Fortin, M., Cojuharenco, I., Patient, D. ve German, G. (2014), "It is Time for Justice: How Time Changes What We Know about Justice Judgments and Justice Effects", *Journal of Organizational Behaviour*, doi: 10.1002/job.1958.

- Gilliland, S.W. (1993), "The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective", *Academy of Management Review*, 18, 694-734.
- Gilliland, S.W. (1995), "Fairness from the Applicant's Perspective: Reactions to Employee Selection Procedures", *International Journal of Selection and Assessment*, 3, 11-19.
- Giray, M. D. ve Ergin, C. (2006), "Çift-Kariyerli Ailelerde Bireylerin Yaşadıkları İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Kendini Kurgulama Davranışı ve Yaşam Olayları ile İlişkisi", *Türk Psikoloji Dergisi*, 21, 83-101.
- Greenberg, J. (1986), "Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations", *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342.
- Greenberg, J. (1993), "The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice". Russell Cropanzano (der.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 79-103.
- Guthrie, J.P. (2001), "High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand", *Academy of Management Journal*, 44(1): 180-190.
- Gündüz, B. , Çapri, B. ve Gökçakan, Z. (2013), "Mesleki Tükenmişlik, İşle Bütünleşme ve İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 29-49.
- Haar, J., Spell, C.S. ve O'Driscoll, M.P. (2005), "Organisational Justice and Work-Family Policies", *South Pacific Journal of Psychology*, 16(1), 30-39.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. (2006), "Burnout and Work Engagement among Teachers", *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Harris, L. C. ve Ogbonna, E. (2001), "Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance", *Journal of Business Research*, 51(2), 157-166.
- Harter, J., Schmidt, F.L., Agrawal, S. ve Plowman, S.K. (2013), "The Relationship between Engagement at Work and Organizational Outcomes", *Meta-Analysis, GALLUP Research Paper*.
- Huselid, M.A. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38, 635-670.
- Judge, T.A. and Colquitt, J.A. (2004), "Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict", *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404.
- Jyothi, S.V. ve Jyothi, P. (2012), "Assessing Work-Life Balance: From Emotional Intelligence and Role Efficacy of Career Women", *Advances in Management*, 5 (6), 35-43.
- Karacaoğlu, K. ve Yörük, D. (2012), "Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde bir Aile İşletmesi Uygulaması", *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(3), 43-64.
- Katou, A. A. ve Budhwar, P. S. (2010), "Causal Relationship between HRM Policies and Organisational Performance: Evidence from the Greek Manufacturing Sector", *European Management Journal*, 28(1), 25-39.

- Kelley, H. H. (1973), "The Processes of Causal Attribution", *American Psychologist*, 28, 107–128.
- Korsgaard, M. A. ve Roberson, L. (1995), "Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role of Instrumental and Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions", *Journal of Management*, 21 (4), 657-669.
- Kuchinke, P. K. (2012), "Invited Reaction: Mentoring as an HRD Approach: Effects on Employee Attitudes and Contributions Independent of Core Self-evaluations", *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 167-175.
- Lado, A.A. ve Wilson, M. (1994), "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: a Competence Based Perspective", *Academy of Management Review*, 19, 699-727.
- Lee, C., Law, K.S. ve Bobko, P. (1999), "The Importance of Justice Perceptions on Pay Effectiveness: A Two Year Study of a Skill Based Pay Plan", *Journal of Management*, 25(6), 851-873.
- Liljegren, M. ve Ekberg, K. (2009), "The Associations between Perceived Distributive, Procedural, and Interactional Organizational Justice, Self-Rated Health and Burnout", *Work*, 33, 43-51.
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, D. J. ve Ireland, R. D. (2007), "The value of Human Resource Management for Organizational Performance", *Business Horizons*, 50(6), 503-511.
- Ostroff, C. ve Bowen, D.E. (2000), "Moving HR to a Higher Level: HR Practices and Organizational Effectiveness". K.K. Klein ve S.W.J. Kozlowski (der.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions and New Directions*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014), "Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal bir Çerçeve", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 179-206.
- Podsakoff, P.M, MacKenzie, S., ve Podsakoff, N. (2012), "Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control it", *Annual Review of Psychology*, 65, 539-569.
- Rana, S., Ardichvili, A. ve Tkachenko, O. (2014), "Theoretical Model of the Antecedents and Outcomes of Employee Engagement", *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 249-266.
- Rayton, B.A. ve Yalabık, Z.Y. (2014), "Work Engagement, Psychological Contract Breach and Job Satisfaction", *the International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382-2400.
- Rich, B.L., Lepine, J.A. ve Crawford, E.R. (2010), "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance", *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Rich, B.L., Lepine, J.A. ve Crawford, E.R. (2010), "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance", *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Rogers, E.W. ve P.M. Wright (1998), "Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management Problems, Prospects, and Performance Information Markets", *Human Resource Management Review*, 8(3), 311-331.

Salanova, M., ve Schaufeli, W. B. (2008), "A Cross-National Study of Work Engagement as a Mediator between Job Resources and Proactive Behavior", *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.

Sanders, K., Shipton, H. ve Gomes, J. F. S. (2012), "Are HRM Processes Important? Call for Papers", *Human Resource Management*, Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.21502/pdf>.

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.

Shankar, T. ve Bhatnagar, J. (2010), "Work Life Balance, Employee Engagement, Emotional Consonance/Dissonance & Turnover Intention", *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46 (1), 74-87.

Smith, J. ve Gardner, D. (2007), "Factors Affecting Employee Use of Work-Life Balance Initiatives", *New Zeland Journal of Psychology*, 36(1), 3-12.

Stavrou, E.T., C. Charalambous ve S. Spiliotis (2007), "Human Resource Management and Performance: A Neural Network Analysis", *European Journal of Operational Research*, 181(1), 453-467.

Sürgevil, O. (2015), *Çalış Anne: Kadın Akademisyenlerin Kaleminden Çalışma Yaşamında Annelik*, Nobel Yayıncılık.

Tepper, B. J. (2000), "Consequences of Abusive Supervision", *Academy of Management Journal*, 43, 176-190.

Turgut, T. (2011), "Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği Ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.

Youndt, M.A, Snell, S.A, Dean, J.W. ve Lepak, D.P. (1996), "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.

Yürür, Ş. (2005), "Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve bir Uygulama", *Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sos.Bil.Enst., Uludağ Üniversitesi, Bursa*.

İMALATÇI KOBİ'LERDEKİ İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ BELİRLEYİCİLERİ: ESKİŞEHİR ÖRNEĞİ

Yrd. Doç. Dr. Umut Koç

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
umutkoc@gmail.com

Prof. Dr. Deniz Taşcı

Anadolu Üniversitesi
İletişim Bilimleri Fakültesi
dtasci@anadolu.edu.tr

Arş. Gör. Yücel Türker

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
yturker@ogu.edu.tr

Doç. Dr. Nuray Tokgöz

Anadolu Üniversitesi
İşletme Fakültesi
nuzkesic@anadolu.edu.tr

Arş. Gör. Akansel Yalçınkaya

İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Sivil Havacılık Yüksekokulu
akansely@gmail.com

ÖZET

“İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları KOBİ’lerde ne derece uygulanmaktadır” ve “KOBİ’lerin insan kaynakları uygulamalarının temel öncülleri nelerdir” şeklindeki araştırma problemlerine sahip olan çalışmada; koşul-bağımlılık kuramının büyüklük, teknoloji, çevre ve strateji etmenlerinin; kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde KOBİ’lerin diğer işletmelerle oluşturdukları işletmeler arası düzenlemelerin ve kurumsal kuram bağlamında zorlayıcı, normatif ve kültürel-bilişsel etkilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ve bu uygulamalarının kapsamını belirlemedeki rolleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Eskişehir ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren 50 ile 249 çalışan sayısına sahip orta ölçekli işletmeler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Elde edilen ilk sonuçlar, Eskişehir’deki orta ölçekli imalat işletmelerinde insan kaynakları uygulamalarını benimseme düzeyinin ve bu uygulamaların kapsamının sınırlı olduğunu göstermektedir. Bununla beraber, işletmelerde çalışan sayısı ve uluslararasılaşma düzeyi arttıkça insan kaynakları uygulamalarını benimseme düzeyinin yükseldiği ve insan kaynakları uygulamalarının kapsamının genişlediğini görülmektedir. Ek olarak, işletmelerin yerli büyük işletmeler ve uluslararası işletmelerle stratejik ittifaklar oluşturmaları; insan kaynakları uygulamalarını benimseme ve bu uygulamaların kapsamı ile olumlu ilişki halindedir. Son olarak, özellikle normatif etkilerin KOBİ’lerin insan kaynakları uygulamalarını benimseme düzeyi ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ'ler, İnsan Kaynakları Yönetimi, Koşul-Bağımlılık Kuramı, Kaynak Bağımlılığı Kuramı, Yeni Kurumsal Kuram.

1. Giriş

Tüm örgütlerdeki temel bir faaliyet olan insan kaynakları yönetimi (İKY), herhangi bir örgütü kurmanın ve bu örgütü büyütmenin kaçınılmaz bir sonucudur. Her ne kadar farklı örgütsel bağlamlardaki yönetsel ideolojiler, tarzlar ve kaynaklar çeşitlense de İKY mutlaka hayata geçmektedir (Boxall, Purcell ve Wright, 2007). İnsanların örgütlerde nasıl istihdam edildikleri ve yönetildiklerinin tüm yönleriyle ilişkili bir kavram olan İKY (Armstrong, 2012) hem örgütsel bir sürece ve hem de örgütsel bir işleve karşılık gelmektedir.

Akademik dünyadaki yaygın varsayım, “iyi” İKY uygulamalarının işletme performansını artıracağı yönündedir. Korelasyona dayalı alan çalışmalarının kapsamlı meta-analizi (Jiang, Lepak, Hu ve Baer, 2012), İKY uygulamaları ile beşeri sermaye; çalışan motivasyonu; düşük iş gören devir hızı; verimlilik, ürün kalitesi, hizmet kalitesi ve yenilik gibi unsurları kapsayan faaliyete dayalı sonuçlar ve satışların artışı, yatırımın geri dönüş oranı ve varlıkların geri dönüş oranı gibi unsurları kapsayan finansal sonuçlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve olumlu ilişkiler göstermektedir. Son yıllarda, İKY uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkilerin nedenselliğinin üzerine gidilmiş ve bu nedensellik, Hindistan'daki büyük ölçekli imalat işletmeleri üzerinde deney tasarımına dayalı bir araştırmada gösterilmiştir (Bloom, Eifert, Mahajan, McKenzie ve Roberts, 2013).

İKY üzerine gerçekleştirilen akademik çalışmaları üç alt alana ayırmak mümkündür (Boxall vd., 2007). Birinci alt alan, insan kaynakları alt işlevlerinin politika ve uygulamalarını kapsayan *mikro İKY* (Mahoney ve Decop, 1986). İkinci alt alan, İKY işlev ve uygulamalarının örgüte sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazandırmayı amaçlayan stratejik yönetim ile ilişkilerine odaklanan *stratejik İKY*dir (Wright ve McMahan, 1992). Son alt alan, iki ya da daha çok ülkedeki işletmecilik faaliyetleri bağlamında İKY konularını merkeze alan *uluslararası İKY*dir (Poole, 1990). Mikro İKY'nin merkeze alındığı bu araştırmada *analitik İKY* yaklaşımı benimsenmiştir. Analitik İKY yaklaşımı, “ne”, “neden”, “nasıl” ve “kimin için ve ne kadar iyi” sorularına cevap arayan bir yaklaşımdır. “Ne” ve “neden” soruları, yönetimin farklı bağlamlardaki çalışanlarla ne yapmaya çabaladığıyla ve bu çabanın nedenleriyle ilgilidir. “Nasıl” sorusu, İKY modellerinin süreçlerini anlamaya ilgilidir. “Kimin için ve ne kadar iyi” soruları, İKY'nin çıktılarını değerlendirme, çalışan ve yönetim çıkarlarını bir arada dikkate alma ve toplumsal sonuçlarla ilgili kuramlara temel hazırlamakla ilgilidir (Boxall vd., 2007).

1950'lerde ABD'de “personel yönetimi” teriminin yerine geçmeye başlayan “insan kaynakları yönetimi” ifadesi (Kaufman, 2014), Türkiye'de 1980'lerden itibaren kullanılmaya başlanmıştır (Erçek, 2004). İKY'nin ülkemiz örgütlerindeki konumu, daha çok büyük işletmeler düzeyinde tartışılırken küçük ve orta boy işletmelerdeki (KOBİ'lerdeki) duruma ilgi çok sınırlı kalmıştır.

KOBİ tanımı ülkemizde en son 2012 yılında revize edilerek resmi gazetede yayınlanmıştır. Yapılan düzenlemeyle “250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk lirasını aşmayan ekonomik birimler ve girişimler” KOBİ olarak ifade edilmektedir (KOSGEB, 2011). Türkiye'de KOBİ'ler firma sayısı açısından %99.8'i oluşturmakta ve KOBİ'lerin, istihdamdaki payı ise %75.8'i bulmaktadır (TÜİK, 2015). Bu çalışmada, imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerdeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ve bu uygulamaların kapsamalarının belirleyicileri; %6.39'luk bölgesel gayri safi katma değer payı ile İstanbul, Ankara ve İzmir'in ardından dördüncü sırada bulunan TR41 bölgesinde (TÜİK, 2014) yer alan Eskişehir örneği

üzerinden incelenmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın cevap aradığı araştırma soruları “insan kaynakları yönetimi uygulamaları KOBİ’lerde ne derece uygulanmaktadır” ve “KOBİ’lerin insan kaynakları uygulamalarının temel öncülleri nelerdir” şeklindedir.

Çalışmada, araştırma sorularına cevap bulabilmek için, koşul-bağımlılık kuramı, kaynak bağımlılığı kuramı ve yeni kurumsal kuramdan yararlanılmaktadır. Bu bağlamda, koşul-bağımlılık kuramının büyüklük, teknoloji, çevre ve strateji etmenlerinin; kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde KOBİ’lerin diğer işletmelerle oluşturdukları işletmeler arası düzenlemelerin ve kurumsal kuram bağlamında zorlayıcı, normatif ve kültürel-bilişsel etkilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ve bu uygulamalarının kapsamalarını belirlemedeki rolleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırma sorularına ve belirtilen amaca ulaşmak için gerçekleştirilen bu çalışmada, Eskişehir ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren 50 ile 249 çalışan sayısına sahip orta ölçekli işletmeler incelenmektedir. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği’nden (TOBB) elde edilen verilere göre, 2014 sonu itibarıyla Eskişehir’de imalat sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli işletme sayısı 118’dir (TOBB, 2014). Araştırmada, evrende tamsayım hedeflenmiştir.

Nicel araştırma yöntemlerinden tarama tekniğinin benimsendiği araştırmada, soru formu aracılığıyla veri toplanmaktadır. Bu araştırmada, ilk kez Bloom ve Van Reenen (2007) tarafından geliştirilen bir teknik benimsenmiştir. Açık uçlu sorulara verilen cevapların kaydedildiği ve cevapların araştırmacılar tarafından görüşme sırasında puanlandırılarak kodlandığı bu tarama tekniği aracılığıyla, orta ölçekli işletmelerin varsa insan kaynakları birimlerinin yöneticileri ve üst düzey yöneticilerinden veri toplanmaktadır. Veri elde etmede kullanılan görüşme formları iş analizi, insan kaynakları planlaması, başvuruları toplama ve seçim yapma, insan kaynakları eğitimi, ücret yönetimi ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları uygulamalarına ve koşul bağımlılık kuramı, kaynak bağımlılığı kuramı ve yeni kurumsal kuramın önermelerine yönelik sorulardan oluşmaktadır.

2. Sonuç

Elde edilen ilk sonuçlar, Eskişehir’deki orta ölçekli imalat işletmelerinde insan kaynakları uygulamalarını benimseme düzeyinin ve bu uygulamaların kapsamının sınırlı olduğunu göstermektedir. Bununla beraber, işletmelerde çalışan sayısı ve uluslararasılaşma düzeyi arttıkça insan kaynakları uygulamalarını benimseme düzeyinin yükseldiği ve insan kaynakları uygulamalarının kapsamının genişlediğini görülmektedir. Ek olarak, işletmelerin yerli büyük işletmeler ve uluslararası işletmelerle stratejik ittifaklar (tedarik anlaşmaları, sözleşmeli üretim ve lisans anlaşmaları) oluşturmaları; insan kaynakları uygulamalarını benimseme ve bu uygulamaların kapsamı ile olumlu ilişki halindedir. Son olarak, özellikle normatif (KOBİ’nin sanayi ve ticaret odaları dışında endüstriyel bir birliğe üye olması) etkilerin KOBİ’lerin insan kaynakları uygulamalarını benimseme düzeyi ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

3. Kaynaklar

Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.

Bloom, N. ve Reenen, J. V.(2007). *Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries*. *Quarterly Journal of Economics*, 122(4): 1341- 1408.

Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A., McKenzie, D. ve Roberts, J. (2013). *Does management matter? Evidence from India*. *Quarterly Journal of Economics*, 128: 1–15.

Boxall, P., Purcell, J. ve Wright, P. M. (2007). Human resource management: Scope, analysis and significance. In P. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright (Eds.), *The handbook of human resource management* (pp. 1–16). Oxford: Oxford University Press

Deadrick D. L. ve Stone D. L. (2014). Human resource management: Past, present, and future, *Human Resource Management Review*, 2014, 24(3): 193-195

Dulebohn, J. ,Ferris, G., ve Stodd, J. (1995). The history and evolution of human resource management. In: G. Ferris, S. Rosen, & D. Barnum (Eds.), *Handbook of human resource management* (pp. 18 – 41). New York: Blackwell.

Erçek, M. (2004). Çeviri, aktör ağları ve eksik öncül kurumsallaşma: Türkiye'deki mesleki personel / insan kaynakları söyleminin yeniden kurgulanması, 1960- 1999. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 129-195.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. ve Baer, J. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of the mediating mechanism. *Academy of Management Journal*, 55: 1264–1294.

Kaufman, B.(2007). 'The Development of the Human Resource Management Field in Historical and International Perspective', in P Boxall, J Purcell ve P Wright (Der.), *International Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, London, pp. 19-47.

Kaufman, B. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. *Human Resource Management Review*, 24(3), 196-218.

KOSGEB. (2011). KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2011-2013. T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı. Ankara.

Koyuncu, M., Burke, R.J., Acar, F.T, & Wolphin, J., (2011). Human resource management practices in small-and- medium-sized enterprises in Turkey, 14th International Business Research Conference, Dubai, UAE.

Mahoney, T. A.,ve Deckop, J. R. (1986). Evolution of concept and practice in personel administration / human resource management (PA/HRM). *Journal of Management*, 12(2), 223-241.

Poole, M. (1990). Editorial: Human Resource Management in an International Perspective. *International Journal of Human Resoruce Management*, 1, 1-15.

TÜİK. (2015). Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2015. Türkiye İstatistik Kurumu. Ankara. <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21864> (Erişim Tarihi: 10.12.2015).

TÜİK. (2014). Gayri Safi Katma Değer Bölgesel Sonuçlar 2004-2011. Türkiye İstatistik Kurumu. Ankara. http://www.tuik.gov.tr/jsp/duyuru/upload/yayinrapor/GSKD_Bolgesel_2004-2011.pdf(Erişim Tarihi: 10.12.2015).

<http://sanayi.tobb.org.tr/> (Erişim Tarihi: 10.12.2015).

İNSAN KAYNAKLARININ DEĞER YARGILARI VE İŞVEREN MARKASI BİLEŞENLERİNE VERDİKLERİ ÖNEM

Doç. Dr. Esra Alnıaçık

Kocaeli Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
esra.alniacik@kocaeli.edu.tr

ÖZET

İşletmeler için stratejik önemde bir kaynak olan nitelikli işgörenler, elde edilmesi ve elde tutulması için özel çaba gösterilen bir varlıktır. Bu doğrultuda kullanılan etkili yöntemlerden birisi örgütsel çekiciliği artırmak için olumlu bir işveren markası geliştirmektir. Çok boyutlu bir kavram olan işveren markası, bir işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlar için ne derece arzulanır bir yer olduğunu anlatmaya yönelik iletişim çabalarının bütünüdür. Ancak işveren markasının çalışan için ne ifade ettiği, kişisel ve durumsal özelliklere bağlı olarak değişebilir. Örneğin, bireylerin yaşamına yön veren, yol gösteren bireysel değer yargıları, çalışma hayatına ilişkin kararlarını da etkileyebilmektedir. Kişisel değer yargılarına bağlı olarak bireyin çalışacağı kurumdan beklentileri farklılaşabilir. Farklı değer yargılarına sahip bireylerin farklı mesleki hedeflerinin ve işverenden farklı beklentilerinin olacağı öngörüsünden hareketle değer yargıları ile işveren markası bileşenleri arasında farklı düzeylerde ilişkiler olabilir. Bu tür ilişkilerin önceden bilinmesi, işletmenin uygun bir çalışan değer önermesi oluşturmasını kolaylaştıracaktır.

Bu çalışmada bireylerin sahip oldukları değer yargıları ile işveren markasının farklı bileşenlerine verdikleri önem düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Anket yöntemiyle toplanan veriler üzerinde yapılan analizler sonucunda, çeşitli değer yargıları ile işveren markasının farklı bileşenlerine verilen önem dereceleri arasında farklı düzeylerde ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bulgulara dayalı olarak araştırmacılara ve uygulamacılara çeşitli öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, Örgütsel Çekicilik, Değer Yargıları

1. Giriş

Günümüz işletmeleri için sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin yolu sahip oldukları insan kaynaklarından geçmektedir. İnsan kaynağı işletmeler için stratejik önemde bir kaynaktır ve işletmeler nitelikli insan kaynağını çekmek için işgücü piyasasında da tüketici piyasasındakine benzer bir rekabet içerisindedirler. İşletmeler bugünlerde hem nitelikli çalışanları işletmeye çekmek hem de mevcut çalışanlarını elde tutmak için yatırımlar yapmaktadır. Bu yönde yapılabilecek en anlamlı yatırım örgütsel çekiciliği artırmak için olumlu bir işveren markası geliştirmektir. Firmanın işveren markasının iş arayanlar ya da mevcut çalışanlar tarafından olumlu algılanması, onun çalışılacak iyi bir yer olduğu yönündeki yargıları güçlendirir. Markalar bir ürünü rakiplerinden ayıran temel özelliklerini yansıtır. İşveren markası da, bir firmayı işveren olarak rakiplerinden farklılaştıran özelliklerini öne çıkarmaktadır.

Bireylerin yaşamına yön veren, yol gösteren bireysel değer yargıları, özel yaşantıları kadar çalışma hayatına ilişkin kararlarını da etkileyebilmektedir. Kişisel değer yargılarına bağlı olarak bireyin çalışacağı kurumdan beklentileri farklılaşabilir. Farklı değer yargılarına

sahip bireylerin farklı mesleki hedeflerinin ve işverenden farklı beklentilerinin olacağı öngörüsünden hareketle değer yargıları ile işveren markası bileşenleri arasında farklı düzeylerde ilişkiler olması muhtemeldir. Çalışanların ve iş arayan kimselerin sahip oldukları değer yargılarının bilinmesi, işletmenin uygun bir çalışan değer önermesi oluşturmasını kolaylaştıracaktır. Ancak, konu ile ilgili literatürde işveren markasını oluşturan farklı bileşenlere verilen önem ile çalışanlar ve iş arayanların sahip oldukları değer yargıları arasında herhangi bir ilişki olup olmadığına ilişkin çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırmada, bireysel değer yargıları ile, çalışanların işveren markası bileşenlerine verdikleri önem düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bir sonraki bölümde konuyla ilgili literatür incelenecek, daha sonra ise araştırmanın amacı, hipotezleri, araştırma modeli, araştırma verilerinin analiz edilmesi ve bulgulara yer verilecektir. Son kısımda ise araştırma bulgularına ilişkin tartışma yer almaktadır.

2. Literatür Özeti

2.1. İşveren Markası

İşveren markası bir işletmenin iş arayan kimseler açısından ne derece cazip olduğunu gösteren bir özelliktir. İnsan kaynakları tedariğine yeni bir soluk kazandıran işveren markası, bir işletmenin çalışanlar açısından daha çekici bir yer olarak algılanmasına yönelik çabaları içermektedir (Berthon vd., 2005:156). İşletmenin işveren olarak rakiplerinden farklı yönlerini ortaya koyan işveren markası, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü açısından işletmeye önemli avantajlar sağlamaktadır ve stratejik olarak ele alınması gereken bir konudur. Çalışan adaylarının ve işletmenin sosyal paydaşlarının farkındalık ve algılamalarını yönetmeye dayalı uzun vadeli bir strateji olarak tanımlanan işveren markası bir insan kaynakları tedariği yaklaşımı olarak kabul edilmektedir (Tüzüner ve Yüksel, 2009:49). Ambler ve Barrow (1996:187) işveren markasını *“işveren tarafından tanımlanan ve işe alımla beraber sağlanan işlevsel, ekonomik ve psikolojik faydalardan oluşan bir paket”* olarak tanımlamaktadır. Bu paket, çalışanların bir işte önem verdikleri finansal, toplumsal, kişisel ve işe ilişkin bileşenleri içerisinde barındırmaktadır. İşveren markası, işverenin çalışanları ya da potansiyel çalışanların gözündeki itibarını ifade eder. Mevcut ve gelecekteki çalışanları için o işletmenin ne derece arzulanır bir yer olduğunu anlatmaya yönelik iletişim çabalarının bütünü olarak da tanımlanmaktadır (Lloyd,2002). Bir işletmenin işveren olarak kimliğinin de oluşturulmasına katkı sağlayan işveren markası, mevcut çalışanlar, potansiyel çalışanlar ve paydaşların işletmeye ilişkin farkındalıklarını ve algılamalarını yönetmeyi hedefleyen, uzun dönemli bir strateji olarak ifade edilebilir (Sullivan,2004). İşveren markası, çalışmak üzere emeğini arz eden insan kaynaklarının ve de potansiyel çalışanların gözünde o işletmenin çalışmak için mükemmel bir yer olduğu imajını oluşturmayı amaçlayan faaliyetler bütünüdür (Ewing vd., 2002).

İnsan kaynaklarının bir işten ve işverenden neler beklediklerini, onları neyin işletmeye çektiğini bilmek güçlü bir işveren markası oluşturmanın temel koşulu olduğu gibi, insan kaynakları yönetiminin de önemli sorumluluklarından birisidir. İnsan kaynakları yöneticileri, insan kaynakları planlaması doğrultusunda istenen niteliklere sahip adaylara ulaşmanın ötesinde potansiyel çalışanları bir işletmeye çekmenin yollarını da aramalıdır. Bu bağlamda örgütsel çekicilik, işveren markasının önemli bir unsuru olarak karşımıza çıkmakta ve potansiyel bir çalışanın belirli bir işletmede çalışma karşılığında elde edeceğini düşündüğü faydalar olarak ifade edilmektedir (Berthon vd., 2005). Bir işletmenin çalışanlar ve iş arayanlar tarafından ne derece çekici algılandığının o işletmenin işveren markasının da ne derece güçlü algılandığını gösterdiği söylenebilir.

Berthon ve arkadaşları (2005) örgütsel çekiciliğin çok boyutlu bir yapı olduğunu ve ilgi değeri, sosyal değer, ekonomik değer, gelişme değeri ve uygulama değeri şeklinde beş temel bileşene sahip olduğunu belirtmişlerdir. Literatürde farklı araştırmacıların işveren markası boyutlarını farklı şekillerde tanımladıklarına rastlanmaktadır. Ambler ve Barrow'un işveren markası tanımından da anlaşılacağı üzere, işveren markasını fonksiyonel, psikolojik ve ekonomik açılarından olmak üzere üç boyutta ele aldığı görülmektedir (1996). Adler ve Ghiselli (2015) ise, işveren markasını ekonomik nitelikler (maaş, ödüller, çalışma programları ve işyeri istikrarı), psikolojik nitelikler (güçlü kurum kültürü, işletmede kişilerarası olumlu ilişkiler, takım oluşturma vb.), fonksiyonel nitelikler (işin içeriği, eğitim, kariyer, gelişim vb.) ve örgütsel nitelikler (pazar liderliği, uluslararası faaliyet alanı, işletme tarihi, tüketici itibarı ve üst yönetimin itibarı) şeklinde dört boyutta sınıflandırmışlardır.

Bu çalışmada işveren markası için Berthon vd.nin (2005) geliştirdiği ve çok sayıda araştırması tarafından benimsenmiş olan beş boyutlu yaklaşım (ilgi değeri, sosyal değer, ekonomik değer, gelişme değeri ve uygulama değeri) temel alınmıştır. İşveren markasının pazar değeri bileşeni, işletmenin yenilikçi ürün ve hizmetler, müşteri odaklı, okulda öğrenilenleri uygulama fırsatı sunan, yüksek kaliteli ürün ve hizmetler üreten, bilgi paylaşımına açık, bölümler arası uygulamalı deneyim imkânı sağlayan ve en üst teknolojide, yeni iş uygulamaları sunan yenilikçi bir firma olması gibi özelliklerini ifade etmektedir. Gelişme değeri, işletmenin çalışanlarına sunduğu tanınma, öz değer ve güven, kariyer geliştirme ve yükselme olanaklarının düzeyini ifade etmektedir. Sosyal değer bileşeni, çalışma ortamı ve işyeri çevresi ile ilgilidir. Çalışma ortamının ne derece eğlenceli ve mutlu olduğunu, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerin düzeyini ve yönetimin ne derece destekleyici ve cesaretlendirici olduğunu belirtir. Ekonomik değer bileşeni ise çalışma şartları ve maddi ödüllerle ilgilidir. İşletme tarafından sunulan ücret, yan haklar, iş güvenliği, fiziksel çalışma şartları gibi unsurların düzeyini ifade etmektedir (Berthon vd.,2005; Narcıkara vd.,2016:50, Gözen, 2016:71) İnsan kaynaklarının bu bileşenlere verdikleri önem onların bir işverenden ne beklediklerine bağlı olarak değişebilmektedir. Buna bağlı olarak da işveren tercihinde bulunmalarında temel rol oynamaktadır.

Etkili bir işveren markası oluşturan işletmeler örgütsel çekiciliklerini artırmakta, nitelikli çalışanların işletmeye çekilmesini kolaylaştırarak insan kaynakları yönetiminin tedarik fonksiyonunda katlanılan maliyetleri azaltabilmektedirler. Bu sayede işveren-çalışan ilişkilerinin iyileşmesi ve örgütsel bağlılığın artması ve çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalması da beklenmektedir (Ritson 2002). Örgütsel bağlılığın artması çalışanların işletmeleri için gönüllü olarak katkıda bulunma arzularını tanımlayan örgütsel vatandaşlık davranışlarının da gerçekleşmesini sağlar. İşveren markası ile çalışanlara ilişkin çeşitli özellikler arasında ne tür ilişkiler olduğunun belirlenmesi, insan kaynakları yöneticilerinin bu konuyu daha etkili bir şekilde yönetmelerini sağlayabilecektir.

2.2. Bireysel Değer Yargıları

Bireylerin yaşamına yön veren, yol gösteren bireysel değer yargıları da çalışma hayatına ilişkin kararlarda etkili olabilmektedir. Rokeach'a göre değerler, "önemli yaşam hedefleri veya kişinin yaşamına rehberlik eden standartlar" olarak tanımlanabilir (Rokeach, 1973'den aktaran Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000). Schwartz'a göre ise değerler "kişinin veya diğer bir sosyal entitenin hayatına yol gösterici ilkeler olarak hizmet eden, önem dereceleri farklılık gösteren, durumlar-üzeri olan arzu edilen amaçlardır(Schwartz,1994).

Bu alanda uzun ve ayrıntılı çalışmalar yapan Schwartz'ın değerlerle ilgili araştırmaları, insana özgü değerlerin ne anlama geldikleri, bunların kültürden kültüre nasıl

farklılaştığı ve değerlerin ölçülmesinde kullanılacak kültürler arası bir ölçek geliştirme konuları üzerinde odaklanmaktadır (Schwartz ve Bilsky, 1987;1990; Schwartz, 1992;1994; Schwartz ve Sagiv, 1995; Schwartz ve Boehnke, 2004). Psikoloji, felsefe ve din alanlarından yararlanan Schwartz, Rokeach'ın değerler listesinden yola çıkarak 56 değer belirlemiş ve bu değerlerden oluşan bir ölçek geliştirmiştir. Bu ölçeği, Türkiye'nin de içlerinde bulunduğu 54 ülkeden çoğunlukla öğretmen ve üniversite öğrencisi olmak üzere 44.000 kişiye uygulamıştır(Schwartz ve Sagiv, 1995).

Schwartz belirlemiş olduğu 56 değeri on temel değer türüne ayırmıştır. Bu değer türlerini de iki ana boyutta sınıflandırmaktadır. Birinci boyut, yeniliğe açıklık ve muhafazacı yaklaşım uçlarından oluşmaktadır. Yeniliğe açıklık, özyönelim ve uyarılım değer türlerini kapsar ve bireylerin duygusal ve düşünsel ilgilerini önceden tahmin edilemeyecek şekilde izlemelerine olanak sağlayan değerlerden oluşur. Muhafazacı yaklaşım ucu ise güvenlik, uyma ve geleneksellik değerlerinden oluşmaktadır. Bu değerler, bireylerin yakın oldukları kişilerle, kurumlarla ve geleneklerle olan ilişkilerindeki süreklilik ve belirliliğin sürmesine olanak sağlayan değerlerdir. İkinci boyut, özaşkınlık ve özgenişletim uçlarından oluşmaktadır. Özaşkınlık ucu, evrenselcilik ve iyilikseverlik değerlerini kapsarken, özgenişletim ucu ise, hazcılık, güç ve başarı değerlerini kapsamaktadır. Özgenişletim değerleri bireyin, başkalarının zararına da olsa, kendi çıkarları doğrultusunda davranmasını sağlayan değerleri ifade etmektedir. Özaşkınlık değerleri ise, bireylerin, tüm insanların ve doğanın yararı için, çıkarıcı amaçlarından vazgeçmelerini sağlayan değerlerdir (Kuşdil ve Kağıtçıbası, 2000). Bu çalışmada Schwartz'ın değerler listesindeki özgenişletim ve özaşkınlık uçlarını oluşturan, evrenselcilik, iyilikseverlik, hazcılık, güç ve başarı değer tipleri ile işveren markası bileşenlerine verilen önem arasındaki ilişkiler irdelenmiştir.

Çalışanların ve iş arayan kimselerin sahip oldukları değer yargılarının bilinmesi, işletmenin uygun bir çalışan değer önermesi oluşturmasını kolaylaştıracaktır. Farklı değer yargılarına sahip bireylerin farklı mesleki hedeflerinin ve işverenden farklı beklentilerinin olacağı öngörüsünden hareketle değer yargıları ile işveren markası bileşenleri arasında farklı düzeylerde ilişkiler olması muhtemeldir. Ancak, konu ile ilgili literatürde işveren markasını oluşturan farklı bileşenlere verilen önem ile çalışanlar ve iş arayanların sahip oldukları değer yargıları arasında herhangi bir ilişki olup olmadığına ilişkin çalışmaya rastlanmamıştır. Bu konudaki eksiklikleri gidermeye belirli ölçülerde katkıda bulunmak amacıyla bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Bir sonraki bölümde bu araştırmanın yöntemi anlatılmaktadır.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu çalışmanın amacı bireylerin sahip oldukları değer yargıları ile işveren markasının farklı bileşenlerine verdikleri önem arasındaki ilişkileri incelemektir. Söz konusu ilişkileri değerlendirmek için bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın literatür özeti ve ön çalışması sonucunda ortaya çıkan bulgulardan hareket ederek aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

İşveren markasının pazar değeri boyutu, firmanın yenilikçi, üstün kaliteli ürün hizmetler sunan, üstün teknoloji kullanan, müşteri odaklı bir firma olarak kendisini pazarda öncü firmalar arasında konumlandırmasını vurgulamaktadır. Dolayısıyla firmanın sektördeki bu güçlü ve onu rakiplerinden farklılaştıran özellikleri, sosyal güç sahibi olmak, otorite sahibi olmak, zengin olmak, toplumdaki görünümü koruyabilmek gibi alt değerlerden oluşan "güç"

değer tipine sahip bireyleri etkileyebilecektir. Bu varsayıma dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1: “Güç” değer tipi ile işveren markasının “pazar değeri” bileşenine verilen önem arasında pozitif bir ilişki vardır.

İşveren markasının sosyal değer boyutu ise, çalışma ortamının ne derece eğlenceli ve mutlu olması ile ilgilidir. Alt değerleri zevk ve hayattan tat alma olan “hazcılık” değer tipine sahip bireylerin çalışma hayatını da özel yaşamın bir parçası olarak görebilecekleri ve çalışmaktan zevk alabilecekleri bir işvereni tercih edecekleri varsayımına dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H2: “Hazcılık” değer tipi ile işveren markasının “sosyal değer” bileşenine verilen önem arasında pozitif bir ilişki vardır.

Başarı değer tipi, sosyal standartları temel alan kişisel başarı yönelimini ifade etmektedir. Başarılı olmak, yetkin olmak, hırslı olmak, sözü geçen biri olmak gibi alt değerleri içermektedir. Başarılı olma, maddi (işletme tarafından sunulan ücret, yan haklar, iş güvenliği, fiziksel çalışma şartları) ve maddi olmayan (mesleki ve kurumsal prestij, statü, itibar) toplumsal ödüllere ulaşmayı sağlayabilir. Bu nedenle, çalışma şartları ve maddi ödüllerle ilgili işveren markası bileşeni olan *ekonomik değer* ile *başarı* değer yargısı arasında pozitif bir ilişki olacağı öngörülmektedir. Buna bağlı olarak da aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H3: “Başarı” değer tipi ile işveren markasının “ekonomik değer” bileşenine verilen önem arasında pozitif bir ilişki vardır.

Anlayışlı, takdir edici ve hoşgörülü olma, insanların ve tabiatın iyiliğini gözetme şeklinde tanımlanan *evrenselcilik* değer tipi açık fikirli olmak, erdemli olmak, toplumsal adalet, eşitlik, barış içinde bir dünya istemek, güzelliklerle dolu bir dünya, doğayla bütünlük içinde olmak, çevreyi korumak gibi alt değerleri kapsamaktadır. İşletmenin çalışanlarına sunduğu tanınma, öz değer ve güven, kariyer geliştirme ve yükselme olanakları ifade eden “gelişme değeri” bileşeni ile evrenselcilik değer yargısı arasında pozitif bir ilişki olması beklenmektedir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H4: “Evrenselcilik” değer tipi ile işveren markasının “gelişme değeri” bileşenine verilen önem arasında pozitif bir ilişki vardır.

İyilikseverlik değer tipi, dinin ya da geleneklerin işaret ettiği bir takım âdet ve fikirlerini kabul etme, bağlanma ve saygı duyma olarak ifade edilmektedir. Bu değer tipinin alt değerleri ise, alçak gönüllü olmak, dindar olmak, hayatın verdiklerini kabullenmek, geleneklere saygılı olmak, ılımlı olmak şeklinde ifade edilmektedir. İşletmenin çalışanlarına sunduğu tanınma, öz değer ve güven, kariyer geliştirme ve yükselme olanakları ifade eden “gelişme değeri” bileşeni ile iyilikseverlik değer yargısı arasında da pozitif bir ilişki olması beklenmektedir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H5: “İyilikseverlik” değer tipi ile işveren markasının “gelişme değeri” bileşenine verilen önem arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bu hipotezleri test etmek için gerçekleştirilen araştırmanın modeli ve veri toplama süreci aşağıda anlatılmıştır.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Veri Toplama Süreci

Hipotezleri test etmek amacıyla bir saha araştırması yapılmış ve kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiş 267 lisansüstü öğrencisinden veri toplanmıştır. Verilerin toplanmasında yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan anket formunun birinci bölümünde, demografik özelliklere ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, işveren markası bileşenlerinin algılanan önem düzeyini ölçmek için Berthon vd. (2005) tarafından geliştirilen “işveren çekiciliği” ölçeğine yer verilmiştir. İşveren çekiciliği ölçeği, işverenin çalışana sağladığı fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalara ilişkin 25 adet ifadeden oluşmaktadır. Türkçeye çevrilerek kullanılan bu ölçek, mevcut literatürde işveren markasının değerlendirilmesinde kullanılan ve geçerliliği test edilmiş bir ölçektir (Roy, 2008). Bu bölümde cevaplayıcılara “mezun olduktan sonra/mevcut işinizi değiştirmeye karar verdiğinizde potansiyel işverenleri değerlendirirken aşağıdaki faktörlerin her biri sizin için ne derece önemlidir?” şeklinde bir soru sorulmuş ve cevaplar 5 aralıklı Likert tipi bir skalada (1= Hiç Önemli Değil; 5= Çok Önemli olacak şekilde) alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise cevaplayıcıların çeşitli insani değerlere ne derece önem verdiklerini öğrenmeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu bölümde Schwartz’ın Değerler Listesinde yer alan “özaşkınlık” ve “özgenişletim” boyutlarını oluşturan 5 değer tipine (evrenselcilik, iyilikseverlik, başarı, güç, hazcılık) ait 25 ifade kullanılmıştır. Cevaplayıcılar, kendilerine sunulan özelliklere verdikleri önem derecelerini “1= Hiç Önemli Değil”; “5= Çok Önemli” olacak şekilde 5 aralıklı Likert tipi bir ölçekte belirtmişlerdir.

3.3. Verilerin Analizi ve Bulgular

Veri analizinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılmıştır. İlk olarak cevaplayıcıların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler hazırlanmıştır. Buna göre, cevaplayıcıların yaş ortalaması 30; %55’i erkek, %42’si evli, %29’u bir işyerinde çalışıyor durumdadır.

Hipotez testlerinden önce “işveren çekiciliği” ölçeğinin faktör yapısını değerlendirmek üzere keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Faktör yükleri düşük olan 7 ifade ölçekten çıkarıldıktan sonra toplamda 4 faktör elde edilmiştir. Bu faktörlere “pazar değeri”, “gelişme değeri”, “sosyal değer” ve “ekonomik değer” isimleri verilmiştir. Bu faktörlerin her biri için güvenilirlik analizleri yapılarak Cronbach Alpha katsayıları da hesaplanmıştır. Tüm alt boyutlar için güvenilirlik katsayılarının kabul edilebilir alt sınırın (,60) üzerinde olduğu belirlenmiştir. Buna dayanarak, söz konusu faktörlerin her biri için, kendi içindeki soruların aritmetik ortalamaları alınmak suretiyle kompozit değişkenler oluşturulmuştur. Bu değişkenler bir sonraki aşamada, hipotez testlerinde kullanılmışlardır. Analiz sonuçları Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1. İşveren Çekiciliği Ölçeğinin Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Art. Ort.	Std. Sapma	Faktör Yüklü	Özdeğer	Açıklanan Varyas %	Cronbach Alpha
Faktör 1: Pazar Değeri						
Yenilikçi ürün ve hizmetler üreten bir firma olması	4,16	,995	,802	6,11	20,72	,84
Müşteri odaklı bir firma olması	3,75	1,200	,708			
Okulda öğrenilenleri uygulama fırsatı sunan bir firma olması	4,11	1,054	,686			
Yüksek kaliteli ürün ve hizmetler üreten bir firma olması	4,31	1,001	,666			
Bildiklerinizi başkalarına öğretmek için fırsatlar sunan bir firma olması	4,10	1,051	,612			
Bölümler arası uygulamalı deneyim imkanları sağlayan bir firma olması	4,06	1,021	,608			
En üst teknolojide, yeni iş uygulamaları sunan yenilikçi bir firma olması	4,22	,965	,516			
Faktör 2: Gelişme Değeri						
Mutlu bir çalışma ortamı sağlaması	4,53	,773	,682	1,48	16,17	,78
Çalışanda kabul ve aidiyet hisleri yaratan bir firma olması	4,31	,860	,673			
İş güvenliği (istikrarı) sunan bir firma olması	4,57	,795	,668			
Yönetimin, çalışanların çabalarını görmesi ve takdir etmesi	4,60	,709	,625			
Çalışanlarına kariyer geliştirici deneyimler kazandırması	4,55	,767	,597			
Destekleyici ve yüreklendirici çalışma arkadaşlarının olması	4,32	,888	,492			
Faktör 3: Sosyal Değer						
Eğlenceli bir çalışma ortamı sunması	4,12	,994	,828	1,41	10,07	,65
Gelecekte başka işler için bir sıçrama tahtası olması	4,40	,893	,770			
Heyecan verici bir ortam içinde çalışabilme	4,20	,984	,542			
Faktör 4: Ekonomik Değer						
Cazip bir finansal gelir paketi (maaş dışındaki diğer olanaklar) sunması	4,41	,836	,828	1,08	9,10	,66
Ortalamanın üstünde bir maaş sunması	4,45	,834	,746			
GENEL					56,06	,88

Değer tiplerine ilişkin sorular için ise, faktör analizi yapılmamış, bunun yerine Schwartz (2007) tarafından önerildiği şekilde cevaplayıcıların 25 değer ifadesi için verdikleri cevapların her bir alt boyut için genel ortalamaları hesaplanmıştır ve 5 farklı değer tipi için ortalama puanlara ulaşılmıştır (Bkz.Tablo 2) Hesaplanan bu ortalamalar bir sonraki adımda korelasyon analizlerinde kullanılmıştır.

Tablo 2: Değer Yargıları Ortalama Değerleri

	ORTALAMA
BAŞARI DEĞERİ	4,34
Başarılı olmak (amaçlarıma ulaşabilmek)	
Hırslı olmak (çalışkan, istekli olmak)	
Sözü geçen biri olmak (insanlar ve olaylar üzerinde etkili olmak)	
Yetkin olmak (rekabeti seven, etkili, verimli biri olmak)	4,12
GÜÇ DEĞERİ	
Otorite sahibi olmak (yönetmek ve yönlendirmek hakkına sahip olmak)	
Sosyal güç sahibi olmak (başkalarını denetleyebilmek, üstün olmak)	
Toplumdaki görüntümü koruyabilmek (başkalarına karşı mahcup duruma düşmemek)	
Toplumsal normlara uymak (zor durumda kalmamak için)	4,16
Zengin olmak (maddi varlık, para)	
HAZCILIK DEĞERİ	
Hayattan tat almak (yemek-içmekten, cinsellikten, müzikten, vb. Hoşlanmak)	4,57
Rahatına düşkünlük (kendi isteklerini frenlememek, haz veren şeyler yapmak)	
Zevk (istek ve arzuların giderilmesi, doyurulması)	
İYİLİKSEVERLİK DEĞERİ	4,57
Bağışlayıcı olmak (başkalarının özrünü kabul edebilmek)	
Dürüst olmak (içtenlik)	
Sadık olmak (arkadaşlarına ve çevresine bağlı olmak)	
Sorumluluk sahibi olmak (güvenilir ve inanılır biri olmak)	
Yardımsaver olmak (başkalarının iyiliği için uğraşmak)	

EVRENSELLİK DEĞERİ	
Açık fikirli olmak (değişik fikir ve inançlara hoşgörülü olmak)	4,48
Barış içinde bir dünya istemek (savaş ve çelişkilerden uzak bir dünya)	
Çevreyi korumak (doğayı korumak)	
Doğayla bütünlük içinde olmak (doğayla uyum)	
Erdemli olmak (olgun bir hayat anlayışı)	
Eşitlik (herkese eşit fırsat)	
Güzelliklerle dolu bir dünya (doğa ve sanatın güzelliği)	
Toplumsal adalet (haksızlığın düzeltilmesi, zayıfın yanında olmak)	

Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için, işveren markası ölçeğinin alt boyutları ile seçilen değer yargıları arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir. Tablo 3, İşveren markası bileşenleri ile değer yargıları arasındaki korelasyonları göstermektedir. Yapılan korelasyon analizleri sonucunda, “güç” değer tipi ile işveren markası bileşenlerinden “pazar değeri”ne verilen önem arasında orta kuvvette pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0,377$; $p<0,01$) olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde “başarı” değer tipinin en yüksek korelasyonu paylaştığı işveren markası bileşeni “pazar değeri” olmuştur ($r=0,435$; $p<0,01$). “Hazcılık” değer tipi ile en güçlü korelasyonu paylaşan işveren markası bileşeninin “sosyal değer” ($r=0,357$; $p<0,01$) olduğu belirlenmiştir. Hem “iyilikseverlik” değer tipinin hem de evrenselcilik değer tipinin en yüksek korelasyonu paylaştıkları işveren markası bileşeni ise “gelişme değeri” olarak belirlenmiştir (iyilikseverlik için $r=0,487$; $p<0,01$; “evrenselcilik” için $r=0,515$; $p<0,01$).

Tablo 3: İşveren Markası Bileşenleri ve Değer Yargıları Arasındaki Korelasyonlar

	2	3	4	5	6	7	8	9
(1) PAZAR DEĞERİ	,636	,400	,356	,435	,377	,266	,307	,423
(2) GELİŞME DEĞERİ		,389	,433	,395	,233	,261	,487	,515
(3) SOSYAL DEĞER			,237	,238	,253	,357	,255	,303
(4) EKONOMİK DEĞER				,223	,316	,185	,254	,197
(5) BAŞARI					,699	,412	,333	,421
(6) GÜÇ						,496	,258	,272
(7) HAZCILIK							,235	,279
(8) İYİLİKSEVERLİK								,728
(9) EVRENSELÇİLİK								

* Tüm korelasyonlar 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Sonuç olarak, araştırma kapsamında incelenen bireylerin değer yargıları ile işveren markası bileşenlerine verdikleri önem dereceleri arasında pozitif ilişkiler olduğu belirlenmiştir. “Güç” değer tipi ile işveren markası bileşenlerinden “pazar değeri” ne verilen önem arasında orta kuvvette pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0,377$; $p<0,01$) olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla H1 hipotezi doğrulanmıştır. Benzer şekilde “başarı” değer tipinin en yüksek korelasyonu paylaştığı işveren markası bileşeni de “pazar değeri” olmuştur ($r=0,435$; $p<0,01$). Bununla birlikte, “başarı” değer tipi ile “ekonomik değer” bileşeni arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=0,223$; $p<0,01$) olduğu belirlenmiş ve H3 hipotezi doğrulanmıştır. “Hazcılık” değer tipi ile en güçlü korelasyonu paylaşan işveren markası bileşeninin “sosyal değer” ($r=0,357$; $p<0,01$) olduğu belirlenmiştir. Böylece H2 hipotezi doğrulanmıştır. Hem “iyilikseverlik” değer tipinin hem de evrenselcilik değer tipinin en yüksek korelasyonu paylaştıkları işveren markası bileşeni ise “gelişme değeri” olarak belirlenmiştir (iyilikseverlik için $r=0,487$; $p<0,01$; “evrenselcilik” için $r=0,515$; $p<0,01$). Buna bağlı olarak H4 ve H5 hipotezleri de doğrulanmıştır.

4. Tartışma

Bu araştırmada bireylerin sahip oldukları değer yargıları ile işveren markasının farklı bileşenlerine verdikleri önem arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu ilişkileri değerlendirmek için bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Anket yöntemiyle toplanan veriler üzerinde yapılan analizler sonucunda, bireylerin değer yargıları ile işveren markası bileşenlerine verdikleri önem dereceleri arasında pozitif ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, ilginç olan bulgu “g” ve “başarı” değer tiplerinin, işveren markası bileşenlerinden “ekonomik değer” e verilen önem derecesi ile aralarındaki ilişkilerin nispeten daha zayıf olmasıdır. “G ve “başarı” değer tiplerinin pazarda güçlü, itibar sahibi, yenilikçi bir firmada çalışmaya verilen önemi ifade eden “pazar değeri” ve çalışılan firmada kariyerde ilerleme olanaklarının bulunmasına verilen önemi gösteren “gelişme değeri” bileşenleriyle daha güçlü ilişkilere sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bu bulgudan yola çıkılarak günümüz çalışanlarının güçlü ve başarılı olmak için ekonomik anlamda üstün olmayı tek gerekli koşul olarak görmedikleri yorumunda bulunulabilir. Bilgi toplumu çalışanları çalışmak için tercih edecekleri işletmelerin tatmin edici ücret vermesinin ötesinde konumu, saygınlığı, toplumdaki imajı ve kendilerine sunduğu gelişme olanakları gibi unsurlara önem vermektedirler.

Günümüzde iş yaşamı özel yaşamla birleşmiş durumdadır. Çalışanlar kendilerini aşırı strese sokan, özel yaşantısından alıkoyan işlerde çalışmak istememektedir. işlerini yaşamlarının bir parçası olarak görebilmeleri, işlerinden tatmin olmaları ve çalıştıkları örgüte sadakat göstermeleri, iyi birer örgütsel vatandaş olmaları, ancak çalışmaktan zevk aldıkları, iyi ilişkiler kurdukları, yöneticileri tarafından desteklendikleri bir ortamda mümkündür.

iş dünyasında rekabetin renginin değiştiği söylenebilir. Rakiplerin yaşamasına izin vermeyen ezici, yıkıcı, yıpratıcı rekabet yerini anlayış, hoşgörü, sosyal sorumluluk, toplumsal adalet, çevreyi koruma, eşitlik, barış, paylaşma, yardımlaşma gibi değerlere bırakmıştır. Çalışanların da bir işverenden bekleedikleri rakiplerini ezip geçmesi, ekonomik açıdan çok güçlü olması, kar odaklı bir anlayışla hareket etmesi değildir. Günümüz alışanları yenilikçi, çalışanlarının yaratıcı fikirlerine önem veren, onları insan olarak önemseyen, takım çalışmasını uygulayan, çalışanlarının kariyer hedeflerine ulaşmalarında onları destekleyen ve yol gösteren, kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar sunan ve de bireysel değerleriyle uyumlu temel değerlere ve kültüre sahip işletmelerde çalışmak istemektedirler.

işletmelerin güçlü bir işveren markası oluşturması, yukarıda açıklandığı üzere çalışanların bir işverenden neler bekleediklerini bilmelerine bağlıdır. Nitelikli alışanları işletmeye çekmek için insan kaynakları yöneticilerinin olumlu bir işveren markası oluşturmaları ve bunu çalışanlara ve iş arayan kimselere yansıtmaları gerekmektedir. iş ilanları ve iş duyurularının da çalışanların beklentilerini karşılayacak şekilde düzenlenmeleri önemlidir.

Bu araştırmanın bulguları önemli bazı sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirilmelidir. Bu sınırlılıkların başında verilerin kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiş olan ve nispeten yüksek eğitim düzeyine sahip özel bir örneklemeden toplanmış olmasıdır. Bu araştırmanın bulgularının bir ön araştırma olarak dikkatlice değerlendirilmesi ve ileride yapılacak benzer çalışmalarda, tesadüfi yöntemlerle belirlenmiş ve geniş kitleleri temsil kabiliyeti olan farklı örneklemlerin kullanılması daha uygun olacaktır. Araştırmanın bir başka kısıtı ise verilerin belirli bir zaman diliminde tek defaya mahsus toplanmış olmasıdır. Bu konuda yapılacak zaman serimli araştırmalar, çalışanların zaman içerisinde işletmeye bakış aırlarında bir değişiklik olup olmadığına ilişkin bulgular ortaya koyabilir. Bu araştırmada hem işveren çekiciliğine ilişkin sorular hem de değer yargılarına ilişkin sorulara katılımcıların

öznel yargılarına bağlı olarak yanıt vermiş olmaları da bir başka kısıttır. İleride yapılacak benzer çalışmalarda gözlem veya deney yöntemleriyle farklı ölçüm araçları da kullanılabilir. İleride yapılacak benzer çalışmalarda çalışanların kıdem, unvan, çalışma süresi, eğitim düzeyi gibi çeşitli özelliklerinin işveren markası bileşenleri ile değer yargıları arasındaki ilişkiye ne şekilde tesir ettikleri de incelenebilir.

5. Kaynakça

Adler, Howard, and Richard Ghiselli (2015), "The Importance of Compensation and Benefits on University Students' Perceptions of Organizations as Potential Employers", *Journal of Management and Strategy*, 6, 11.

Ambler, T. ve Barrow S. (1996), "The Employer Brand", *Journal of Brand Management*, Vol. 4(3), 185–206.

Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L.L. (2005), "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding", *International Journal of Advertising*, 24, 151-72.

Ewing M.J., Pitt L.F., de Bussy N.M. ve Berthon P. (2002), "Employment Branding in the Knowledge Economy", *International Journal of Advertising*, Vol. 21(1), 3-22.

Gözen, Ebru (2016), "Potansiyel İşgörenler Açısından İşveren Markası Algısı: Akdeniz Üniversitesi Turizm", *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 70 : 80.

Kuşdil, E. M., Kağıtçıbaşı, Ç. (2000). "Türk öğretmenlerin değer yönelimleri ve Schwartz Değer Kuramı", *Türk Psikoloji Dergisi*, 15(45), (59-76).

Lloyd, S. 2002. Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, Vol. 24(10), 64–66.

Narcıkara, Elif, Yonca Gürol, and Ahmet Üzmez (2016) "İşveren Markası Oluşturma: Katılım Bankası Örneği", *International Journal of Research in Business and Social Science*, (2147-4478), 2: 45-58.

Ritson, M. (2002), "Marketing and HE Collaborate to Harness Employer Brand Power", *Marketing*, 24, October, 24.

Schwartz, S.H., (1992), "Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries". (Editör: ZANNA, M.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.25, Academic Press, San Diego, CA. (1–65).

Schwartz, S.H., (1994), "Are there universal aspects in the structure and contents of human values?", *Journal of Social Issues*, Vol.50, (19-45).

Schwartz, S.H., (2007), "Proper Use of the Schwartz Value Survey: Draft Users Manual", http://crossculturalcentre.homestead.com/DraftManual_SVS_10Sep2007.doc, (01.03.2016).

Schwartz, S., & Bilsky, W., (1987). "Towards a universal psychological structure of human values", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.53, (550-562).

Schwartz, S.H., & Bilsky, W., (1990). "Towards a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.58, (878-891).

Schwartz, S. H. ve Sagiv, L. (1995). "Identifying culture-specifics in the content and structure of values", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol.26, (92-116).

Schwartz, S.H., M. Verkasalo, A. Antonovsky AND L. Sagiv, (1997), "Value priorities and social desirability: Much substance, some style", *British Journal of Social Psychology*, Vol.36 (3-18).

Schwartz, S.H., K. Boehnke, (2004), "Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis", *Journal of Research in Personality*, Vol.38, Is.3, (230-255).

Sullivan, J. (2004), "Eight Elements of a Successful Employment Brand", *ER Daily*, 23 February, <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> (Erişim: 28.01.2016)

Tüzüner, V.L. ve Yüksel, C.A. (2009), "Segmenting Potential Employees According to Firms' Employer Attractiveness Dimensions in The Employer Branding Concept", *Journal of Academic Research in Economics*", Vol. 1(1), 46-61.

İŞİME TUTKUyla BAĞLIYIM.. HASTA OLSAM DA GİDERİM!

Yrd. Doç. Dr. Harun YILDIZ
Kafkas Üniversitesi
dryildizharun@gmail.com

ÖZET

Presenteeism hastayken işe gelme davranışlarını ifade etmektedir. Presenteeism davranışları alan yazında genel olarak üretkenlik karşıtı bir davranış olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle alanyazındaki çalışmalarda genel olarak presenteeism'in yarattığı verimlilik kayıplarına odaklanılmıştır. Ancak çalışanları presenteeisme iten öncüllerin neler olduğu konusunda yapılan araştırmalar ise oldukça sınırlı kalmıştır. Bu kapsamda yapılan araştırmanın amacı, hizmet sektörü çalışanları açısından işe adanmışlık ve hastayken işe gelme/presenteeism davranışları arasındaki ilişkide işte kalma niyetinin aracılık etkisinin belirlenmesidir. Araştırmanın örnekleme, İstanbul ilinde hizmet sektöründe çalışan 203 çalışandır. Araştırma verileri, kolayda örnekleme yöntemi ile yüz yüze anket uygulanarak toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda, işe adanmışlık ve presenteeism davranışları arasındaki ilişkide işte kalma niyetinin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Özetle, çalışanların işe tutkunluk düzeyinde bağlanmalarının çalışanların işte kalma niyetlerini artırdığı ve bunun sonucunda da dikkat dağınıklığına yol açan presenteeism/hastayken işe gelme davranışlarının arttığı belirlenmiştir. Araştırma bulguları önceki araştırmalarla karşılaştırılmış ve çeşitli teorik ve pratik öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Presenteeism, hastayken işe gelme; işe tutkunluk, işe angaje olma, işe adanmışlık; işte kalma niyeti.

1. Giriş

İşe adanmışlık ve çalışanlar arasındaki üretkenlik işletmenin toplam başarısı açısından son derece önemlidir (Özkalp ve Meydan, 2014; Özdevecioğlu vd., 2014). Bu açıdan incelenen alanyazın ışığında presenteeism ile ilgili araştırmaların sınırlı olduğu (ulusal alanyazında ise oldukça sınırlıdır) ve bu alanda yapılan çalışmaların temelde presenteeism'in yol açtığı üretkenlik kayıplarına odaklandığı belirlenmiştir (Johns, 2010). Bu açıdan presenteeism davranışlarına yol açan algı ve tutumların belirlenmesi, bu alandaki bilgi açığını giderecek ve alan yazına önemli katkılar sağlayacaktır. Bu kapsamda doğrudan araştırma modeli ile yakından ilgili olan araştırmalar incelendiğinde, alan yazında bir teorik ve iki de ampirik araştırmanın olduğu gözlenmiştir (Attridge vd. 2009; Admasachew ve Dawson, 2011; De Beer, 2014). Bu araştırmaları sırasıyla ele almadan önce presenteeism ve işe adanmışlık arasında *karşılıklı bir ilişki* olduğunu ifade etmek gerekir (Attridge vd., 2009: 229). Çünkü bu karşılıklı ilişki, işe adanmışlık ve presenteeism arasındaki ilişkiyi iki ucu keskin bir kılıç haline getirmiştir. Birinci uçta hastayken işe gelme/presenteeism davranışlarının özellikle işverenlerin baskıları ve verimlilik endişeleri nedeniyle çalışanları bu davranışları göstermeye sevk ettiğine (gönülsüz) dayanmaktadır. Bu nedenlerle yapılan presenteeism sonucunda, çalışanların işyerine veya işlerine yönelik negatif tutumları oluşmakta ve davranış biçimleri de bu yönde şekillenmektedir. Admasachew ve Dawson (2011) ve De Beer

(2014) tarafından yürütülen ampirik araştırmalarda birinci yaklaşım (baskı ve verimlilik endişesine dayanan) esas alınmıştır. İkinci uçta ise çalışanın işine olan tutkunluğunun ve gönülden adanmışlığının göstergesi olan işe adanmışlık (Attridge, 2009) sonucunda, çalışanların kısa sürede iyileşebilecek hastalıklarını (ayaktan tedavi görebilme imkânı olan) görmezden gelerek daha yüksek düzeyde presenteeism davranışları sergilediklerine dayanmaktadır. Attridge vd. (2009) tarafından yapılan teorik çalışmada bu iki değişken arasındaki karşılıklı ilişkinin önemi ekseninde çalışanların işe gönülden adanmışlıklarının sonucu olarak bu davranışları sergileyebileceği ifade edilmiştir. Ancak bu ilişki ampirik olarak test edilmemiştir. Bu açıdan işe adanmışlık ile presenteeism davranışları arasındaki ilişkinin ampirik olarak ilk kez bu araştırmada test edildiği düşünölmektedir. Ayrıca bu ilişkide işte kalma niyetinin aracılık etkisi Fishbein ve Ajzen'in (1975) Akla Dayalı Davranış Teorisi (The Theory of Reasoned Action) kapsamında incelenmiştir. Bu teoriye göre öznel normlar, eylem ya da davranışa yönelik tutumlar (işe adanmışlık), kişinin davranışsal niyetlerini etkilemekte (işte kalma niyeti) bunun sonucunda da kişi davranışa (presenteeism) geçmektedir. Diğer bir anlatımla bu teori tutumlar ve davranışlar arasındaki ilişkinin nasıl olduğunu açıklamaktadır. Bununla beraber presenteeism davranışları diğer araştırmalardan farklı olarak bu araştırma kapsamında aralık (interval) düzeyinde ölçölmüştür (diğer araştırmalarda kategorik olarak ölçölmüştür). Bu açıdan araştırmanın tasarımı teknik olarak da yukarıda ifade edilen araştırmalardan farklılık göstermektedir. Sonuç olarak araştırmanın yukarıda yer alan boşlukları kapatarak alanyazına katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

2. Teorik ereve

Bu kısımda araştırmanın bağımsız değişkeni olan işe adanmışlık, aracı değişkeni olan işte kalma niyeti ve bağımlı değişkeni olan presenteeism davranışları ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler ayrı başlıklar altında incelenmiştir.

2.1. İşe Adanmışlık

İşe adanmışlık hem tutumsal hem de davranışsal bileşenlere sahip bir kavramdır. Aynı zamanda adanmışlık, yaşam ve iş hakkında pozitif bakış açısına sahip olunan bir eğilim olarak da ele alınmaktadır. Bu nedenle çalışan adanmışlığı anlaşılması zor bir kavramdır (Macey ve Schneider, 2008). alışan adanmışlığı, önceleri iş tatmini ve sadakatin bir boyutu olarak ele alınmıştır (Castelleno, 2013). Adanmışlıkla ilişkili olan bir kavram olmasına rağmen, iş tatmini orta düzeyde enerji ve harekete geçme düzeyini gösteren iyi-oluş ve hoşnutluk hisleri ile ifade edilmektedir. Adanmışlık ise bu duyguları kendi içerisinde yüksek düzeyde bulunduran bir kavramdır. Bu yönü adanmışlığı, iş tatmininden ayırmaktadır (Macey ve Schneider, 2008: 24). Adanmışlık işverene olan sadakat ve iş sözleşmesinin yerine getirilmesine dayanan tatminin ötesindedir. İşverenin başarılı olmasına katkıda bulunacak gönüllü davranışların sergilenmesini ve çalışanın kendisine yatırım yapmaya istekli olmasını içeren, tutku ve bağlılık ile ilgili bir kavramdır (Erickson, 2005). Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker'e göre (2002) adanmışlık, dinçlik (vigor), adanma (dedication) ve kendini verme (absorption) ile karakterize edilen zihnin pozitif, tatmin edici ve işle ilgili olan bir durumudur. Bu açıdan adanmışlık anlık ve özel bir durumdan öte, herhangi özel bir obje, olay, birey ya da davranışa da odaklanmayan daha kalıcı ve yaygın bir duygusal-bilişsel durumdur. Adanmışlığın alt boyutlarından *dinçlik* alışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel dayanıklılığa sahip olma, işte çaba sarf etmeye gönüllü olma ve hatta zorluklarla yüzleşildiği zaman bile sebat etme ile karakterize edilmektedir. *Adanma* boyutu işi yoğun bir şekilde benimsemeyi ve anlam, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygularını hissetmeyi ifade eder. *Kendini verme* boyutu ise kişinin işe tam olarak yoğunlaşması ve

mutlu bir şekilde kendini kaptırması sonucunda, zamanın hızlı bir şekilde geçmesini ve işten ayrılmakta zorluk çekilmesini ifade etmektedir.

2.2. İşte Kalma Niyeti

İşte kalma niyeti çalışanın işten ayrılmama ve işte kalma ihtimalini ifade etmektedir. İşletmeler çalışanlarına çalıştıkları süre boyunca eğitim ve geliştirme olanakları sağlamaktadır. Ayrıca bu olanaklara işte elde edilen tecrübe de eklendiğinde çalışanların işte kalması işletmeler için daha fazla anlam kazanmaktadır. Çünkü nitelikli çalışanların işte kalması, zamanla üretkenlikte artış sağlayabileceği gibi çalışanın işten ayrılması ise yukarıda ifade edildiği gibi nitelikli çalışanların kaybedilmesi ile birçok maliyete tekrar tekrar katlanılmasına neden olmaktadır. İşte kalma niyetinin birçok öncülü vardır. Yönetmelik (liderlik gibi) ve örgütsel (adalet gibi) faktörler, iş özellikleri (otonomi gibi) ve demografik özellikler (yaş gibi) bu öncüllerden bazılarıdır (Boyle vd., 2009). Aynı zamanda iş tatmini, iş grubu ile uyuma, işbirliği ve örgütsel bağlılığın yüksek olması da çalışanın mevcut işyerinde kalmasını etkileyen faktörlerden bazılarıdır (Tourangeau ve Cranley, 2006). Ancak iş stresi (Boyle vd., 2009), takım görevlerine ve ilişkilerine dayanan çatışma (Bayazit ve Mannix, 2003) gibi faktörler ise çalışanın işte kalma niyeti azaltmaktadır. Çünkü bu gibi durumlarda işyeri çalışan için çalışılmaz bir hal alacağı için çalışan kendi duygudurumunu pozitif olarak etkileyebilecek diğer işyeri olanaklarını araştıracaktır. Uygun bir fırsat yakaladığında ise kendi işinden ayrılarak diğer işletmeye geçecektir. Bunun temel nedenlerinden birisi de çalışanın içsel motivasyonel faktörlere (iş doyumu gibi), dışsal hijyen faktörlerden (ücret gibi) daha fazla önem atfetmesinden kaynaklanmaktadır (Ateş, Yıldız ve Yıldız, 2012; Kaya, Yıldız ve Yıldız, 2013).

2.3. Presenteeism

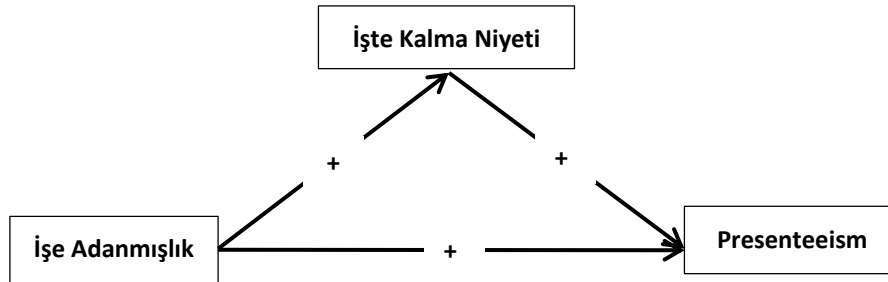
Presenteeism, çalışanın çeşitli nedenlerle hastayken işe gelmesi ile tanımlanan bir olgudur. (Yıldız, 2016). Çalışanların presenteeism yapmasına temel teşkil eden rahatsızlıklar genellikle baş ağrısı, migren, depresyon, sırt ve boyun ağrısı, akut psikolojik rahatsızlıklar, alerjiler, soğuk algınlığı, grip, nezle, ishal, aşırı kilo kaynaklı rahatsızlıklar ve eklemlerle ilgili ortopedik rahatsızlıklardır (Blassingame, 2002; Burton vd., 2004; Nowak, 2006; Caverley vd., 2007; Szeinbach vd. 2007; Schultz ve Edington, 2007; Gudgeon vd., 2009; Widera vd., 2010). Bu rahatsızlıkların neden olduğu presenteeism, daha çok yoğun çalışma saatleri ile çalışılan bakım, yardım, sağlık ve eğitim sektörleri gibi sektörlerde görülmektedir (Aronsson, Gustafsson ve Dallner, 2000). Bu sektörlerde yoğun olarak görülmesinin başında işverenin katı katılım politikaları ve etkinlik talepleri gelmektedir (Böckerman ve Laukkanen, 2010). Ancak presenteeism çalışanın kişilik özelliklerinden de kaynaklanabilmektedir (Yıldız, Yıldız, Zehir ve Altındağ, 2016). Özellikle sorumlu kişilik özelliğine sahip çalışanlar sorumlulukla yakından ilgili olan performans odaklı yapıları nedeniyle diğer çalışanlara göre daha fazla hastayken işyerine gelebilmektedir. Ancak bu durum sağlıklı olmaktan uzak olan bir var olma durumu olduğundan, işletmeleri verimlilik kayıpları ile karşı karşıya bırakmaktadır (Yıldız, Yıldız, Zehir ve Aykaç, 2015). Bu açıdan aslında presenteeism davranışı ile çalışan işyerinde sözde var olmakta, yani sadece bedenen işyerinde bulunmaktadır. Böylece aslında çalışan işine gelmesine rağmen tam performanslı bir şekilde çalışmamaktadır. Bu nedenle de işletmeler birçok maliyetler ile karşılaşmakta, çalışanın sağlığı ise daha da kötüye gitmektedir (Yıldız ve Yıldız, 2013). Çünkü bedenen ya da zihnen sağlık durumu tam olmayan bir çalışan, işleri beklenen kalitede yapamayacak, bu durum da işletmeler için verimlilik kayıpları ile sonuçlanacaktır. Bununla beraber iş kazaları gibi çalışanın hayatını tehlikeye

atacak sonuçlar da kendini göstermeye başlayacaktır (Grinyer ve Singleton, 2000; Aronsson ve Gustafsson, 2005; Bergström vd., 2009).

2.4. İşe Adanmışlık İşte Kalma Niyeti ve Presenteeism Arasındaki İlişki

İşe adanmışlık ve presenteeism arasındaki ilişkide işte kalma niyetinin aracılık etkisi Fishbein ve Ajzen'in (1975) Akla Dayalı Davranış Teorisi (The Theory of Reasoned Action) kapsamında incelenmiştir. Bu teoriye göre öznel normlar, eylem ya da davranışa yönelik tutumlar (işe adanmışlık), kişinin davranışsal niyetlerini etkilemekte (işte kalma niyeti) bunun sonucunda da kişi davranışa (presenteeism) geçmektedir. Diğer bir anlatımla bu teori, tutumlar ve davranışlar arasındaki ilişkinin nasıl olduğunu açıklamaktadır.

Adanmışlığı destekleyen bir iş çevresi, çalışanların kişisel ve uygulamadaki ihtiyaçlarını karşılayarak çalışanların sadakat düzeylerini artırmaktadır. Böylece çalışanların çalıştıkları örgütte kalma istekleri daha da artmaktadır (Wellins vd., 2005: 13). Bunun sonucunda çalışanlar hasta olduklarında hastalıklarını önemsemeyerek işe gelmeye devam edecekleridir. Ancak işe geldiklerinde tam performans ile çalışamayıp dikkat dağınıklığı yaşayacaklar ve işlerini tam olarak verimli bir şekilde yapamayacaklardır. Bu durum ise ileriki evrelerde çeşitli iş kazaları, hastalığın kronikleşmesi gibi çeşitli sağlık ve verimlilik kayıpları kendini göstermeye başlayacaktır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler ileri sürülmüştür:

H1: İşe adanmışlık presenteeism (hastayken işe gelme) davranışlarını pozitif olarak etkiler.

H2: İşe adanmışlık işte kalma niyetini pozitif olarak etkiler.

H3: İşte kalma niyeti, işe adanmışlık ile presenteeism (hastayken işe gelme) davranışları arasındaki ilişkiye aracılık eder.

3. Yöntem

3.1. Örneklem

Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Katılımcılar yarı yapılandırılmış anketi kendi kendilerini değerlendirerek (self-reported) doldurmuşlardır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ilinde hizmet sektöründe çalışan 203 çalışandır. Araştırma verileri kolayda örnekleme yöntemi ile toplanmıştır. Çalışanların %60.1'i erkek (122 kişi) ve %39.9'u kadındır (81 kişi).

3.2. Ölçekler

Araştırma modeli için üç ölçekten faydalanılmıştır. Hastayken işe gelme/sözde varolma (presenteeism) davranışları için 6 maddelik Stanford Presenteeism Ölçeği (SPS-6) (Koopman vd., 2002) kullanılmıştır. İşte kalma niyeti için 5 maddelik Örgütte Kalma Niyeti Ölçeği (Tak ve Çiftçioğlu, 2008; Polat, 2010) kullanılmıştır. Son olarak işe adanmışlık için ise 9 maddelik Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği (Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) kullanılmıştır (Schaufeli ve Baker, 2003). Tüm sorulara yanıtlar beşli Likert tipi değerlendirme skalasında alınmıştır.

3.3. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Güvenilirlik için içsel tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı (α) işe adanmışlık için 0.90; işte kalma niyeti 0.84 ve presenteeism davranışları için 0.85'dir (iş tamamlanamama boyutu için 0.90; dikkat dağınıklığı boyutu için 0.88). Geçerlilik için ise keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği 0.83'dür (Bartlett's küresellik testi $p < 0.001$). Toplam açıklanan varyans %70.87'dir (işe adanmışlık için %25.54; işte kalma niyeti için %16.93; dikkat dağınıklığından kaynaklanan %14.83 ve işi tamamlanamadan kaynaklanan presenteeism için %13.58). Araştırma modeli Pearson korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modeli kullanılarak analiz edilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizlerinde IBM SPSS 22.0 ve IBM AMOS 20.0 paket programları kullanılmıştır. Verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için Kolmogorov-Smirnov Z testi yapılmıştır ($p > 0.05$). Araştırmada çoklu normallik varsayımı için Mahalanobis uzaklık ve Mahalanobis D^2 değerleri hesaplanmıştır. Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi ve değişkenler arasındaki nedensel etki ve aracılık etkisinin belirlenmesi amacıyla da yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır.

3.5. Bulgular

Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla IBM SPSS 22.0 aracılığıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda işe adanmışlık ve presenteeism (dikkat dağınıklığı) arasında ($r = .31, p < 0.01$), işe adanmışlık ve işte kalma niyeti arasında ($r = .41, p < 0.01$) ve işten ayrılma niyeti ile presenteeism arasında ($r = .26, p < 0.01$) pozitif ve anlamlı ilişkiler gözlenmiştir. Diğer yandan işte kalma niyeti ve presenteeism davranışları arasında işten ayrılma niyetinin aracılık etkisi, aracılık etkisinin değerlendirilmesinin geleneksel metodu olan Barron ve Kenny'in (1986) çok aşamalı süreci (dört aşamalı) takip edilerek analiz edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli sonucunda, araştırma modeli için ki-kare (χ^2) = 171.55; serbestlik derecesi (df) = 85, $\chi^2/df = 2.02$; goodness-of-fit (GFI) = 0.90; comparative fit index (CFI) = 0.95; ve the root mean square error of approximation (RMSEA) = 0.07'dir. Bu sonuçlar modelin kabul edilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir (Ho, 2014; Hair vd., 2010; Byrne, 2001; Hu ve Bentler, 1999; Sümer 2000). Modelin direk etkiler açısından standardize edilmiş katsayıları incelendiğinde, işe adanmışlığın presenteeism davranışlarını pozitif ($\beta = .30, p < 0.001$) ve işte kalma niyetinin de presenteeism davranışlarını (dikkat dağınıklığı) pozitif olarak ($\beta = .28, p < 0.001$) etkilediğini göstermektedir. Ayrıca işe adanmışlık ve presenteeism davranışları arasında işte kalma niyetinin *kısmi aracılık* etkisine sahip olduğu belirlenmiştir ($\beta = .22, p < 0.01$). Bu aracılık etkisinin anlamlılığını belirlemek için ise Sobel testi (1982) yapılmıştır. Sobel testi için Preacher and Hayes'in (2004a; 2004b) SPSS için

geliştirdikleri SOBEL makrosu (komutu) kullanılmıştır. Analiz sonucunda işe adanmışlık ve presenteeism davranışları arasındaki ilişkide işte kalma niyetinin *anlamlı* bir şekilde aracılık yaptığı ($z= 5.307, p<.001$) sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak *H1, H2 ve H3 hipotezleri desteklenmiştir.*

4. Sonuç

Araştırma sonucunda çalışanların işe tutkunluk düzeyinde bağlanmalarının çalışanların işte kalma niyetlerini artırdığı ve bunun sonucunda da *dikkat dağınıklığına* yol açan presenteeism/hastayken işe gelme davranışlarının arttığı belirlenmiştir. Presenteeism davranışlarının dikkat dağınıklığı boyutu iş süreci ile ilgilidir (O'Donnell, 2009: s. 62). Çalışan iş süreci içerisinde işine yönelik psikolojik dikkat ve yoğunlaşmasının sonucu olarak hastayken işe gelme davranışı göstermektedir. Bu açıdan işine bağlı, hevesli, tutkulu ve işi ile ilgili olan çalışanlar işlerinde kalma niyetinde olduklarından, iş sürecini yarıda bırakmamak ve iş sürecini devam ettirmek amacıyla presenteeism yapmaktadırlar. Ancak burada özellikle insan kaynakları yöneticileri başta olmak üzere diğer yöneticilerinin presenteeism davranışlarının uzun vadede işletmelere olan üretkenlik kayıplarını ve oluşabilecek yeni sağlık sorunlarını (kronikleşebilir de) dikkate almalarında yarar vardır. Bununla birlikte bu birimlerin personel katılım politikalarını da çalışanların sağlık durumlarını destekleyici nitelikte düzenlemelerinde yarar vardır. Çalışanı destekleyici bir katılım politikası çalışanın sağlık durumunu daha üst seviyelere çıkaracağından ve çalışanın kendisine önem verildiği hissini yaratacağından, çalışanın işyerine karşı olan bağlılığını ve daha fazla rol dışı performans göstermesini de artıracaktır.

5. Kaynaklar

Admasachew, L., & Dawson, J. (2011). The Association between Presenteeism and Engagement of National Health Service Staff. *Journal of Health Services Research & Policy*, 16(suppl 1), 29-33.

Aronsson, G., & Gustafsson, K. (2005). Sickness presenteeism: Prevalence, attendance-pressure factors and an outline of a model for research. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47(9), 958-966.

Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54(7), 502-509.

Ateş, H., Yıldız, B., & Yıldız, H. (2012). Herzberg'in çift faktör kuramı kamu okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon algılarını açıklayabilir mi?: Ampirik bir araştırma, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7(2), 147-162.

Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383-398.

Attridge, M., Bennett, J. B., Frame, M. C. & Quick, J. C. (2009). Corporate Health Profile: Measuring Engagement and Presenteeism. In M. A. Richard, W. G. Emener and W. S. Hutchison (Eds.), *Employee Assistance Programs: Wellness/Enhancement Programming*, 4th Ed. (pp. 228-238). Springfield, IL: Charles C. Thomas Publisher.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

- Bayazit, M., & Mannix, E. A. (2003). Should I stay or should I go? Predicting team members' intent to remain in the team. *Small Group Research*, 34(3), 290-321.
- Bergström, G., Bodin, L., Hagberg, J., Lindh, T., Aronsson, G., & Josephson, M. (2009). Does sickness presenteeism have an impact on future general health?. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 82(10), 1179-1190.
- Blassingame, K. M. (2002). Firms press to quantify, control presenteeism, <http://ebn.benefitnews.com/news/firms-press-quantify-control-presenteeism-237179-1.html>, Erişim Tarihi: 25.06.2013.
- Böckerman, P., & Laukkanen, E. (2010). What makes you work while you are sick? Evidence from a survey of workers. *The European Journal of Public Health*, 20(1), 43-46.
- Boyle, D. K., Bott, M. J., Hansen, H. E., Woods, C. Q., & Taunton, R. L. (1999). Manager's leadership and critical care nurses' intent to stay. *American Journal of Critical Care*, 8(6), 361-371.
- Burton, W. N., Pransky, G., Conti, D. J., Chen, C-Y., & Edington, D. W. (2004). The association of medical conditions and presenteeism, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46(6), 38-45.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Castellano, W. G. (2013). *Practices for engaging the 21st century workforce: Challenges of talent management in a changing workplace*. FT Press.
- Caverley, N., Cunningham, J. B., & MacGregor, J. N. (2007). Sickness presenteeism, sickness absenteeism, and health following restructuring in a public service organization. *Journal of Management Studies*, 44(2), 304-319.
- De Beer, L. (2014). The Effect of Presenteeism-Related Health Conditions on Employee Work Engagement Levels: A Comparison between Groups: Original Research. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1-8.
- Erickson, T. J. (2005). Testimony submitted before the US Senate Committee on Health. *Education, Labor and Pensions*, May, 26.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Grinyer, A., & Singleton, V. (2000). Sickness absence as risk-taking behaviour: A study of organizational and cultural factors in the public sector. *Health, Risk & Society*, 2(1), 7-21.
- Hair, J. F., Black, W. C, Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Ho, R. (2014). *Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis and Interpretation with SPSS*, Boca Raton: Chapman and Hall/CRC Press.
- Hu, L. &sis: Conventional Criteria versus New Alternatives, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6: 1-55.
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the Workplace: A Review and Research Agenda, *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 519-542.

- Kahn, William A., (Dec 1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, 33(4), 693-724.
- Kaya, F. Ş., Yıldız, B., & Yıldız, H. (2013). Herzberg 'in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim I. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Akademik Bakış: Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 39, 1-18.
- Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., Hackleman, P., Gibson, P., Holmes, D. M. & Bendel, T. (2002). Stanford Presenteeism Scale: Health Status and Employee Productivity, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 44(1), 14-20.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Mxenge, S. V., Dywili & Bazana, S. (2014., Job Engagement and Employees' Intention to Quit among Administrative Personnel at the University of Fort Hare in South Africa, *International Journal of Research in Social Sciences*, 4(5), 129-144.
- Nowak, J. (2006). Presenteeism, a proactive solution for organizations, [http://www.medidirect.ca/imagedir/MediDirect%20Info%20Pkg%20203%20Presenteeism%20Article\(1\).pdf](http://www.medidirect.ca/imagedir/MediDirect%20Info%20Pkg%20203%20Presenteeism%20Article(1).pdf), Erişim Tarihi: 25.06.2013.
- O'Donnell, J. E. (2009). *Presenteeism: A Comparative Analysis*, Unpublished Master Thesis, University of Massachusetts Amherst, United States.
- Özdevecioğlu, M., Ardiç, K. & Ulu, S. (2014). Kişilik Özelliklerinin Presenteizm (Hastayken İşte Olma Hali) Üzerindeki Etkileri, 2. Örgütsel Davranış Kongresi, Melikşah Üniversitesi, Konya, 893-899.
- Özkalp, E. & Meydan, B. (2014). Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe'de Güvenilirlik Ve Geçerliliğinin Analizi, 2. Örgütsel Davranış Kongresi, Melikşah Üniversitesi, Konya, 869-882.
- Polat, M. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004a). SPSS Macro for simple mediation written by Andrew F. Hayes, The Ohio State University, <http://www.comm.ohiostate.edu/ahayes/>.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004b). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models, *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 26, 717-731.
- Sax, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. & Baker, A. (November, 2003). UWES Utrecht Work Engagement Scale, http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_87.pdf, accessed on 23.05.2015.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.

- Schultz, A. B., & Edington, D. W. (2007). Employee health and presenteeism: A systematic review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17(3), 547-579.
- Sobel, M. E. (1982). *Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models* (pp. 290-312). In S. Leinhardt (ed.), *Sociological Methodology*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar, *Türk Psikoloji Yazıları*, 3: 49-74.
- Szeinbach, S. L, Seoane-Vazquez, E. C., Beyer, A., & Williams, P. B. (2007). The impact of allergic rhinitis on work productivity. *Primary Care Respiratory Journal*, 16(2), 98-105.
- Tak, B. & Çiftçioğlu, B. A. (2008). Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 63(4), 156-178.
- Tourangeau, A. E., & Cranley, L. A. (2006). Nurse intention to remain employed: understanding and strengthening determinants. *Journal of Advanced Nursing*, 55(4), 497-509.
- Wellins, R. S., Bernthal, P., & Phelps, M. (2005). Employee engagement: The key to realizing competitive advantage. *Development Dimensions International*, 1-30. Retrieved February 22, 2016, from http://www.ddiworld.com/ddi/media/monographs/employeeengagement_mg_ddi.pdf?ext=.pdf
- Widera, Eric, Chang, A., & Chen, H. L. (2010). Presenteeism: A public health hazard. *Journal of General Internal Medicine*, 25(11), 1244-1247.
- Yıldız, H. (2016). *Presenteeism (Sözde Var Olma)*, içinde Postmodern Örgütlerde Güncel Davranışsal Konular: Örnek Olay İncelemeli (Ed. Taslak, S. ve B. Çiftçi), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Yıldız, H., & Yıldız, B. (2013). İş Yaşamında Presenteeism –Sözde Var Olma– Olgusu: Sağlık Ve Verimlilik Açısından Önemi, 7. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi (27-29 Eylül), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yıldız, H., Yıldız, B., Zehir, C., & Altındağ, E. (2016). The impact on presenteeism of the conscientiousness trait: A case study in the health sector. *Social Behavior and Personality: an international journal*, in press.
- Yıldız, H., Yıldız, B., Zehir, C., & Aykaç, M. (2015). The Antecedents of Presenteeism and Sickness Absenteeism: A Research in Turkish Health Sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 398-403.

İŞVEREN MARKASI BAĞLAMINDA FONKSİYONEL VE DUYGUSAL FAYDANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Mustafa Aras

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi
maras@sakarya.edu.tr

Serkan Bayraktaroğlu

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi
serkanb@sakarya.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı fonksiyonel ve duygusal faydanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmektir. Araştırma kapsamında X katılım bankasında çalışan 217 kişiden anket tekniği ile veri toplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda işveren markası bağlamında fonksiyonel ve duygusal faydanın örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşveren markası, Örgütsel bağlılık, Katılım Bankası

1. Literatür Taraması

Genel işsizlik oranı Ocak 2016'da % 11,1 (TUİK, 2016) olmasında rağmen Türkiye'de nitelikli insan kaynağı problemi vardır ve bu durum rekabet etmeyi zorlaştırmaktadır. Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü (IMD) Dünya Rekabet Yıllığı 2015 raporuna göre Türkiye 61 ülke arasında 40. Sırada, 2015 Dünya Yetenek raporuna göre Türkiye 61 ülke arasında 46. sıradadır (www.imd.org, 2016). Bu sıralamalar nitelikli insan kaynağımızın az olduğunu ve diğer ülkeler ile rekabet etmenin güç olduğunu bir kez daha ortaya koymaktadır.

Bilgi ekonomisinde bilgi işçilerinin, özellikle "yetenekli çalışanların" örgüte kazandırılması önem arz etmektedir. Çünkü günümüzde rekabet savaşı, üstün yetenekli çalışanlara sahip olabilmek adına girilen bir "yetenek savaşına" dönüşmüştür. Bu savaşta yetenekli, parlak, üstün kaliteli insan kaynaklarına sahip olan örgütler kazanacaktır. Örgütler daha iyi çalışanları kendilerine çekebilmek ve mevcut çalışanları örgütte tutabilmek için yeni ve etkili yöntemler bulmaya çalışmaktadır (Alnıaçık ve Alnıaçık, 2012). Bu yöntemlerden biri de insan kaynakları literatüründe son zamanlarda öne çıkan işveren markasıdır. Güçlü işveren markası ile yetenekli çalışanlar örgüte çekilebilir, mevcut çalışanların ise örgütte kalması sağlanabilir. Böyle işgören tedarik maliyetleri düşer.

İşveren markası, bir şirketin kendisini işveren olarak farklı ve çekici kılan özelliklerine ilişkin örgüt içinde ve dışında yürüttüğü çabalarıdır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 502). İşveren markası, bir örgütün aday havuzunda bulunan kişiler ve örgütte hali hazırda çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Potansiyel adayların ve mevcut çalışanların örgütü nasıl algıladıklarını bilmek hem daha kaliteli adayların seçilmesini sağlamakta hem de mevcut nitelikli çalışanları elde tutmaya yardımcı olmaktadır (Ünal, 2010).

Pazarlama alanında kullanılan fonksiyonel ve duygusal tercih özelliklerini insan kaynakları alanına uygulayan Lievens ve Highhouse'a göre (2003: 80-81) işe başvurma niyetinde olanların davranışları fonksiyonel ve duygusal özellikler bakış açısıyla açıklanabilir. Buna göre adaylar işveren markasına oluşturan fonksiyonel ve duygusal özelliklerine göre örgüte cezbolurlar. Fonksiyonel özellikler; maaş, ikramiyeler, esnek çalışma saatleri, kariyer olanakları ve ikamet edilen yere yakın olma gibi örgütün sahip olduğu somut, gerçekçi ve nesnel özelliklerdir. İş arayanlar örgütün sunduğu fonksiyonel özellikler ile menfaatlerini maksimize maliyetlerini de minimize edecekleri düşüncesiyle örgütten etkilenirler. Yine Lievens ve Highhouse'a göre (2003) potansiyel adayların bir örgüte başvurması sadece fonksiyonel özellikler ile açıklanamaz. Örgütün sahip olduğu soyut ve sübjektif duygusal özellikleri de adayın örgütte çalışma niyetini etkiler. Bu duygusal özellikler örgütün yenilikçi olması, alanında uzman ve öncü olması ve prestijli olması şeklinde sıralanabilir. Bu araştırmada işveren markası boyutlandırmasında Lievens ve Highhouse perspektifi benimsenmiş ve işveren markası fonksiyonel ve duygusal fayda olarak boyutlandırılmıştır. Fonksiyonel fayda; aşina olma, kariyer olanakları, ücret ve yan haklar, istihdam güvencesi, iş çeşitliliği, iş aile dengesi faktörlerinden oluşmaktadır. Duygusal fayda ise samimi olma, yetkin olma, yenilikçi olma, saygınlık, dayanıklı olma ve dini değer faktörlerinden oluşmaktadır.

Örgütsel bağlılık; çalışanların örgüte karşı bağlanma ve kendilerini adama dereceleridir (Awamleh, 1996: 66). Mowday, Porter ve Steers (1982: 27) örgütsel bağlılığı, kişinin örgütle bütünleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak ifade etmektedirler. Bu tanıma göre örgütsel bağlılığın (1) örgütsel amaçları ve değerleri kabullenme ve güçlü şekilde bunlara inanma, (2) örgüt için fazla çaba gösterme isteği ve (3) güçlü bir şekilde örgütün üyesi olarak kalma arzusu olmak üzere üç farklı yönü vardır. Örgütsel bağlılık ile ilgili farklı boyutlandırmalar olmasına rağmen, Allen ve Meyer (1990) boyutlandırması yazında genel kabul görmüştür. Meyer ve Allen önce örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı olarak iki boyutta incelemişler, daha sonraki çalışmaları ile normatif bağlılık boyutunu modellerine ekleyerek üç boyuttan oluşan bir örgütsel bağlılık yapısı geliştirmişlerdir (Meyer vd., 2002). Bu bağlamda, duygusal bağlılık, işgörenin örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini kapsamaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Devam bağlılığı, işgörenlerin örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurmalarıyla ilgilidir. Bu boyutta işgörenlerin örgüte bağlılık duymalarının ve örgütte kalmak istemelerinin temel nedeni ihtiyaç hissetmeleridir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991). Normatif bağlılık ise işgörenlerin örgütte kalmayı sürdürme ile ilgili yükümlük duygularını yansıtmaktadır (Meyer ve Allen, 1991).

Nitelikli insan gücünün kıtlığı ve bu kişilerin örgütte kalmasının rekabet üstünlüğü sağlayacağı düşüncesi araştırmacıların ve yöneticilerin bağlılık konusuna olan ilgisini arttırmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramının örgüt tarafından değerli bulunmasının en önemli nedeni, olumlu çalışan davranışları üzerinde yarattığı düşünülen pozitif etkidir.

2.Araştırmanın Amacı ve Önemi

İnsan kaynakları yönetimi disiplininde işveren markası, uluslararası literatürde çok çalışılan bir konu olmasına rağmen Türkiye'de nispeten yeni bir konu olarak ele alınmaktadır ve konu ile ilgili yeterince araştırma yapılmadığı görülmüştür. Uluslararası literatürde işveren markası ile ilgili yapılan araştırma bulguları birbirini desteklese de bu araştırmalar Batı ülkelerinde yapılmıştır Lievens ve Highhouse, 2003; Lievens, Van Hoye ve Schreurs, 2005; Lievens, Van Hoye ve Anseel, 2007; Lievens, 2007; Harold ve Ployhart, 2008; Lievens, Van Hoye ve Saks, 2011). Batılı olmayan ve yüksek toplulukçu kültüre sahip ülkelerin küresel ekonomide öneminin hızla arttığı görülmesine (Tarique ve Schuler, 2008) rağmen araştırma

yapılan ülkeler yüksek bireyciliğe sahip ülkelerdir. İşveren markası boyutları olan fonksiyonel ve duygusal özelliklerin toplulukçu kültüre sahip ülkelerde uygulandığında sonuçlarının ne olacağı henüz tam bilinmemektedir (Van Hove ve diğerleri, 2013). İşveren markasının potansiyel adayları örgüte çekme (cezbetme) ve mevcut çalışanları örgütte tutma (örneğin örgütsel bağlılık) olmak üzere iki temel amacı vardır. Türkiye’de konu ile ilgili yapılan sınırlı sayıda araştırmanın ise öğrenci örnekleme (potansiyel adaylar) üzerinde yapıldığı Tüzüner ve Yüksel, 2009; Ünal, 2010; Van Hove ve diğerleri, 2013; Alnaçık ve diğerleri, 2014; Atan ve Günaydın, 2015; Narcıkara ve diğerleri, 2015) mevcut çalışanların ihmal edildiği görülmüştür. Ayrıca yapılan araştırmalarda işveren markası düzeyi ölçülmüş, işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine bakılmamıştır. Bu araştırmada işveren markası örgütsel bağlılık üzerinde etkili midir? sorusuna cevap aranmaktadır.

3.Araştırmanın Yöntemi

Araştırma katılım bankacılığı sektöründe faaliyet gösteren X katılım bankasında çalışan 217 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada örnekleme yöntemi olarak, olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırmada kullanılan işveren markası boyutlarından fonksiyonel faydalar ölçeği Lievens (2007) tarafından duygusal faydalar ölçeği ise Lievens, Van Hove ve Schreurs (2005) tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen, Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği Wasti (2000) tarafından yapılan 18 ifadeli üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

4.Bulgular

Araştırmaya katılan katılım bankası çalışanlarının %82,9’u erkek, %37,8’i 30-34 aralığında, %73,3’ü lisans mezunu, %61,8’i evli ve %54,4’ü 1-5 yıl çalışma kıdemine sahiptir.

Ölçeklerin geçerliğini tespit etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. İşveren markasının fonksiyonel fayda ölçeğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizinde ölçekteki 2. madde “Başkalarından katılım bankasında ne yapıldığını öğrendim” ve 19. madde “Katılım bankası esnek çalışma saatleri sunmaktadır” ifadeleri uyum indekslerini düşürdüğü için ölçekten çıkarılmış ve tekrar analiz yapılmıştır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indeksleri, Ki-kare (χ^2) değeri ve istatistiksel anlamlılık düzeyleri saptanmıştır ($\chi^2=308.798$, $df=135$, $p<.01$, $\chi^2/df=2.287$). Ayrıca ölçeğe ilişkin uyum iyiliği indeksleri (GFI=0.87, CFI=0.94, AGFI=0.82, NFI=0.90, TLI= 0.92, RMSEA=0.07) kabul edilebilir düzeydedir. Duygusal fayda ölçeği doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indeksleri, Ki-kare (χ^2) değeri ve istatistiksel anlamlılık düzeyleri saptanmıştır ($\chi^2=266.798$, $df=104$, $p<.01$, $\chi^2/df=2.558$). Ölçeğe ilişkin uyum iyiliği indeksleri (GFI=0.87, CFI=0.95, AGFI=0.82, NFI=0.92, TLI= 0.93, RMSEA=0.08) de kabul edilebilir düzeydedir. Son olarak örgütsel bağlılık ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. 2. madde “Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum”, 4. madde “Kendimi kurumda ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum”, 6. madde “Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet hissim yok” ve 7. madde “Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum” olumsuz ifadeler uyum indekslerini düşürdüğü için ölçekten çıkarılmış ve tekrar analiz yapılmıştır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indeksleri, Ki-kare (χ^2) değeri ve istatistiksel anlamlılık düzeyleri saptanmıştır ($\chi^2=195.915$, $df=61$, $p<.01$, $\chi^2/df=3.212$). Bu bilgilere bakarak önerilen modelin toplanan veriye uygun olduğu söylenebilir. Ayrıca modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri de (GFI=0.88, CFI=0.88, AGFI=0.82, NFI=0.84, TLI=0.85, RMSEA=0.10) kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Bağımsız değişken olarak tanımlanan fonksiyonel fayda ve duygusal faydanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Tablodaki F değerinden fonksiyonel fayda ve duygusal fayda ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca R^2 değerine bağlı olarak fonksiyonel fayda ve duygusal fayda ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin orta olduğu söylenebilir. Regresyon analizi sonucunda fonksiyonel faydanın ve duygusal faydanın örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu bulunmuştur.

Tablo 1: Fonksiyonel ve Duygusal Faydanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Bağımsız Değişkenler	β^a
	Örgütsel Bağlılık
Fonksiyonel Fayda	,603**
Duygusal Fayda	,158**
R^2	,474
F	96,585**

** $p < 0,01$ ^a standardize edilmiş beta katsayıları

5.Sonuç

İşveren markası bağlamında fonksiyonel ve duygusal faydanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla katılım bankalarında çalışanlar ile bu araştırmaya 217 katılım bankası çalışanı katılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda fonksiyonel ve duygusal faydanın örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Yetenekli çalışan sayısının az, 2023 büyüme hedefinin yüksek olduğu katılım bankacılığı sektöründe, mevcut çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmak isteyen bankaların işveren markası uygulamalarına önem vermesi gerekmektedir. Örgütsel bağlılığın performans üzerindeki olumlu etkisi göz önüne alındığında işveren markası bağlamında fonksiyonel faydalara yönelik politikaların hazırlanıp uygulanması gerekmektedir.

Kaynakça

Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization". *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Alnıaçık, E. ve Alnıaçık, Ü. (2012), İşveren Markasının Bileşenleri ve Algılanan Önem Dereceleri: Çalışanlar ve İş Arayanlar Arasında Bir Karşılaştırma, *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 24-26 Mayıs, İzmir.

Alnıaçık, E., Alnıaçık, Ü., Erat S. ve Akçin, K. (2014), Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures?. *10th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150, 336 – 344

Atan, Ç. ve Günaydın, S. C. Ç. (2015), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Aracı Olarak İşletmelerde Örgütsel Çekiciliğin İşveren Markası Bağlamında Değerlendirilmesi: Y Kuşağı Üzerinde Bir Araştırma. *23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 14-16 Mayıs, s. 442-445, Muğla

Awamleh, A.H.K. (1996), "Organizational Commitment of Civil Service Managers in Jordan: A Field Study". *Journal of Management Deveelopment*, 15 (5), 65–74.

Backhaus, K., ve Tikoo, S. (2004), "Conceptualizing and researching employer branding", *Career Development International*, 9(5), 501–517.

Harold, C. M., ve Ployhart, R. E. (2008), "What do applicants want? Examining changes in attribute judgments over time", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 81(2), 191–218.

http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/Wcc/NewTalentReport/Talent_2015_web.pdf E.t: 19.04.2016

<http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/scoreboard.pdf> E.t: 19.04.2016

<http://www.tuik.gov.tr/HbGetirHTML.do?id=21570> E.t: 20.04.2016

Lievens, F. (2007), "Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees", *Human Resource Management*, 46(1), 51–69.

Lievens, F., Van Hove, G., ve Anseel, F. (2007), "Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework", *British Journal of Management*, 18, 45–59.

Lievens, F., Von Hove, G., ve Schreurs, B. (2005), "Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 78(4), 553–572.

Lievens, F., ve Highhouse, S. (2003), "A Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer", *Personnel Psychology*, 56, 75–102.

Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1997), *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Meyer, J. P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences". *Journal of Vocational Behavior*, 6(1), 20-52.

Meyer, J.P. and Allen, N. J (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M. (1982), *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.

Narcıkara, E., Gürol, Y., Üzmez, A. ve Lek, C. A. (2015), İşveren Markası Algısı Farklı Tecrübe Ve Eğitim Seviyelerindeki Adayların Tercihlerini Nasıl Etkiler? Katılım Bankası Örneği. 23. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 14-16 Mayıs 2015, s.441-449, Muğla

Tarique, I., ve Schuler, R. (2008), "Emerging issues and challenges in global staffing: a North American perspective", *International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1397–1415.

Tüzüner, V. L., ve Yüksel, C. A. (2009), "Segmenting Potential Employees According to Firms' Employer Attractiveness Dimensions in the Employer Branding Concept", *Journal of Academic Research in Economics*, 1(1), 46–61.

Ünal, A. H. (2010), İşveren Markası Bağlamında Fonksiyonel ve Duygusal Tercih Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hava Harp Okulu Örneği, Harp Akademileri Komutanlığı, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Van Hove, G. ve Saks, A. (2011), "The Instrumental-Symbolic Framework: Organisational Image and Attractiveness of Potential Applicants and their Companions at a Job Fair", *Applied Psychology*, 60(2), 311–335.

Van Hove, G., Bas, T., Cromheecke, S., ve Lievens, F. (2013), " The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organisations' Image as an Employer: A Large-Scale Field Study on Employer Branding in Turkey", *Applied Psychology*, (4), 543-557.

Wasti, A. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analiz. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs, s.401-410, Nevşehir.

İŞVERENE İŞ SÖZLEŞMESİNİ FESHETTİREBİLEN: SANAL KAYTARMA! HANGİ KİŞİLİK ÖZELLİĞİNE SAHİP ÇALIŞANLAR SANAL KAYTARMA YAPIYOR?

Dr. Öğr. Gör. Meltem DİRİCAN
K.K. ASTSUBAY MYO
meltemozcinar@hotmail.com

Arş. Gör. Mürsel GÜLER
Dumlupınar Üniversitesi
murselguler1987@hotmail.com

Öğr. Gör. Azizhan ESİROĞLU
K.K. ASTSUBAY MYO
azizhanesiroglu2@gmail.com

Öğr. Gör. Muhammet Raşit KEŞKÜŞ
K.K. ASTSUBAY MYO
mrkeskus@gmail.com

Özet

Bu çalışmada, beş faktör kişilik özelliklerinin çalışanların sanal kaytarma davranışları üzerinde etkili olup olmadığını tespit etmek amacıyla, Balıkesir ilindeki bir hastanede görev yapan 98 kişi ile çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; önemli sanal kaytarmanın dışa dönüklük ve sorumluluktan etkilendiği, duygusal dengesizlik, uyumluluk ve gelişime açıklıktan etkilenmediği; önemsiz sanal kaytarmanın ise, gelişime açıklık kişilik özelliğinden etkilendiği; dışa dönüklük, sorumluluk, duygusal dengesizlik, uyumluluk kişilik özelliklerinden etkilenmediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Sanal kaytarma, beş faktör kişilik özellikleri.

1. Giriş

Taraflardan birinin iş sözleşmesini bir irade beyanı ile sona erdirmesine iş sözleşmesi feshi denir (Uyargil vd,2010:540). İş K. md. 25'te işçinin davranışlarına göre fesih hakkının doğmasına yönelik olarak İş K. md. 18'de "işçinin işini aksatması, iş akışını durdurması, işyerine ait araç ve gereçleri kişisel amaçlarla kullanma" ifadesi yer almaktadır. Sanal kaytarma davranışı, işçinin işini özenle yapma borcunu engelleyen bir davranış olduğundan İş K. md 18'e ve 25'e göre fesih sebebi olarak sayılmaktadır (Alpagut, 2006).

Çağımızın getirdiği yeniliklerle beraber günlük hayatta ve işyerinde internet kullanım oranı her geçen gün artmaktadır.Bu durumun ortaya çıkmasında internetin kişilere iletişim kolaylığı sağlaması, kişileri gündemden haberdar etmesi , daha ekonomik ve seçeneği bol alışveriş yapma imkanı sunması ve ödeme işlemlerinde kolaylık sağlaması gibi nedenler rol oynamaktadır.İnternet kullanımı, bireylere sağladığı bu kolaylıkların yanında şirketlere ve işverenlere de sektörden güncel haberler sunmakta ve finansal işlemlerle işletme içindeki ve dışındaki iletişim faaliyetlerini azaltarak kolaylıklar sağlamaktadır. Ancak internet ve bilgisayar kullanımının işgörenler tarafından suistimal edilmesi hem

işgörene hem de işverene zarar vermektedir. İşgörenler internet ve bilgisayar kullanımını suistimal ederek işyerinde geçirdikleri zamanı verimsiz kullanmakta ve mesai saatleri içerisinde dikkat eksikliği yaşayabilmektedirler. Bu çalışmada son yıllarda kamu kurumlarında ve özel sektör işletmelerinde gerçekleşme derecesi artan sanal kayıtma davranışının beş faktör kişilik özelliklerinin hangilerinden ne derecede etkilendiği araştırılmıştır.

Örgütler, çalışanlarına kişisel internet kullanımı nedeniyle yazılı ve sözlü uyarıdan işten çıkarmaya kadar değişik şekillerde cezalar vermektedirler (Mahatanankoon vd., 2004: 93). Örgütlerin %20 - %30'undan en az bir kişiyi farklı türde sanal kayıtma yaptığından dolayı işten çıkardığı tahmin edilmektedir (Blanchard ve Henle, 2008: 1068; Ünal ve Tekdemir, 2015).

İşyerinde internet kullanımı, iletişim uygulamalarına önemli kolaylıklar getirmektedir. Bu anlamda internet bağlantısı çalışanların birbirleri arasındaki iletişimi kolaylaştırmakla beraber, iş yükü açısından da gereksiz işlemlerin azaltılmasına ya da ortadan kaldırılmasına imkân veren bir zemindir. Ancak internet ve bilgisayar kullanımı bu olanakların dışında artan oranda suistimal edilmekte ya da bilinçsiz kullanım yüzünden işletmeleri maliyet kayıpları ile yüz yüze bırakmaktadır (Örücü ve Yıldız, 2014:99).

Bu çalışmada çalışanları sanal kayıtma yönelten kişilik özellikleri kapsamında "Beş Faktör Kişilik Modeli (Five Factor Model veya Big Five)"nin kullanılmasının temel nedeni, beş faktör kişilik modelinin kişilik psikolojisi tarihinde yaygın olarak kabul görmüş olmasıdır (Judge ve Zapata, 2015:1150).

Çalışmamızda bu konuyu seçmemizin sebebi, sanal kayıtmanın son yıllarda işgörenler ve şirketler için önemini artarak devam etmesi ve sanal kayıtmanın beş faktör kişilik özelliklerinden ne derece etkileneceğinin ilgi uyandırabilecek bir konu olmasıdır. Çalışmanın sonuçlarından yola çıkarak kamu kurumlarında ve özel şirketlerde yaşanan sanal kayıtma oranının azaltılabileceği düşünülmektedir. Bu oranın azalması işvereni maliyet kayıplarından ve iş sözleşmesini fesh etme durumundan kurtaracak, işgörenlerin de daha verimli çalışmasına ve işten çıkarılma korkusu yaşamamasına sebep olacaktır.

2. Kuramsal Çerçeve ve Hipotezler

McCrae ve Costa (1989), kişiliği, bireyin farklı durumlarda ortaya koyduğu davranışları açıklayan, sürekliliği olan, kişiler arası, duygusal, motivasyonel ve deneyime dayalı etkileşim tarzı olarak tanımlamıştır. Beş faktör kişilik modelinin araştırmacılar tarafından yaygın olarak kullanılmasının sebeplerinin başında; modelin boylamsal ve amprik çalışmalara dayalı olması, belirlenen özelliklerin zamana göre süreklilik göstermesi, özelliklerin biyolojik temelli olması, farklı kültür ve gruplarda geçerliliğini koruması ve hem kullanımının hem de değerlendirilmesinin kolay olması gelmektedir (Doğan, 2013:57).

Beş Faktör Kişilik Modeli'ni oluşturan beş ana boyut; dışa dönüklük, duygusal dengesizlik, uyumluluk, gelişime açıklık ve sorumluluk şeklinde ifade edilmiştir (Somer ve Goldberg, 1999:431-450). Dışa dönüklük, bireyin dış dünya ile olan bağlantısını açıklayan bir boyuttur (Shen vd., 2006). Dışa dönüklük boyutu, sosyal, girişken, iddialı, konuşkan ve aktif gibi özellikleri içermektedir (Ökten ve Ceneci, 2015:4). Dışa dönüklük kişilik özeliğine sahip bireyler, dışsal dürtülerle uyarılma, yüksek düzeyde aktiviteler yapma ve diğer bireylerle ortaklık kurma peşinde koşmaktadırlar (Brandstätter ve Opp, 2014:517). Duygusal dengesizlik kişilik özelliği bireydeki öfke, anksiyete ve içine kapanıklık gibi duyguları ifade etmektedir (Tekin ve Satıcı, 2015:10). Duygusal dengesizlik, kişide yıkıcı duygu ve

düşüncelerin hakim olmasına neden olmaktadır (Camps vd, 2016:2).Uyumluluk kişilik özelliği, başkalarıyla iyi geçinmeyle ilişkilidir (Shen vd., 2006). Uyumluluk boyutuna göre bireyler, nazik, hoşgörülü, yumuşak kalpli, iyi huylu, başkalarıyla ortaklık yapmayı seven, bağışlayıcı, güvenilir ve esnekler (Barrick ve Mount, 1991: 4).Gelişime açıklık, beş faktör kişilik yapısı içinde bilişsel yönü en fazla olan özellik olarak görülmektedir. Bu açıdan yüksek düzeyde gelişime açık olan bireyler, hayal kuran, maceracı, orijinal, yaratıcı, meraklı, kendi düşünce ve duygularına yönelen olarak; düşük düzeyde olanlar ise, değişime direnen, kapalı ve tutucu olarak değerlendirilmektedir (Tabak vd.,2010:543-544).Beş Faktör Kişilik Modeli'nin en son boyutu ise sorumluluktur. Sorumluluk kişilik özelliğinin, başarı odaklılık, düzenlilik ve güvenilirlik olmak üzere üç yönü bulunmaktadır (Ökten ve Ceneci, 2015:4). Sorumluluk yönü yüksek olan bireyler, bilinçli, çalışkan, ısrarlı, düzenli, iyi organize olmuş ve hedef odaklı bireylerdir (Costa ve McCrea, 1992).

Sanal kaytarma, çalışanların, mesai saatleri içerisinde, çalıştığı kurumun internet bağlantısıyla kullanmış olduğu bilgisayar ve akıllı cep telefonlarını kişisel amaçlarına yönelik olarak kullanması şeklinde tanımlanmaktadır (Lim,2002:675; Özdem ve Demir,2015:1030).Kişinin bağlı bulunduğu kurumun internet erişiminden faydalanarak, çalışma saatleri içerisinde işiyle ilgili olmayan internet sitelerine girmesi veya kişisel amaçlarla elektronik posta alışverişi yapması gibi faaliyetler sanal kaytarma kapsamında değerlendirilmektedir (Lim, 2002: 677; Köse ve Oral, 2012: 290-291).

Literatürde sanal kaytarmanın örgüt açısından zararları ve yararları konusunda iki farklı yaklaşım söz konusudur. Bazı araştırmacılar sanal kaytarmanın örgüt için son derece zararlı ve verimlilik kayıplarına neden olan ve örgütleri hukuki yaptırımlara maruz bırakan bir olgu olduğunu söylerken, bazıları ise sanal kaytarma sayesinde elde edilen kişisel gelişim fırsatlarına, üretkenlik artışına ve öğrenmeye imkan tanınmasına vurgu yapmaktadır (Keklik vd., 2015:130). Anadarajan, Devine ve Simmers sanal kaytarmayı; zarar verici veya bozucu sanal kaytarma, yaratıcı ve boş zamanları doldurucu sanal kaytarma ve öğretici sanal kaytarma olmak üzere üç boyutta incelerken (Özkalp, vd., 2011), Robinson ve Bennett (1995) sanal kaytarmayı önemli (major) ve önemsiz (minor) olmak üzere iki boyutta ele almışlardır (Kaplan ve Öğüt, 2012: 4).

Blanchard ve Henle (2008: 1067)'ye göre önemsiz (minor) ve önemli (serious) olmak üzere iki farklı sanal kaytarma türü bulunmaktadır. Genel olarak e-posta kullanımı ve internette haber sitelerine göz atmalar önemsiz sanal kaytarmalardır. Bu tür eylemler, özel telefon görüşmeleri yapmak ve masada bulunan gazeteyi okumak gibi göz yumulabilecek fakat bütünüyle uygun sayılmayan eylemler kapsamında değerlendirilebilir. Online kumar oynama, blog okuma, müzik indirme ve müstehcen sitelere girme gibi kötü amaçlı internet kullanımları önemli sanal kaytarma eylemlerini oluşturmaktadır (Ünal ve Tekdemir,2015:99).

Sanal kaytarmaya etki edebilecek bireysel faktörler arasında; sanal kaytarma ile ilgili algı ve tutumlar, genel olarak internet kullanımı, kişisel özellikler, internet alışkanlığı, demografik özellikler, sanal kaytarmaya meyil, internet kullanımı ile ilgili sosyal normlar ve ahlaki değerler sayılmaktadır (Özler ve Polat, 2012:5-6). Sanal kaytarmaya etki edebilecek bireysel etmenler arasında kişilik özellikleri de sayılabilmektedir. Bu bağlamda Krishnan ve arkadaşları (2010) çalışmalarından beş faktör kişilik özelliklerinin sanal kaytarma üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda dışa dönüklük ve uyumluluk kişilik özelliklerinin çalışanların sanal kaytarma davranışı üzerinde etkii olduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışmanın yanı sıra Jia ve arkadaşları da (2013) beş faktör kişilik özelliklerinin sanal kaytarma üzerindeki etkisini incelemiş ve dışa dönüklük kişilik özelliğinin çalışanların sanal kaytarma davranışı üzerinde etkii olduğunu tespit etmişlerdir.

Bu araştırmada, yapılmış söz konusu çalışmalardan hareketle çalışanların beş faktör kişilik özelliklerinin sanal kaytarma davranışlarını etkileyip etkilemediğini ortaya koymak amaçlanmıştır.

H₁: Dışadönüklük kişilik özelliği çalışanların sanal kaytarma davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir. (H_{1a}:Dışadönüklük-önemli sanal kaytarma, H_{1b}:Dışadönüklük- nemsiz sanal kaytarma).

H₂: Duygusal dengesizlik kişilik özelliği çalışanların sanal kaytarma davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir. (H_{2a}: Duygusal dengesizlik - önemli sanal kaytarma, H_{2b}:Duygusal dengesizlik- önemsiz sanal kaytarma).

H₃: Uyumluluk kişilik özelliği çalışanların çalışanların sanal kaytarma davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir. (H_{3a}: Uyumluluk - önemli sanal kaytarma, H_{3b}: Uyumluluk - nemsiz sanal kaytarma).

H₄: Gelişime açıklık kişilik özelliği çalışanların sanal kaytarma davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir. (H_{4a}: Gelişime açıklık - önemli sanal kaytarma, H_{4b}: Gelişime açıklık - önemsiz sanal kaytarma).

H₅: Sorumluluk kişilik özelliği çalışanların sanal kaytarma davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir. (H_{5a}: Sorumluluk - önemli sanal kaytarma, H_{5b}: Sorumluluk - nemsiz sanal kaytarma).

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde işverene iş sözleşmesini feshettirebilen sanal kaytarma davranışının hangi kişilik özelliğine sahip çalışanlarda görüldüğünü tespit etmektir. Bu kapsamda nicel araştırma yöntemlerinden tarama yöntemi kullanılmış ve veriler işgörenlere anket uygulaması yapılarak elde edilmiştir.

3.1. Örneklem

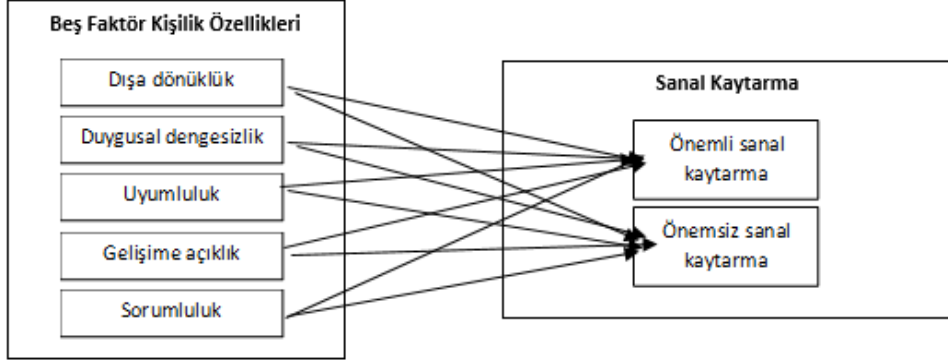
Bu çalışmanın evrenini Balıkesir ilindeki bir hastanede görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Ancak zaman, maliyet ve ulaşım gibi sıkıntılardan dolayı tesadüfi örnekleme yöntemi tercih edilmiş olup, 98 sağlık sektörü çalışanı ile uygulama yürütülmüştür.

3.2. Araştırmada Kullanılan lekler

Araştırmada üç grup soru bulunmaktadır. Birinci grupta, çalışanlara ilişkin demografik özellikler yer almaktadır. İkinci grupta, beş faktör kişilik özellikleri ile ilgili John vd. (1991) "Beş Faktör Kişilik zellikleri leği" kullanılmıştır. nc grupta ise, çalışanların önemli ve önemsiz sanal kaytarma davranışlarını ölçmeye yönelik Yıldız vd. (2015)'nin Blanchard ve Henle (2008), Lim (2002), zkalp vd. (2012)'nin çalışmalarından oluşturmuş olduğu "Sanal Kaytarma leği" kullanılmıştır.

3.3. Model

Bu çalışmanın modeli aşağıdaki gibidir:



Bu modele göre önemli sanal kaytarma ve önemsiz sanal kaytarma araştırmanın bağımlı değişkenini oluştururken, dışa dönüklük, duygusal dengesizlik, uyumluluk, gelişime açıklık ve sorumluluk kişilik özellikleri araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturmaktadır.

4. Analiz ve Bulgular

Bu çalışmada beş faktör kişilik özelliklerinin çalışanların sanal kaytarma davranışında bulunmalarında etkili olup olmadığını belirlemek amacıyla SPSS programından yararlanarak çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

4.1. Demografik Bilgiler

Araştırmanın örneklemini Balıkesir ilindeki bir hastanede çalışan ve tesadüfi olarak seçilen 98 kişi oluşturmaktadır. Çalışmanın demografik değişkenlerini cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir durumu ve eğitim durumu oluşturmaktadır. Katılımcıların %74,4'ü erkek, %25,6'sı kadındır. Yaş aralığının 20-24 arasında (%18), eğitim durumunun lisans düzeyinde (%39), medeni durumun evli kategorisinde (%70), gelir durumunun 3001-3500 TL aralığında (%28) olduğu bulunmuştur.

4.2. Güvenilirlik Tablosu

Hazırlanan anketin güvenilirliğini ölçmek için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo-1'de verilmiştir.

Tablo-1 Güvenilirlik Analizi Sonuçları

FAKTÖR ADI	FAKTÖRLERİN CRONBACH ALFA KATSAYILARI	TOPLAM CRONBACH ALFA KATSAYILARI
Dışa Dönüklük	0,844	0,807
Duygusal Dengesizlik	0,822	
Uyumluluk	0,703	
Gelişime Açıklık	0,722	
Sorumluluk	0,765	
Önemli Sanal Kaytarma	0,785	
Önemsiz Sanal Kaytarma	0,832	

Tablo-1'deki sonuçlara göre anketin genel güvenilirliği 0,942 olarak bulunmuştur.

4.3. Analiz Sonuçları

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucu elde edilen R^2 , Beta ve p değerleri Olumlu ve Olumsuz Sanal Kaytarma bağımlı değişkenleri için ayrı ayrı Tablo-2 ve Tablo-3 gösterilmektedir.

Tablo-2 Sanal Kaytarma ve Kişilik Özelliği Boyutları Arasında Yapılan Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

	R^2	Düzeltilmiş R^2	F(Değeri) Anova	Beta	t Değeri	p Değeri
Dışa Dönüklük	0,233	0,054	5,513	0,23	2,35	0,02
Duygusal Dengesizlik				0,05	0,627	0,62
Uyumluluk				0,003	0,04	0,97
Gelişime Açıklık				0,13	0,278	0,78
Sorumluluk				0,06	0,627	0,03

Bağımlı Değişken: Önemli Sanal Kaytarma

Tablo 2’de yer alan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan regresyon denklemi anlamlıdır ($F=5,513, p=0,021<0,05$). Ayrıca kurulan modelde olumlu sanal kaytarma bağımlı değişkenindeki değişimin % 23,3’ü modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bağımsız değişkenlerden dışa dönüklük ve sorumluluğun modele anlamlı ve pozitif yönde katkıda bulunduğu saptanmıştır ($p=0,02<0,05, p=0,03<0,05$). Buna göre, duygusal dengesizlik, uyumluluk ve gelişime açıklık olumlu yönde etkilememektedir. “Dışa dönüklük olumlu önemli sanal kaytarmayı pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen H_{1a} alt hipotezi ve “Sorumluluk önemli sanal kaytarmayı pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen H_{5a} alt hipotezi desteklenmiştir.

Ek olarak bağımsız değişkenlerden “Duygusal Dengesizlik önemli sanal kaytarmayı pozitif yönde etkiler” şeklindeki H_{2a} , “Uyumluluk önemli sanal kaytarmayı pozitif yönde etkiler” şeklindeki H_{3a} “Gelişime açıklık önemli sanal kaytarmayı pozitif yönde etkiler” şeklindeki H_{4a} hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo-3 Önemsiz Sanal Kaytarma İle Kişilik Özelliği Boyutları Arasında Yapılan Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

	R^2	Düzeltilmiş R^2	F(Değeri) Anova	Beta	t Değeri	p Değeri
Dışa Dönüklük	0,335	0,217	13,904	0,35	4,58	0,09
Duygusal Dengesizlik				,046	,542	0,88
Uyumluluk				-,016	-,230	0,76
Gelişime Açıklık				0,36	5,019	0,02
Sorumluluk				,380	5,018	0,4

Bağımlı Değişken: Önemsiz Sanal Kaytarma

Tablo 3’de yer alan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan regresyon denklemi anlamlıdır ($F=23,904, p=0,0000<0,05$). Ayrıca kurulan modelde duygusal sinizm bağımlı değişkenindeki değişimin %33,5’i modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bağımsız değişkenlerden gelişime açıklığın modele anlamlı ve pozitif olarak katkı sağladığı ispat edilmiş olup ($p=0,02<0,05$ ve $\beta=0,36$), “Gelişime açıklık

önemsiz sanal kaytarmayı pozitif yönde etkilemektedir.” H_{4b} alt hipotezi **desteklenmiştir**. Diğer bağımsız değişkenlerden olan dışa dönüklük, duygusal dengesizlik, uyumluluk ve sorumluluk boyutlarının modele anlamlı katkıda bulunmadığı saptanmıştır ($p=0,09>0,05$, $p=0,88>0,05$, $p=0,76>0,05$, $p=0,4>0,05$). Buna göre, “Dışa dönüklük önemsiz sanal kaytarmayı pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen H_{1b} alt hipotezi, “Duygusal dengesizlik önemsiz sanal kaytarmayı pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen H_{2b} alt hipotezi, “Uyumluluk önemsiz sanal kaytarmayı pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen H_{3b} alt hipotezi ve “Sorumluluk önemsiz sanal kaytarmayı pozitif yönde etkilemektedir.” şeklinde ifade edilen H_{5b} hipotezi **desteklenmemiştir**.

5. Sonuç ve Tartışma

Araştırmada kişilik özellikleri dışa dönüklük, duygusal dengesizlik, uyumluluk, gelişime açıklık ve sorumluluk olmak üzere beş boyutta incelenmiştir. Sanal kaytarma davranışı, önemli sanal kaytarma ve önemsiz sanal kaytarma olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Ölçeklerin geçerliliğini saptamak için, açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Önemli sanal kaytarmanın dışa dönüklük ve sorumluluktan etkilendiği, duygusal dengesizlik, uyumluluk ve gelişime açıklıktan etkilenmediği; önemsiz sanal kaytarmanın gelişime açıklık kişilik özelliğinden etkilendiği, dışa dönüklük, sorumluluk, duygusal dengesizlik ve uyumluluk kişilik özelliklerinden etkilenmediği görülmüştür. Bu yönüyle bu çalışmada, dışa dönüklük ve sorumluluk kişilik özellikleri hariç literatüre ters bir sonuç elde edilmiştir (Krishnan vd., 2010; Jia vd., 2013).

Sanal kaytarma davranışı örgütlerde işveren tarafından uygun görülmeyen davranışlardan biri olarak görülmesinin yanında çalışanların iş ortamındaki stres gibi çalışan motivasyonunu azaltacak durumlar karşısında olumlu sonuçları olabilmektedir. Nitekim dışa dönüklük kişilik özelliğinin önemsiz sana kaytarma davranışına etki etmesi beklenen bir sonuçtur. Sosyalleşme çabasıyla çalışanlar işlerini büyük ölçüde aksatabilmektedir. Ancak sorumluluk kişilik özelliğine sahip bireylerin önemli sanal kaytarma davranışı sergilemeyecekleri beklenirken, çalışanların sorumluluk anlayışlarının sadece işe yönelik olmadığı düşünülürse önemli sanal kaytarma yapma ihtimalleri artabilir. Önemsiz sanal kaytarma davranışı da genellikle bilgi edinme ve bireysel ihtiyaçları giderme faaliyetlerini içerdiğinden, gelişime açıklık kişilik özelliğinin önemsiz sanal kaytarma davranışları üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Ankete katılım sayısı artırılarak daha büyük bir örneklem üzerinde çalışılmasının ve hem kamu sektörü hem de özel sektörde araştırma yapılarak karşılaştırmalı bir analiz yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışma sağlık sektörü çalışanları ile sınırlıdır. Bu nedenle farklı örneklem seçilebilir ve örneklem sonuçları itibarıyla karşılaştırmalar yapılabilir. Bu önerilerin yanı sıra, söz konusu kavramlar, nitel araştırma yöntemleriyle de analiz edilebilir. Ayrıca, makyavelizm, narsizm ve psikopati gibi karanlık kişilik özellikleri çalışmaya dahil edilebilir.

Kaynakça

- Alpagut, G. (2006), “İş Sözleşmesinin Feshinde Haklı-Geçerli Neden Ayrımı ve Yargıtay’ın Konuya İlişkin Kararlarının Değerlendirilmesi, Sicil, 1, 71-83.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Blanchard, A. L. ve Henle, C. A. (2008). “Correlates of Different Forms of Cyberloafing: The Role of Norms and External Locus of Control” *Computers in Human Behavior*, 24, 1067-1084.

- Brandstätter, H., & Opp, K. D. (2014). Personality traits ("Big Five") and the propensity to political protest: Alternative models. *Political Psychology, 35*(4), 515-537.
- Costa, P. T. Jr., and McCrae, R. R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEOPI- R) and NEO Five-Factor (NEO-FFI) Inventory Professional Manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Doğan, T. (2013), "Beş faktör kişilik özellikleri ve öznel iyi oluş", *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 14*(1), 56-64.
- Göçet Tekin, E., ve Satıcı, S. A. (2015). BIG FIVE AND SUBJECTIVE HAPPINESS. *Education Sciences & Psychology, 35*(3), pp.10-15.
- Jia, H., Jia, R., & Karau, S. (2013). Cyberloafing and personality: The impact of the Big Five traits and workplace situational factors. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 20*(3):358-365
- Judge, T. A., ve Zapata, C. P. (2015). The person–situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the Big Five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal, 58*(4), 1149-1179.
- Kaplan, M., & Öğüt, A. (2012). Algılanan Örgütsel Adalet İle Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi: Hastane Çalışanları Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi, 20*, 592-596.
- Keklik, B., Kılıç, R., Yıldız, H., & Yıldız, B. (2015). Sanal Kaytarma Davranislarinin Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi/An Investigation of the Effect of Cyberloafing Behaviors on Organizational Learning Capacity. *Business and Economics Research Journal, 6*(3), 129-144.
- Köse, S., Oral, L., & TÜresin, H. (2012). İş Yaşamında Sosyal Kolaylaştırma Kavramı ve Sanal Kaytarma İle İlişkisi: Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 4*(1), pp287-295.
- Krishnan, S., Lim, V. K., & Teo, T. S. (2010). How Does Personality Matter? Investigating the Impact of Big-Five Personality Traits on cyberloafing. In *ICIS* (1-16).
- Lim, V. K. G. (2002). The it way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 675-694.
- Mahatanankoon, P., Anandarajan, M. ve Igbaria, M. (2004). "Development of a Measure of Personal Web Usage in the Workplace", *Cyberpsychology and Behavior, 7*(1), 93-104.
- Örücü, E., ve Yıldız, H. (2014). İşyerinde Kişisel İnternet ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma/The Personal İnternet and Technology Usage at the Workplace: Cyberslacking. *Ege Akademik Bakış, 14*(1), 99-114.
- Ötken, A. B., & Cenkcı, T. (2015). Big Five Personality Traits and Organizational Dissent: The Moderating Role of Organizational Climate. *Business and Economics Research Journal, 6*(2), 1-23.
- Özdem, G., & Demir, A. (2015). Okul Yöneticilerinde Sanal Kaytarma Davranışı. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11*(3), pp.1029-1042.
- Özkalp, E., Aydın, U. ve Tekeli S. (2011). Sapkın Örgütsel Davranışlar ve Çalışma Yaşamında Yeni Bir Olgu: Sanal kaytarma (Cyberloafing) ve İş İlişkilerine Etkileri. 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Çanakkale (26-28 Mayıs), 465-470.

- Özler, D. E. ve Polat, G. (2012). "Cyberloafing Phenomenon in Organizations: Determinants and Impacts", *International Journal of Business and Government Studies*, 4(2), 1-15.
- Shen, H., Zhao, J., & Wang, H. (2006). Illegal intrusion detection on hidden information database. H. Chen, F.Y. Wang, C.C. Yang, D. Zeng, M. Chau, & K. Chang (Eds.), *WISI 2006 Proceedings of the International Workshop on Intelligence and Security Informatics*, (pp. 79-84).
- Somer, O., ve Goldberg, L. R. (1999). The structure of Turkish trait-descriptive adjectives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 431-450.
- Tabak, A., Basım, H. N., Tatar, İ., & Çetin, F. (2010). İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma/The Role Of Big Five Personality On Impression Management Tactics: A Research In Defense Industry. *Ege Akademik Bakış*, 10(2), 539-557.
- Tekin, Ö. A. (2012). Yabancılaşma ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya*.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ., Acar, C., Özçelik, O., Sadullah, Ö., ... & Tüzüner, L. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ, 5. Baskı, İstanbul.
- Ünal, Ö. F., & Tekdemir, S. (2015). Sanal Kaytarma: Bir Kamu Kurumunda Ampirik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), pp.95-118.
- Yıldız, H., Yıldız, B., ve Ateş, H. (2015). Sanal Kaytarma Davranışlarının Sergilenmesinde Örgütsel Adalet Algısının Rolü Var mıdır?.*Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi*,10(2), 55-66.

İZLENİM YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME AMAÇLARI: KÜLTÜREL DEĞERLERİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

Meral Kızrak
Başkent Üniversitesi
meralkizrak@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmada performans değerlendirme sistemi, çalışanların değerlendiriciyi etkilemek için başvurabileceği izlenim yönetimi taktikleri ve örgütün faaliyet gösterdiği milli kültürün değerleri boyutunda izlenim yönetimi taktiklerinden hangilerini kullanabilecekleri tartışılmıştır. Performans değerlendirme amaçları çalışanların örgüt içindeki algılarını ve tutumlarını önemli ölçüde etkilemektedir (Boswell ve Boudreau, 2000). Bu bakımdan değerlendirmelerin yönetsel ve gelişimsel amaçlar için kullanılacak olması, değerlendiricinin kararları ve yargıları üzerinde denetim sahibi olmak isteyen çalışanlar için izlenim yönetimine başvurabilecekleri sosyal bir bağlam olarak değerlendirilmektedir. Diğer taraftan izlenim yönetimi stratejilerinin kültüre özgü değerler çerçevesinde de farklılıklar gösterebileceği ilgili yazında bildirilmektedir (Kim ve Lee, 2012; Meydan, Basım, Başar, 2014; Rebecca, 2012). Kültürel değer, norm, inanç ve tutum farklılıklarından performans süreçleri de etkilenmekte, özellikle performans puanları, değerlendirmeye ve değerlendiriciye yönelik tutum, ödül ve cezalandırma uygulamaları gibi değişkenler önemli ölçüde farklılaşmaktadır. Bu kuramsal çalışma da, bu tür bir farklılığın oluşabileceği düşüncesinden yola çıkılarak hazırlanmıştır. Öncelikle performans değerlendirme amaçları ve izlenim yönetimi stratejileri arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmış ve çalışanların yönetsel amaçlı performans değerlendirmesi için daha çok iddiacı ya da savunmacı davranışlar sergileyebileceği, gelişimsel amaçlı performans değerlendirmesi için ise saldırgan ya da korumacı izlenim yönetimine başvurabileceği önerilmiştir. Trompenaars ve Hampden-Turner'ın 1998 yılındaki çalışmasına dayandırılan milli kültüre yönelik değerlerden yola çıkılarak izlenim yönetimi ve performans değerlendirme ilişkisinde kültürel değerlerin düzenleyici etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İzlenim Yönetimi, Performans Değerlendirme Amaçları, Kültürel Değerler

1. Giriş

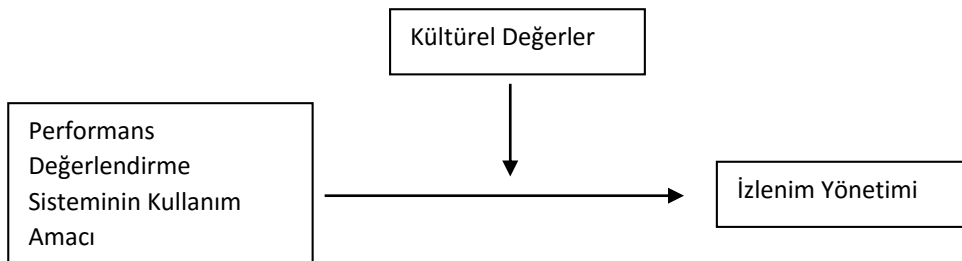
Çalışanlar örgüt içinde birçok uygulamayla, rutinler ve teknik sistemle karşı karşıya kalmaktadır. Bunlar arasında yönetici ve çalışan arasındaki etkileşimin önemli boyutlarda seyrettiği en önemli uygulama olarak performans değerlendirme süreci görülmektedir (Farndale ve Kelliher, 2013). Performans değerlendirme süreci, sosyal etkileşim davranışlarından ve sürece dahil olan bireylerin tepkilerinden etkilenmekte (Levy ve Williams, 2004: 883) ve çalışanların üstlerini etkilemek için izlenim yönetimine başvurduğu bağlamsal bir ortam olarak değerlendirilmektedir (Gendersen ve Tinsley, 1996: 58). İzlenim yönetimi taktikleri ve performans değerlendirme arasındaki ilişki başka çalışmalarda da ele alınmıştır (Gendersen ve Tinsley, 1996; Wayne ve Liden, 1995; Zivnuska vd., 2004). Ancak bu çalışmalara bakıldığında genelde izlenim yönetimi ve puanlama arasında ilişkiler kurulmuş, performans değerlendirme uygulamasının örgütteki kullanım amacı ve izlenim

yönetimi arasındaki ilişkileri ele alan bir çalışmaya ilgili yazında rastlanmamıştır. Çalışanların, performans değerlendirmesinin örgütte nasıl kullanıldığına yönelik algıları, onların tavır ve tutumlarını etkileyebileceği gerçeğinden hareketle (Boswell ve Boudreau, 2000), değerlendirme sisteminin yönetsel (administrative) ve gelişimsel (developmental) işlevlerinin (Youngcourt vd., 2007), çalışanların izlenim yönetimi taktikleri üzerinde belirleyici etkiler yaratabileceği ve çalışanların yönetsel değerlendirmeler için farklı, gelişimsel değerlendirmeler için farklı izlenim yöntemlerine başvurabilecekleri düşünülebilir.

Bunun yanı sıra, çalışanların, izlenim yönetimi taktikleri, kültürel değerlere göre de farklılaşmaktadır. Bu taktiklerin kültürlerin toplulukçuluk/bireycilik ya da güç mesafesi düzeylerine göre değişiklik gösterdiğini ifade eden çalışmalara ilgili yazında işaret edilmektedir (Kim ve Lee, 2012; Meydan, Basım, Başar, 2014; Rebecca, 2012). Aynı şekilde kültürel değer ve norm farklılıklarından, performans değerlendirme süreçleri de önemli bir biçimde etkilenmektedir. Örneğin doğu ve batı toplumlarının ele alındığı çalışmalarda, performans değerlendirme sistemlerinin (Peretz ve Fried, 2011), teşvik ve ödüllendirme uygulamalarının (Singh vd., 2013), değerlendirmelere yönelik çalışan tutumlarının (Snape vd., 1998) ve performans puanlamalarına etki eden duygusal faktörlerin (Varma vd., 2005) kültürel bağlama göre değişkenlik gösterdiği ifade edilmektedir. Bu çalışmaların bulguları, farklı kültürel değer ve inançların, izlenim yönetimi ve performans değerlendirme ilişkisinde düzenleyici bir rol üstlenebileceğini ima etmektedir. Diğer bir deyişle, kültürel değerler, örgütteki performans değerlendirme sisteminin amacına göre çalışanların benimseyebilecekleri izlenim yönetimi taktiklerini önemli ölçüde etkileyebilir. Bu çerçevede mevcut çalışmada, izlenim yönetimi ve performans değerlendirme amaçları arasındaki ilişki kültürel boyutlar bağlamında kuramsal olarak tartışılmış ve elde edilen çıkarımlar sonucu çeşitli önermeler geliştirilmiştir.

Örgüt çalışmaları alanında yoğunluklu olarak Hofstede'nin (1991) milli kültüre ilişkin boyutları hem kuramsal hem de görgül olarak tartışıla gelmiştir. Ancak diğer taraftan Trompenaars ve Hampden-Turner'ın (1998) çalışması daha kapsamlı ve güncel kültürel değişimleri içinde barındırabilecek bir çalışma olarak ele alınmaktadır (Brady vd., 2001: 134; Thorne ve Saunders, 2002:3). O nedenle bu çalışmada da toplumları temsil eden kültürel boyutlar, Trompenaars ve Hampden-Turner'ın modeline dayandırılacaktır. İzlenim yönetimi davranışlarının açıklanmasında ise, performans değerlendirme bağlamıyla daha iyi ilişkilendirileceği ve önemli çıkarımlar elde edileceği düşünüldüğü için Schütz'ün (1998) dört boyutlu kavramsal modeli temel alınacaktır.

Şekil 1: Çalışmanın Kuramsal Modeli



2. İzlenim Yönetimi

Benlik sunumu olarak da kavramsallaştırılan (Larry ve Kowalski, 1990; Schutz, 1998) izlenim yönetimi, örgütsel ortamda, astların üstlerini, üstlerin de astlarını etkilemek için uygulayabileceği stratejiler olarak ele alınmaktadır (Wayne ve Liden, 1995: 232). İzlenim yönetimi, ilgili yabancı yazında gerek görgül gerekse kuramsal açıdan bir çok çalışmada ele alınmış, farklı yazarlar farklı tipolojiler ve kavramlar geliştirmiştir (Gendersen vd., 1996; Jones ve Pittman, 1982; Tedeschi ve Melburg'un, 1984; Tedeschi ve Norman, 1985; Schütz, 1998; Wayne ve Liden, 1995). Mevcut çalışmada da, performans değerlendirme bağlamıyla daha iyi ilişkilendirileceği ve önemli çıkarımlar elde edileceği düşünüldüğü için Schütz'ün (1998) bu dört boyutlu kavramsal modeli temel alınacaktır.

Bu modelde tanımlanan iddiacı taktikler, kimlik ve benlik imgesini güçlendirmek adına, hedeflenen kişide olumlu algılar yaratmayı amaçlar (Tedeschi ve Norman, 1985). Bu taktiklerden kendini sevdirmeye davranışlarında birey diğerlerini, toplumun kabul ettiği normal nezaket kurallarının ve sosyal normların ötesinde nazik davranışlar ile etkilemeye çalışır (Tabak vd., 2010). Örnek davranışlar sergileme davranışı ise, bireyin kendi çıkarlarından vazgeçerek ve diğerlerine yardım ederek ahlaklı bir birey görüntüsü vermeye çalışmasıdır (Jones ve Pittman, 1982). Bir diğer iddiacı taktik de bireyin olumlu niteliklerini tanıtmaya davranışlarıdır. Bireyin başarılı performanslarından sıkça bahsetmesi (Jones ve Pittman, 1982) ve böylece hem diğer insanların saygısını kazanmak, hem de "terfi etmeyi" veya "ücret artışı almayı" hak eden birisi imajını yayması daha mümkün hale gelmektedir (Tabak vd., 2010). Bunun yanı sıra, grup kimliğiyle özdeşleşme davranışı da iddiacı taktikler kapsamında ele alınmaktadır. Bu yöntemde birey, üyesi olduğu ve olumlu nitelikler atfettiği grup aidiyetini, simgesel veya sözel araçlarla vurgulama eğilimi gösterir (Schütz, 1998).

Schütz'ün (1998) modelinde yer alan ikinci kategori ise diğerlerinin muhtemel olumsuz algılarını azaltmayı hedefleyen savunmacı taktiklerdir (Tedeschi ve Norman, 1985). Bu stratejilerden inkar etme davranışı, meydana gelen olumsuz bir sonuç karşısında gerçeği reddetmek, ortaya çıkan olumsuz koşulların hiç olmadığını iddia etmek ve hatta bu gerçeği ortaya koyan diğer bireyin güvenilirliğini sorgulamaya çalışmaktır (Schönbach, 1980). Savunmacı davranışlardan bir diğeri de tekrar-tanımlama olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu davranışı benimseyen birey, belli bir olgunun meydana geldiğini inkar etmemekle birlikte, olgunun olumsuz yönlerinden çok olumlu yönlerine odaklanması gerektiğini, sorunun çok da önemsenmemesini savunur (Schütz, 1998). Diğer bir savunmacı taktikler de meşrulaştırma, mazeret bulma ve sorumluluğu kabul etme davranışları olarak ele alınmaktadır. Mevcut çalışmanın çerçevesini oluşturan Schütz'ün (1998) modelindeki üçüncü kategori ise saldırgan izlenim yönetimi davranışlarıdır. Saldırgan izlenim yönetimi stratejilerinde, birey başarısızlık durumunda, üçüncü taraflarla karşılaştırma yaparak kendini yüceltmeye ve kendisiyle ilgili olumlu değerlendirmeler yapılmasını sağlar (Wills, 1981). Bu noktada kişi, eleştiriye eleştiriyle karşılık vererek eleştiriye yönelenin teknik bilgisini, profesyonel alt yapısını ve gücünü sorgulamak; ya da onun tarafı ya da yetersiz olduğunu ima etmeye çalışmaktadır (Schütz, 1997). Bunun yanı sıra, iletişim sürecinde ele alınan konuyu değiştirmeye çalışmak ya da ele alınan konunun değiştirilmesine izin vermeksizin aralıksız konuşmaya devam etmek de saldırgan izlenim yönetimi taktikleri arasında yer almaktadır (Hoffmann, 1982). Dördüncü izlenim yönetimi taktiği olarak korumacı stratejiler öne sürülmektedir. Bu kategorideki izlenim yönetimi davranışları, bireyin diğer insanların dikkatinden kaçmaya çalışarak eleştirel değerlendirmelerin kapsamından izole olmaya çalışması, kendisiyle ilgili çok az bilgi sunarak, eleştirilerin de en az düzeyde olmasını sağlaması şeklinde tanımlanmaktadır (Schütz, 1998).

3. Performans Değerlendirme ve Kullanım Amaçları

Performans değerlendirme (PD), örgütsel bir pozisyonda iş gören bireyin davranışlarını, motivasyonunu, beceri, bilgi ve yetkinliğini amaçlanan yönde değiştirmeyi hedefler (Youngcourt vd., 2007). PD değerlendirme amacı da PD çıktısını etkileyen önemli bir faktör olarak görülmektedir (Boswell ve Bourdeau, 2000, 2002; Cleveland vd., 1989; Jawahar ve Williams, 1997; Ostroff, 1993; Youngcourt vd., 2007). Örgütlerde temel olarak yönetsel ve gelişimsel amaçlı PD sistemi uygulanmaktadır. Yönetimsel amaçlı PD, maaş düzenlemeleri, terfi kararları, sözleşme feshi, ödüllendirme ve cezalandırma kararları için kullanılmaktadır (Ostroff, 1993). Bu konuda yapılan çalışmalara bakıldığında, yönetsel değerlendirmelerin uygulandığı örgütlerde çalışanların karşılaştırmalar yapmaya yönelik bilgiler toplama eğiliminde olduğu (Zedeck ve Cascio, 1982), performans değerlendirmelerinin arkadaşlık ilişkileri ya da politik manevralardan etkilendiği ifade edilmektedir (Selvarajan ve Cloninger, 2012). Görüldüğü gibi yönetsel amaçlı performans değerlendirme uygulaması değerlendiren ve değerlendirilen arasındaki etkileşim ve sosyal ilişkilerden etkilenebilmektedir. Bu kapsamda astların üstlerini izlenim yönetimi taktikleriyle manipüle edebilecekleri, onların terfi ve maaş düzenlemeleri gibi kararlarını etkileyebilecekleri iddia edilebilir. Yönetimsel amaçlı performans değerlendirmelerini, astlar arasında karşılaştırma ve çalışanı çalışmayandan ayırmaya yönelik bir eylem olarak değerlendirdiğimizde iddiacı taktiklerle bireyin kendini ön plana çıkarmaya, örnek bir çalışan izlenimi vermeye, başarılı performansını sıkça dile getirerek örgüt içinde olumlu bir söylentiye yol açıp diğerlerinden daha önemli, başarılı ve çalışkan bir birey izlenimi vermeye çalışabileceği düşünülebilir. Ayrıca, geçmiş performansın dikkate alındığı durumlarda yönetsel amaçlı performans değerlendirmesi için bireyin zayıf performansını perdelemeye çalışması da beklenebilir. O nedenle, savunmacı taktiklerle değerlendiricinin kendisine yönelik muhtemel olumsuz algılarını en aza indirmeye çalışması da öngörülebilir. Saldırgan ya da korumacı taktiklerin yönetsel amaçlı performans değerlendirmeleri için bireyler tarafından benimsenme ihtimali düşük görünmektedir. Çünkü saldırgan yöntemlerin sonucunda bireylerin değerlendirici üzerinde negatif etkiler bırakabilir. Bunun da daha sonra alınacak terfi ve maaş düzenlemeleri gibi kişi için risk taşıyan kararlarda çalışanı dezavantajlı konuma düşürme ihtimali yüksek görünmektedir. Keza, korumacı taktikleri de, bireyin yönetsel amaçlı PD için kullanmaya çalışması öngörülmemektedir. Bu taktikler, değerlendiriciyi karşılaştırma yapabileceği verilerden mahrum bırakacaktır. Dolayısıyla, değerlendirici, bireyle ilgili olumsuz izlenimlere sahip olmasa bile, onunla ilgili herhangi bir olumlu algıya da sahip olmayacaktır. Bu açıklamalardan yola çıkarak çalışmanın birinci önermesi geliştirilmiştir:

Önerme 1: Çalışanların, yönetsel amaçlı performans değerlendirmesi için iddiacı ve savunmacı taktikler sergileme ihtimali, saldırgan ve korumacı taktikleri sergileme ihtimalinden yüksektir.

Gelişimsel amaçlı performans değerlendirme sistemi ise çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenerek eğitim ihtiyaçlarının saptanması, performans geri dönütünün verilmesi, transfer ya da görevlere ilişkin kararların alınması için kullanılmaktadır (Boswell ve Bourdeau, 2000). Çalışanların etkililiğini arttırabilecek beceriler, deneyimler ve tutumlar geliştirmeyi hedefleyerek onların güçlendirilmesini ön plana çıkarır (Boswell ve Bourdeau, 2002). Gelişimsel amaçlı PD sistemi çalışanlarda yönetsel ve yargılama amaçlı PD sisteminden daha olumlu çağrışımlar yapmaktadır çünkü *gelişim* kavramı daha geleceğe dönük ve destekleyicilik unsurlarını akla getirmektedir (Milkovich ve Bourdeau, 1997). PD amaçlarına ilişkin çalışanların algıları ve bunun sonucu olarak da değerlendiriciye ya da örgüte yönelik tavır ve tutumları farklılıklar gösterebilir (Boswell ve Bourdeau, 2000). Örneğin, gelişimsel bir amaca hizmet eden performans değerlendirme uygulaması

çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkardığı için, çalışan tarafından yönetsel amaçlı kullanıldığı algılanabilir ve elde edilen puanlamaların maaş artışında etkili olabileceği düşünülebilir (Cleveland vd., 1989). Dolayısıyla performans değerlendirme sistemi, uygulandığı toplumsal bağlamdan, değerlendirici ve değerlendirilen arasında var olan ilişkinin sosyal-psikolojik süreçlerinden etkilenen bir sistem olarak değerlendirilmektedir (Ash, 1994).

Gelişimsel amaçlı PD uygulamaları bireylerin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılmasını hedeflediğinden, izlenim yönetimi taktikleriyle ilişkilendirildiğinde bir takım sonuçlara ulaşılabilir. Çoğu çalışan geliştirilmesi gereken niteliklerinin açığa çıkarılmasını hem benlik saygısına karşı bir tehdit olarak algılayabilir, hem de bu zayıflıkların yönetsel amaçlı performans değerlendirmeleri için kullanılabileceğini düşünebilir. Bu durumda saldırgan izlenim yönetimi taktiklerine başvurarak, kendisini üstün, başkalarını da beceri ve yetkinlik anlamında zayıf olarak nitelendirebilir. Teknik bilgi ve entelektüel olarak donanımlı olduğunu iddia ederek, hem değerlendiricinin hem de örgütteki diğer çalışanların yetersizliklerine vurgu yapabilir. Ayrıca, bireyler gelişimsel amaçlı PD uygulamaları için korumacı stratejilere de başvurabilirler. Bu sayede, değerlendiriciyle ilişkisinde ihtiyatlı davranarak zayıf ya da gizli yönlerini gizlemeye çalışabilir. Böylece kendi gelişimine yönelik değerlendiricinin herhangi bir yargıya ulaşmasını engelleyebilir. Bu açıklamalardan yola çıkarak araştırmamızın ikinci önermesi aşağıda sunulmuştur:

Önerme 2: Çalışanlar gelişimsel amaçlı performans değerlendirmesi için saldırgan ya da korumacı izlenim yönetimi stratejisi uyguladılar.

Performans değerlendirme konusu izlenim yönetimi stratejileri ile ilişkilendirilebileceği gibi kültür boyutunda da ele alınabilir. Yapılan birtakım çalışmalarda (Fletcher ve Perry, 2001; Peretz ve Fried, 2011; Varma vd., 2005) performans ve kültürel farklılıkların ilişkileri ele almıştır. Bu çalışmalar izlenim yönetimi ve performans değerlendirme ilişkisinde kültürel değer yargılarının bir takım düzenleyici etkileri olabileceğini ima etmektedir. O nedenle çalışmamızın bundan sonraki bölümünde kültürün bu iki değişken arasındaki düzenleyici etkileri saptanmaya çalışılacaktır.

4. İzlenim Yönetimi, Performans ve Kültür

Hofstede (1991) kültürü insanların zihinsel yazılımı olarak tanımlamaktadır. Örgüt çalışmaları alanında yoğunluklu olarak Hofstede'nin (1991) milli kültüre ilişkin boyutları hem kuramsal hem de görgül olarak tartışıla gelmiştir. Ancak diğer taraftan Trompenaars ve Hampden-Turner'ın (1998) çalışması daha kapsamlı ve güncel kültürel değişimleri içinde barındırabilecek bir çalışma olarak ele alınmaktadır (Brady vd., 2001: 134; Thorne ve Saunders, 2002: 3). O nedenle bu çalışmada da toplumları temsil eden kültürel boyutlar, Trompenaars ve Hampden-Turner'ın (1998) çalışmasına dayandırılacaktır.

Bu boyutlardan, evrenselcilik, tüm durumlar için ahlaki ve doğru davranışın temelinde genel geçer kuralların ve standartların yer aldığı düşüncesinin benimsenmesidir (Trompenaars, 1996: 53). Evrenselci toplumlarda neyin doğru olup olmadığı tanımlanabilir ve bu tanım her durumda geçerli kabul edilir (Trompenaars ve Hampden-Turner (1998:8). Dolayısıyla evrenselci toplumlarda, örgütün resmi olarak uyguladığı yönetsel ve gelişimsel performans değerlendirme sistemine yönelik kural, kaide ve standartların geçerliliğini sorgulama eğilimi gözlemlenmeyebilir. Ayrıntıcı toplumlarda ise performans standartlarının kişiye, duruma ve görev çıktısına göre değişebileceği algısı baskın olabilir. Bu toplumlarda bireylerin sözleşmelerde belirtilen görevlerini yerine getirmemesi, bireyin dışında gelişen ve performansını sekteye uğratan faktörlerin göz önünde bulundurulmasına bağlanabilir. Ayrıca ayrıntıcı toplumlarda güven ve kişiler arası ilişkilerin performans

değerlendirmelerinde önemli bir yanlılığa neden olabileceği, çalışanların bu amaçla izlenim yönetimi taktiklerine başvurabileceği düşünülebilir. Diğer taraftan evrenselci toplumların bireyleri, değerlendiricinin algısını etkilemeye çalışmanın, etik ve ahlak dışı eğilimler olabileceğini ileri sürebilirler. Dolayısıyla:

Önerme 3: Ayrıntıcı toplumlardaki iş görenlerin, evrenselci toplumlardaki iş görenlerle karşılaştırıldığında performans değerlendirme uygulamalarında izlenim yönetimine başvurma ihtimalleri daha yüksektir.

Trompenaars ve Hampden-Turner'ın modeline göre bireyci toplumlar, toplulukçu eylemlerin iyileştirilmesini, bireysel amaçlara hizmet edecek bir araç olarak görürler (Trompenaars, 1996: 57). Bu toplumlar kişisel çıkarların grup çıkarlarından daha önemli olduğunu düşünür (Thorne ve Saunders, 2002: 4), o nedenle de örgütlerdeki bireyler arası ilişkiler soyut ve yasal olarak sözleşmelerde tanımlanmış şekliyle yürütülür (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998:62). Toplumcu kültürler ise, grubu amaç olarak görürler ve bireysel yetkinliklerin gelişimini bu amaca hizmet edecek bir araç olarak değerlendirirler (Trompenaars, 1996: 57). Bu açıklamalar ışığında bireyci toplumlarda, çalışanların kendi gelişimleri yönündeki fırsatları kolayca değerlendirebileceği, kendi çıkarlarına ve ileriye dönük kariyer planlarına örgütsel amaç ve faaliyetlerden daha fazla değer verebileceği sonucu çıkarılabilir. Bu amaçla çalışanlar gelişimsel performans değerlendirme sistemi sonucu örgüt içinde yürütülecek öğrenme faaliyetlerinde daha çok rol almak isteyebilirler. O nedenle de zayıf yönlerinin açığa çıkarılarak eğitim ihtiyaçlarının değerlendirici tarafından ortaya çıkarılmasını özellikle isteyebilirler. Buna rağmen toplumcu kültürlerde, bireyin eksikliklerinin ortaya çıkarılması, örgüt içinde gruba zarar verebileceği endişesiyle dışlanmasına ve saygınlığının zedelenmesine neden olabilir. Bu amaçla bireyler değerlendirici üzerinde negatif bir etki bırakmamak için, kendileriyle ilgili bilgili, nitelikli, çalışkan ve başarılı bir iş gören izlenimi yaratmaya çalışabilirler. Dolayısıyla:

Önerme 4: Bireyci kültürlerde gelişimsel performans değerlendirmeleri için çalışanlar savunmacı izlenim yönetimi taktikleri sergilerken, toplumcu kültürlerde çalışanlar iddialı izlenim yönetimi taktiklerine başvurur.

Duygusal/Nötrlük boyutuna bakıldığında, nötr toplumların, ne düşündüğünü ya da ne hissettiğini açıkça belli etmedikleri, duygu patlamalarına sık rastlamadığı, dramatik yüz ifadelerinin hoş karşılanmadığı bildirilmektedir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998:72). Diğer taraftan duygusal toplumlarda hisler, duygular ve yakın ilişkiler ön planda olup, karar alma süreçlerinde duygusal unsurların etkisi dikkat çekmektedir (Brady vd., 2001: 135). Nötr toplumlarda bireylerin duygu ve düşüncelerini kolayca dışa vurmayacağı ihtimalinden hareketle, bu bireylerin performans değerlendirme sürecinde değerlendirmenin amacı ne olursa olsun, kontrollü olacağı, değerlendiricilerin eleştirilerinden kaçınmak için kendisiyle ilgili çok az bilgi sunacağı, iletişiminde ihtiyatlı ve seçici davranacağı öngörülebilir. Bunun sonucunda araştırmancının bir diğer önermesi aşağıda sunulmuştur:

Önerme 5: Nötr kültürlerde gelişimsel ya da yönetsel performans değerlendirmeleri için çalışanlar korumacı izlenim yönetimi taktikleri sergilerken, duygusal kültürlerde çalışanlar saldırgan izlenim yönetimi taktiklerine başvurur.

Trompenaars ve Hampden-Turner'ın tanımladığı çözümlenme/bütünleme boyutu ise diğer insanları, hayatımızın belirgin alanlarına ve kişiliğimizin belli sınırlarına dahil etme ya da etmeme ile ilişkili bir kültürel boyuttur (Trompenaars, 1996: 58). Çözümlenme kültürlerinde, yönetici, çalışanlarıyla ilişkilerini sadece iş ilişkileri üzerine kurgular, özel ve iş yaşantısı birbirinden keskin sınırlarla ayrılır (Trompenaars, 1996: 59; Low ve Chapman,

2003). Bütünleyici kültürlerde ise ilişkiler geçirgen, muğlak, duruma ve kişiye göre değişen değerler üzerine kuruludur (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998:100). Dolayısıyla bütünleyici kültürlerde performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, çalışanların değerlendiriciyle kurduğu sosyal ilişkisini önemli ölçüde etkileyebilir. Çalışanlar, değerlendirmelerin olumsuz sonuçlarını, kişilik yapılarına ve benlik bütünlüklerine yönelik bir yargılama olarak ele alacaklarından, üstleriyle kurduğu duygusal bağlara zarar verebileceğini düşünebilir. Zedelenen duygusal bağ, çalışanların örgüt içindeki iş ilişkilerinde çıkarlarına yönelik bir tehdit olarak algılanmasına yol açabilir. O nedenle, değerlendiriciyi performanslarına yönelik olumlu yönde etkileyebilmek için izlenim yönetimi taktiklerine sıkça başvurmaları olası görülmektedir. Diğer taraftan, çözümleyici kültürlerde özel ve iş ilişkileri birbirinden ayrı tutulduğundan performans değerlendirme sonrasında elde edilecek bilgilerin sosyal bağları zedeleme ihtimali düşük görülmektedir. Bu bakımdan çalışanlar değerlendiricinin kararlarına müdahale etme gereği duymayabilirler. Bu açıklamalar neticesinde çalışmanın altıncı önermesi geliştirilmiştir.

Önerme 6: Bütünleyici kültürlerdeki çalışanların, çözümleyici kültürlerle kıyaslandığında performans değerlendirme uygulamalarında izlenim yönetimine başvurma ihtimali daha yüksektir.

İlgili modelde tanımlanan başarı kültürlerinde ise hiyerarşinin üst katmanlarına, başarılı olan, eylemleriyle takdir gören bireylerin gelmesi gerektiği düşünülür (Trompenaars, 1996: 60; Roney, 1997). Diğer taraftan, atıf kültürlerinde, statü doğuştan gelir ya da bireyin toplumdaki yeri statüyü belirler (Thorne ve Saunders, 2002: 4). Atıf kültürlerinde güç ve statüye ilişkin bu baskın eğilim ve başarının bireyin performansı dışında elde ettiği avantajlarla çerçeveselendirilmesi, bu kültürlerdeki çalışanların özellikle yönetsel amaçlı performans değerlendirme uygulamalarında saldırgan taktikler izlemesine yol açabilir. Bu izlenim yönetimi taktiğiyle birey, örgüt içinde statü sahibi güçlü bireylerle ilişkide olduğu izlenimi yaratarak değerlendirici üzerinde hegemonya kurmaya çalışıp, terfi ya da maaş düzenlemeleri kararları üzerinde denetim sahibi olmaya çalışabilir. Bunun yanı sıra atıf kültürlerinde, çalışanların yönetsel performans değerlendirmeler için, iddiacı taktikler uygulayarak güç gösterisinde bulunması, sosyal sermayesi zengin bir birey gibi davranması, statülü gruplarla işbirliği içindeymiş izlenimi yaratması da muhtemeldir. Dolayısıyla,

Önerme 7: Başarı kültürleriyle kıyaslandığında, atıf kültürlerinde, yönetsel performans değerlendirmeleri için çalışanların saldırgan ve iddiacı izlenim yönetimi taktiklerini sergileme eğilimleri daha yüksektir.

Dış yönelimlilik boyutunda yer alan kültürlerde, doğanın insan oğlu üzerindeki hakimiyeti kabullenildiği için insanlar eylemlerini diğerlerini göz önünde bulundurarak, dışsal denetimle yerine getirirler (Trompenaars, 1996: 64). İç yönelimli kültürlerde ise, insanoglunun doğaya hakim olduğu varsayıldığı için bireyin kendi eylemi üzerinde tek söz sahibi olduğu ve eylemlerini içsel denetimle yerine getirdiği düşünülür (Trompenaars, 1996: 64). Bu bağlamda, dış yönelimli kültürlerde çalışanların kendi performans çıktılarından tatmin olup olmaması ya da hangi bilgi ve beceriler konusunda eksikliklerinin ya da yetkinliğinin meydana geldiğini değerlendirmesi, örgüt içindeki diğer çalışanlarla kendini karşılaştırması üzerine kurulu olacaktır. Bu sebeple, yönetsel ya da gelişimsel performans değerlendirme sonuçlarına yönelik tepkilerinde, çoğunlukla dışsal unsurları öne sürerek, başkalarının eylem çıktılarına göre kendi performansını ortaya çıkarmaya çalıştığını iddia edecektir. İç yönelimli kültürlerde ise çalışanlar kendi iç motivasyonlarına göre davranışlarını şekillendirdiklerinden, hem yönetsel hem de gelişimsel performans değerlendirmelerine yönelik tepkilerinde sorumluluğu üstlenici bir tavır geliştirebilirler. Bu açıklamalardan yola çıkarak aşağıdaki önerme ileri sürülebilir.

Önerme 8: İç yönelimli kültürlerde, hem yönetsel hem de gelişimsel amaçlı performans değerlendirme uygulamalarında, çalışanların savunmacı izlenim yönetimi taktiklerinden sorumluluğu kabul etme davranışını sergileme ihtimali yüksekken, dış yönelimli kültürlerde savunmacı taktiklerden meşrulaştırma ve mazeret bulma davranışlarını sergileme ihtimali yüksektir.

Toplumlar zaman yönelimi çerçevesinde ele alındığında, sıralı kültürlerde hedefe ulaşmak için her bir aşamanın sırasıyla uygun zamanda gerçekleştirilmesi gerektiği savunulmaktadır. (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998). Bu kültürlerde tek bir zamanda tek bir eylem yürütülür (Low ve Chapman, 2003: 65). Eş zamanlı kültürlerde ise, geçmiş, şimdi ve gelecek sınırları geçirgen olup, geçmişin hatıraları ve geleceğe ilişkin düşünceler, şimdi'nin eylemini belirler; o nedenle aynı anda birden fazla farklı eylemde bulunulabilir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998). Dolayısıyla, sıralı kültürlerde çalışanlar, farklı zaman aralıklarında ortaya koydukları performanslarının ayrı ayrı ele alınacağını, performans değerlendirme sürecinde de değerlendiricinin bu birbirinden bağımsız çıktıları şimdi'den bağımsız olarak inceleyeceğini düşünürler. Bu nedenlerle, sıralı kültürlerin çalışanlarının izlenim yönetimi stratejilerine başvurma olasılığı düşük görünmektedir. Diğer taraftan eş zamanlı kültürlerde, geçmiş ve geleceğe ilişkin varsayımlar, inanç ve yargılar şimdi'nin anlam ve eylemini belirlediğinden, çalışanların, değerlendiricinin hem geçmiş hem de geleceğe yönelik yargılamalarını etkilemeye çalışabilecekleri iddia edilebilir. Dolayısıyla:

ÖNERME 9: Sıralı kültürlerle kıyaslandığında, eş zamanlı kültürlerde, hem yönetsel hem de gelişimsel performans değerlendirmeleri için çalışanların izlenim yönetimi taktiklerini sergileme eğilimleri daha yüksektir.

5. Sonuç

Bu çalışmada performans değerlendirme olgusu, değerlendirme sürecinde çalışanların değerlendiriciyi etkilemek için başvurabileceği izlenim yönetimi stratejileri ve ait oldukları milli kültürün değerleri boyutunda izlenim yönetimi taktiklerinden hangilerini kullanabilecekleri tartışılmıştır. Kuramsal açıklamalar sonucu, çalışanların yönetsel amaçlı performans değerlendirmesi için daha çok iddiacı ya da savunmacı davranışlar sergileyebileceği, gelişimsel amaçlı performans değerlendirmesi için ise saldırgan ya da korumacı izlenim yönetimine başvurabileceği önerilmiştir. Ayrıca, ayrıntıcı, bütüncü ve eş zamanlı kültürlerde çalışanların performans değerlendirme sürecinde izlenim yönetimine daha sık başvurabileceği sonucuna varılmıştır. Bireyci kültürlerde gelişimsel performans değerlendirmeleri için çalışanların savunmacı izlenim yönetimine yönelebileceği, toplumcu kültürlerde ise iddiacı izlenim yönetimi taktiklerine başvurabileceği önerilmiştir. Atıf kültürlerinde yönetsel performans değerlendirmeleri için çalışanların saldırgan ve iddiacı izlenim yönetimi uygulayabilecekleri, iç yönelimli kültürlerde hem yönetsel hem de gelişimsel amaçlı değerlendirmelerde savunmacı stratejilerden sorumluluğu kabul etme davranışını benimseyebilecekleri, dış yönelimli kültürlerde ise savunmacı taktiklerden meşrulaştırma ve mazeret bulma davranışlarının öne çıkacağı iddia edilmiştir.

Ancak çalışmada ileri sürülen bu savlar, örgüte ilişkin diğer bağlam değişkenleri ele alınmadan ortaya çıkarılmıştır. Örneğin örgüt kültürü ve ikliminin, örgütün bürokratikleşme ve profesyonelleşme düzeyinin de hem performans değerlendirme hem de izlenim yönetimi arasındaki ilişkinin doğasını değiştirmesi beklenebilir. Diğer taraftan çalışanların kişilik özellikleri ve yaş, cinsiyet ve hizmet yılı gibi bireysel değişkenlerin de belirtilen ilişkiler üzerinde farklı etkiler yaratabileceği düşünülebilir. Bundan sonraki çalışmalarda sözü edilen bu farklı değişkenlerin de ele alınması ilgili alanda yapılacak çalışmalara önemli katkılar sağlayabilir.

Kaynakça

- Ash, A. (1994), "Participants' reactions to subordinate appraisal of managers: Results of a pilot", *Public Personnel Management*, 23, pp 237-256.
- Boswell, W. R. ve Boudreau, J. W. (2000), "Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: The role of perceived appraisal use", *Human Resource Development Quarterly*, 11(3), pp 283-299.
- Boswell, W. R. ve Boudreau, J. W. (2002), "Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses", *Journal of Business and Psychology*, 16(3), pp 391-412.
- Brady, M. K., Robertson, C. J. ve Cronin, J. J. (2001), "Managing behavioral intentions in diverse cultural environments: An investigation of service quality, service value, and satisfaction for American and Ecuadorian fast-food customers", *Journal of International Management*, 7, pp 129-149.
- Cleveland, J. N., Murphy, K. R. ve Williams, R. E. (1989), "Multiple uses of performance appraisal: prevalence and correlates", *Journal of Applied Psychology*, 74(1), pp 130-135.
- Farndale, E. ve Kelliher, C. (2013), "Implementing performance appraisal: Exploring the employee experience", *Human Resource Management*, 52 (6), pp 879-897.
- Fletcher, C. ve Perry, E. (2001), "Performance appraisal and feedback: A consideration of national culture and a review of contemporary research and future trends". N. Anderson, D.S. Ones, H. K. Sinangil ve C. Viswesvaran (Der.). *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology, Volume 1: Personnel Psychology içinde*, Sage Publications, California, pp 127-144.
- Gendersen, D. E., Tinsley, D. B. ve Terpstra, D. E. (1996), "Empirical assessment of impression management biases: The potential for performance appraisal error", *Journal of Social Behavior and Personality*, 11(5), pp 57-77.
- Hampden-Turner, C. ve Trompenaars, F. (2000), *Building Cross-Cultural Competence*, Yale University Press, New Haven, London.
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the mind*, McGraw Hill, London.
- Hoffmann, R. (1982), "Political interviews on television", *Research and education on the media*, vol,9. Tubingen, Niemeyer.
- Jawahar, J. ve Williams, C. R. (1997), "Where all the children are above average: A meta analysis of the performance appraisal purpose affect", *Personnel Psychology*, 50(4), pp 905-925.
- Jones, E. E. ve Pittman, T. S. (1982), "Toward a general theory of strategic self-presentation". J.Suls (Der.), *Psychological Perspectives on the Self*, 1. Cilt, içinde, Erlbaum, Hillsdale, NJ, pp 231-263
- Kim, P. ve Lee, J. (2012), "The influence of collectivism and rater error on organizational citizenship and impression management behaviors", *Social Behavior and Personality*, 40(4), pp 545-556.
- Levy, E. P. ve Williams, J. R. (2004), "The social context of performance appraisal: A review and framework for the future", *Journal of Management*, 30(6), pp 881-905.

- Low, D. ve Chapman, R. (2003), "Organisational and national culture: A study of overlap and interaction in the literature", *International Journal of Employment Studies*, 11(1): pp 55-75.
- Meydan, C. H., Basım, H. N. ve Başar, U. (2014), "Power distance as a moderator of the relationship between organizational citizenship behavior and impression management", *Eurasian Journal of Business and Economics*, 7(13), pp 105-118.
- Ostroff, C. (1993), "Rater perceptions, satisfaction and performance ratings", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, pp 345-356.
- Peretz, H. ve Fried, Y. (2011), "National cultures, performance appraisal practices, and organizational absenteeism and turnover: A study across 21 countries", *Journal of Applied Psychology*, Advance online publication, doi: 10.1037/a0026011.
- Rebecca M. (2012), "Middle eastern impression management communication", *Cross-Cultural Research*, 46(2), pp 109-132.
- Roney, J. (1997), "Cultural implications of implementing TQM in Poland", *Journal of World Business*, 32(2), pp 152-168.
- Schütz, A. (1998), Assertive, offensive, protective and defensive styles of self-presentation: A taxonomy", *The Journal of Psychology*, 132 (6), pp 611-628.
- Schönbach, P. (1980), "A category system for account phases", *European Journal of Social Psychology*, 10, pp 195-200.
- Schütz, A. (1997), "Audience perceptions of politicians' self-presentational behaviors concerning their own abilities", *The Journal of Social Psychology*, 138, pp 173-188.
- Selvarajan, T. T. ve Cloninger, P. A. (2012), "Can performance appraisal motivate employees to improve performance? A Mexican study", *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (15), pp 3063-3084.
- Singh, S., Mohamed, A. F. ve Darwish, T. (2013), "A comparative study of performance appraisals, incentives and rewards practices in domestic and multinational enterprises in the country of Brunei Darussalam", *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), pp 3577-3598.
- Snape, E., Thompson, D., Yan, F. K. ve Redman, T. (1998), "Performance appraisal and culture: Practice and attitudes in Hong Kong and Great Britain", *The International Journal of Human Resource Management*, 9(5), pp 841-861.
- Tedeschi, J. T. ve Riess, M. (1981), "Predicaments and verbal tactics of impression management". C. Antaki (Der.). *Ordinary Language Explanations of Social Behavior* içinde, Academic Press, London, pp 271-310.
- Tedeschi, J. T. ve Melburg, V. (1984), "Impression management and influence in organization". S.B. Bacharach ve E. J. Lawler (Der.), *Research in the Sociology of Organizations*, 3. Cilt içinde, JAI Press, Greenwich, CT, pp 31-58.
- Tedeschi, J. T. ve Norman, N. (1985), "Social power, self-presentation, and the self". J.T. Tedeschi (Der.), *Impression Management Theory and Social Psychological Research* içinde, Academic Press, New York, pp 293-322.
- Thorne, L. ve Saunders, S. B. (2002), "The socio-cultural embeddedness of individuals' ethical reasoning in organizations", *Journal of Business Ethics*, 35, pp 1-14.

- Trompenaars, F. (1996), "Resolving international conflict: culture and business strategy", *Business Strategy Review*, 7(3), pp 51-68.
- Trompenaars, F. ve Hampden-Turner, C. (1998), *Riding the waves of cultures*, 2nd edition. Nicholas Brealey Publishing, London.
- Varma, A., Pichler, S. ve Srinivas, E. S. (2005), "The role of interpersonal affect in performance appraisal: evidence from two samples – the US and India", *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), pp 2029-2044.
- Wayne, S. J. ve Liden, R. C. (1995), "Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study", *Academy of Management Journal*, 38(1), pp 232-260.
- Wills, T. (1981), "Downward comparison principles in social psychology", *Psychological Bulletin*, 90, pp. 245-271.
- Youngcourt, S. S., Leiva, P. I. ve Jones, R. G. (2007), "Perceived purposes of performance appraisal: Correlates of individual - and position- focused purposes on attitudinal outcomes", *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), pp 315-343.
- Zedeck, S. ve Cascio, W. F. (1982), "Performance appraisal decisions as a function of rater training and purpose of the appraisal", *Journal of Applied Psychology*, 67, pp 752-758.
- Zivnuska, S., Kacmar, K. M., Witt, L. A., Carlson, D. S. ve Bratton, V. K. (2004), "Interactive effects of impression management and organizational politics on job performance", *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp 627-640.

KURUMSAL “İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK” HALİ GİRİŞİMCİLİĞİ TEŞVİK EDER Mİ? KENDİ İŞİNİN SAHİBİ OLMANIN AZ BİLİNEREN GÜDÜLEYİCİSİ

Yusuf Çağlar Tunç
Bosch - ST/SET-SCS
Maltepe İstanbul
caglartunc909@gmail.com

Dilek Zamantılı Nayır
Marmara Üniversitesi
İşletme Fakültesi Almanca İşletme Bölümü
dznayir@marmara.edu.tr

Nilgün Karataş Gümüştas
Marmara Üniversitesi
İşletme Fakültesi Almanca İşletme Bölümü
nilgun.karatas@marmara.edu.tr

ÖZET

Kurum çalışanlarının çeşitli sebeplerle işlerini kaybetmelerine (işten çıkarılarak, ya da istifa ederek) sıklıkla rastlanmaktadır. İşini kaybeden bireylerin birçoğu yaşamına yeni bir şirkette devam etmekte, bir kısmı da kendi işini kurmaktadır (Blau, 2007). İş kurma davranışının hangi faktörlere bağlı olduğunu irdeleyen çalışmalarda bugüne kadar daha ziyade bireyin çevredeki fırsat ve tehditleri incelediği (Anton ve Yao, 1995; Bottazzi vd., 2007) ve iş kurma kararını bu inceleme sonucunda verdiği öne sürülmüştür. Bu bakış açısına göre bireylerin kendi işini kurma kararında her ne kadar çevredeki fırsat ve tehditlerin etkisinin olduğu düşünülse de, bireylerin içinde bulunduğu sosyal ilişki ağının da bu kararda önemli bir yere sahip olabileceği ihtimalini yeterince dikkate alınmamaktadır. Bu çalışmada, bireylerin (girişimcilerin) tek başına yaşamadığı ve sosyal birer varlık olarak yer aldıkları sosyal ilişki ağının (social networks) ve bunun bir sonucu olarak bireylerde oluşan işe gömülmüşlüğü iş kurma kararına nasıl etki ettiği sorunsalı ele alınmaktadır.

Anahtar kelimeler: Girişimcilik, işe gömülmüşlük, sosyal ağ, örgütsel feda etme.

1. Giriş

Bireylerin daha önceki (kaybettikleri veya ayrıldıkları) iş yerlerinde edindikleri veya genel olarak sektöre ilişkin sahip oldukları deneyimlerinin kendi işini kurma kararlarına etki ettiği daha önceki çalışmalarda ortaya konulmuştur (Beckman, 2006; Delmar and Shane 2006). Ancak iş kurma kararını yalnızca girişimcilerin deneyimlerine ve kişilik özelliklerine bağlamak, onların izole yaşadığını varsaymakta ve sosyal ilişkilerinden de etkilendiklerini göz ardı etmektedir. Bu çalışmada, bireyin işine ve işiyle bağlantılı sosyal ilişki ağına “gömülmüşlüğü” (Mitchell et al. 2001) iş kurma kararına etki ettiği öne sürülmektedir.

Birsel ve diğerlerine (2012) göre, “gömülmüşlük” sosyolojide kişiler arasındaki etkileşimleri açıklarken, kurum açısından bireyin iş yerinde kalma ya da iş yerinden ayrılma niyeti ile ilişkilendirilmektedir. Yine işe gömülmüşlük, çalışanların iş yerinde kalmasını

sağlayan tüm unsurlar olarak da tanımlanabilir. Bu çalışmanın kapsamı, daha önce belirli (genellikle hizmet) sektörlerde çalışmış ve farklı nedenlerle işini kaybetmiş veya işten ayrılmış bireylerin (6 kişi) kendi işlerini kurma kararlarının arkasında yatan “işe gömülmüşlük” nedenlerini irdelemektedir.

2. Literatür Araştırması

Kurumsal çalışanların gönüllü veya gönülsüz olarak işten ayrılmaları son yıllarda sıkça rastlanan bir durum haline geldi (Carter vd., 2003; Kickul, 2001). Çalışanlar mevcut işinden ayrıldığında, diğer kurumsal şirketlerde iş aramayı için tercih edebilir veya buna alternatif olarak kendi işlerini kurarak girişimci olma yolunda ilerleyebilirler (Blau, 2007; Mai ve Zheng, 2013). Daha önceki çalışmalarda, esasen bir risk/fayda bakış açısıyla çalışanların neden ve ne zaman diğer kuruluşlarda çalışmaya başladıkları veya kendi girişimlerini kurdukları üzerinde durulmuştur (Anton ve Yao, 1995; Bottazzi vd., 2007). Ancak bu yaklaşım, özellikle yeni bir iş kurduktan ve faaliyetlere başladıktan sonraki bütün girişim sürecini anlatmakta yeterli olamamaktadır (Mai ve Zheng, 2013). Mevcut çoğu çalışmada, çalışanların önceki iş tecrübelerinin yeni girişim davranışları ve performansı üzerindeki önemli etkisini vurgulamak yerine, sadece geçmişteki bağlantılarına ve önceki girişim deneyimlerine yüzeysel olarak değinilmektedir (Beckman, 2006; Delmar ve Shane, 2006). Oysa önceki iş deneyimlerine sadece bu açıdan bakmak çalışanları diğer insanlarla bir arada yaşayan sosyal bireyler olarak değerlendirmek yerine izole varlıklar gibi algılanmasına sebep olmaktadır (Mai ve Zheng, 2013). Böylece, sosyal bağlantılar sayesinde elde edilen değerli tüm kaynak ve bilgiler de göz ardı edilmektedir (Mai and Zheng, 2013).

Bugüne kadar çalışanların işten ayrılmaları üzerine yapılan araştırmalar bir çalışanın işinden memnuniyetsiz oluşunda ve bunun sonucu olarak işini bırakmasında katalizör olarak hangi alternatifleri gözettiğine odaklanmıştır (Crossley vd., 2007). Nitekim, “gönüllü olarak işten ayrılma” (voluntary turnover) kavramı March ve Simon’ın (1958) “çalışanın işini bırakma arzusu ve işten ayrılmanın verdiği rahatlama davranışına” dair yaptıkları önemli araştırmanın ardından, 1970’lerde ve 1980’lerin başında Mobley (1977); Mobley vd., (1978); Katzell vd., (1971); Muchinsky ve Morrow (1980); Price (1977); ve Steers ve Mowday (1981) tarafından yapılan çalışmalarla şekillenmiştir.

Bu geleneksel paradigmanın bir istisnası ise Lee and Mitchell’ın (1994) çalışanın gönüllü olarak işten ayrılması üzerine geliştirdikleri modeldir. Yapılan araştırmada, çalışanın gönüllü olarak işten ayrılması konusunda alternatif yolların var olduğu ve işten ayrılmaya sadece “iş memnuniyetsizliğinin” yol açmadığı ileri sürülmektedir. Araştırma sonucunda, bir işin bırakılmasında o işin sıklıkla alternatif işler ile karşılaştırılması sebep olarak gösterilirken, bir organizasyonda çalışmayı tercih etmenin ise sadece statükoyu sürdürmek istemenin bir sonucu olabileceği çıkarımında bulunmaktadır. Bunun bir sonucu olarak, Lee vd. (2004) ve Mitchell vd. (2001) kişilerin çeşitli organizasyonel veya toplumsal güçlerin etkisiyle “işlerine gömülmüş” (job embedded) olduklarını savunmuşlardır. Yao vd. (2004) işe gömülmüşlüğü “bir kişiyi işinden ayrılmasından alıkoyan birleşik güçler” olarak tanımlamaktadır. Crossley vd., (2007) ise işe gömülmüşlüğe sebep olarak medeni durum, iş yerindeki ekibi ile birlikte olmaktan keyif alma ve kıdem gibi faktörleri saymaktadır.

Çalışan bireylerin işten ayrıldıkları veya işlerini kendi istekleri dışında kaybettikleri zaman, iş yerlerinde edindikleri veya genel olarak sektöre ilişkin sahip oldukları deneyimlerinin kendi işlerini kurma kararına etki ettiği daha önceki çalışmalarda gösterilmiştir (Beckman, 2006; Delmar ve Shane, 2006). Ancak iş kurma düşüncesini yalnızca hali hazırdaki iş tecrübesine, sektör deneyimine veya kişilik özelliklerine bağlamak (Özku, 2007) doğru bir varsayım olmayacaktır. Bu çalışmada, bireyin işine ve işiyle bağlantılı sosyal

ilişki ağına “gömülmüşlüğü” (Mitchell vd, 2001) iş kurma kararına etki ettiği öne sürülmektedir. “İşe gömülmüşlük” (job embeddedness) kavramı genel olarak işin, çalışanı işin kendisine ve örgüte ne kadar bağladığını belirtmektedir (Lee vd, 2004; Mitchell vd, 2001). Mecazi olarak işe gömülmüşlük bir insanın takılıp kaldığı bir ağa benzetilmektedir (Mitchell vd, 2001).

“Örgütsel feda etme” (organizational sacrifice) işe, işe gömülmüşlüğü en önemli boyutlarından birisi olarak çalışan açısından bir örgütten ayrılmanın maddi ve manevi bedelini ifade etmektedir (Mitchell vd, 2001). Diğer bir deyişle örgütsel feda, işgörenin işinden ayrılması durumunda vazgeçmiş olacağı örgütsel faydalara dair işgörenin algısını yansıtmaktadır (Bitmiş vd., 2015). Örneğin, bir çalışan işi bırakınca yakın olduğu çalışma arkadaşlarından, iyi bir çalışma ortamından, dahil olduğu ilginç projelerden ve örgütün sağladığı ekstra maddi olanaklardan vazgeçmek zorunda kalabilmektedir (Mitchell vd., 2001). Dolayısıyla, bir çalışanın işten ayrılması halinde arkasında bırakacağı unsurların sayısı ne kadar fazla ise, işi ve örgüyle bağlarını koparması da o kadar zor olacaktır (Shaw vd., Delery, Jenkins & Gupta, 1998). Böyle bir durum çalışanın işine daha çok bağlanmasını sağlayıp işinden ayrılmasını güçleştirici bir etki yarattığından, işe gömülmüşlüğü de yüksek olacaktır (Bitmiş vd, 2015).

İşe gömülmüşlük kavramı iş yerinde kalma isteğini arttırırken, işten ayrılma durumunda ise kendi işini kurma kararına ve işini büyütme çabalarına da olumlu etki edebilmektedir. Bu çalışmada *yarı yapılandırılmış görüşme* yöntemi kullanılarak 6 girişimci ile görüşmeler yapılmış ve işe gömülmüşlüğü iş kurma kararına etkisi irdelenmiştir.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmamızın amacı ve yönetim yazınına katkısı, kurumsal şirketlerde bir süre tebrübe kazanmış bireylerin işlerinden ayrılıp kendi işlerini kurma kararı almalarında ve işi kurma sürecinde bireylerin karakteristik özelliklerinin yanı sıra işe gömülmüşlük derecelerinin ve sosyal çevreleri ile iç içe geçme hallerinin de etkili olduğunun gösterilmesidir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi

Araştırmanın yöntemi nitel araştırma yöntemlerinden *yarı yapılandırılmış görüşmedir*. Yarı yapılandırılmış görüşmelerin bireylerin, herhangi bir konu hakkındaki davranış ve deneyimlerinin derinlemesine anlaşılmasının yanı sıra, karmaşık ve bazen hassas konularda katılımcıların algılarını ve fikirlerini keşfetmek için de faydalı olduğu belirtilmiştir. Örneklem grubu, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden, *kolayda örnekleme* yöntemiyle seçilmiştir (Gegez, 2007, s. 249). Reklamcılık, danışmanlık ve organizasyon sektörlerinden 6 girişimci ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerin her biri 1 - 3 saat arasında sürmüştür.

3.3. Araştırmanın Bulguları

Altı girişimci ile yaptığımız görüşmeler literatür araştırmamızı destekler nitelikte olup, sadece geçmiş iş tecrübelerinin değil, aynı zamanda daha önceden çalıştıkları kurumsal şirketlerdeki işe gömülmüşlük derecelerinin ve parçası oldukları sosyal ağ ilişkisinin kendi kurdukları işlerde büyük bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bir web tasarımcısı ile yaptığımız görüşmede bu iki önemli unsura şu şekilde değinmektedir:

“Bir yıl süren ... tecrübesinden sonra üniversite hayatımda başlayan freelance müşteri portföyü beni kendi işimi kurmama yöneltti. 2014 yılında istifa edip, yine aynı yıl içerisinde şimdiki ortağım ile kendi işimizi kurduk. ...’de web tasarımı uzmanı pozisyonundaydım. Farklı pozisyonlardaki hatta mesleğimle alakası olmayan insanlar ile iletişim kurdum. Aynı zamanda aynı dili konuşmadığım insanlar ile de sürekli iletişim halindeydim. Açıkçası bu durumu en önemli kazanımım olarak görüyorum. Ayrıca kurumsal, organizasyonel ve hiyerarşik yapıyı da iyi tanıdım. Kiminle nasıl iletişim kuracağımı, kime nasıl davranacağımı öğrendim... Önceden freelance olarak çalıştığım için kafamın bir köşesinde profesyonel bir şekilde kendi girişimimi başlatmak adına fikirler vardı. Ancak kurumsal yapıda tecrübe kazanmak istiyordum ve o nedenle ilk olarak bir şirkette işe başladım. Bir yıl beklemenin yeterli bir süre olacağını düşündüm. Aynı zamanda freelance müşteri portföyüm de genişliyordu. Bir noktadan sonra freelance iş kapasitem (hem kurumsal, hem de bireysel müşteriler) altından kalkamayacağım şekilde artınca kurumsal hayattan çıkıp kendi girişimimi kurmaya karar verdim. Müşteri portföyümün artmasıyla büyük bir iş hacmi yakaladım ve bu durum kendi işimi kurmam konusunda beni olumlu yönde motive etti. Aslında müşteri portföyümün artmasıyla zorunlu olarak kendimi kendi işimin başında buldum. Buna itici bir faktör olarak bakabiliriz ama kendim de bu konuda gönüllü ve istekli olduğum için çeken faktör olarak tanımlamak daha doğru olabilir.”

Aynı zamanda girişimcilerin içinde bulunduğu sosyal ağ ile olan bağlantıları iş kurma aşamasında hem maddi hem de manevi açıdan girişimciye destek ve olumlu bir geridönüş sağlamaktadır. KOSGEB kurumu ile bağlantısı olan görüşme yaptığımız girişimcilerden biri iş kurma evresinde gerekli ofis donanımı ve teçhizatlarının temini konusunda KOSGEB’den kurumundan maddi olarak destek aldıklarını belirtmiştir. Bu bağlantılar girişimcilerin iş kurma yolunda *karşılacakları* risklere de göğüs germeleri adına önem taşımaktadır. Bir web tasarımcısı ile yaptığımız görüşmede iş kurma sürecinde karşılaşılabilecekleri risklere karşı içinde buldukları sosyal ağların ve geçmiş deneyimlerin faydasından şöyle bahsetmektedir:

“Elbette bu girişim bir riskti fakat bu riski azaltan faktörlerden en önemlisi bazı freelance müşterilerimizin bizimle karşılıklı olarak çalışmaya karar vermesiydi. En azından bir sene boyunca sabit gelirimiz olacaktı ve bu durum bize oldukça olumlu bir motivasyon sağladı. Eski işyerimdeki deneyimlerim de riski azaltma konusunda oldukça önemliydi. Mesela web tasarımı konusunda yeterince deneyimim yoktu fakat Acıbadem Sağlık Grubu’nda bu deneyimi kazandım. Ayrıca eski işyerimden çeşitli tanıdıklarına da firmamın kuruluşu aşamasında çeşitli sorunları danıştım ve bu konulardaki tavsiyeleri sayesinde belirli işleri sorunsuz hallettim. Ayrıca aylık sabit giderlerimizin bir kısmını da sağladılar. Bağlantılarının kesinlikle büyük bir faydası oldu. Bu destek kurulum aşamasında oldukça ciddi ve önemli bir adım atabilmemizi sağladı.”

... Topluluğu’nda çalışmış ve daha sonra kendi işini yapmak üzere işinden ayrılmış bir girişimci de söyledikleriyle işe gömülmüşlüğü ve sosyal bağlantıların iş kurmada ona sağladığı faydalardan şöyle bahsetmektedir:

“Kendi işimi yapma arzumu herhalde dönüşümün tetiklediği bir şeydi. 2005-2007 arasında aldığım koçluk eğitimleri bitti ve dedim ki “farklı bir şeyler yapacağım”. Bunu dediğimde terfi almıştım, genel müdürlükte, direktörlük pozisyonunda bir işteydim, hiçbir sorunum yoktu, her şeyden gayet memnundum. Yaptığım işi seviyordum. Buna hem içsel faktörler hem de dışsal faktörler sebep olabiliyor. Ayrıca ... Topluluğu’yla ilişkilerim halen devam ediyor. O zaman çok severek çalışıyordum, iş tatminim de oldukça yüksekti. Ayrıca iş ve dış müşterilerle hayatım boyunca çok yakın çalıştım ve çok önemli bir kazanım bence. İş değişikliğiyle birlikte farklı bir değişim olmuştu hayatımda. İlk halka networkünüz oluyor. İlk kez onlara anlatıp, onları evde toplayıp koçluk yapıyorsunuz. Ben bireyselden çok kurumsalla

çalışmayı tercih ettim. Yine kurumsaldan gelmenin rahatlığıyla ilk onlara gittim, onlara anlatmaya başladım, kendimi anlattım. O da benim için çok büyük destekti. Arkadaşlarım İK'lara yönlendirdiler, gittim onlara anlattım.”

4. Sonuç ve Değerlendirme

Çalışmada çalıştığı şirketten ayrılarak kendi işini kuran farklı sektörlerden 6 girişimci ile yapılan görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerde girişimcilerin kendi işlerini kurarken kurumsal bir şirkette çalışırken edindiği iş tecrübelerinin önemli olmasının yanında, iş kurma kararını ve başarısını açıklamakta yetersiz kaldığı gösterilmektedir. Bu girişimcilerin işe gömülmüşlük derecelerinin ve bir parçası oldukları sosyal ağ ilişkisinin de kendi kurdukları işlerde büyük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca “işe gömülmüşlük” girişimcilerin çevredeki fırsatları görmelerine ve değerlendirmelerine de yardımcı bir unsur olarak kendini göstermektedir. Bunun yanı sıra, bireylerin bilgilerinin yalnızca kendi zihinlerinde değil, diğer bireylerle olan bağlantılarında da gizli olduğu ortaya konmaktadır (Boh vd., 2007; Reagans vd., 2005).

5. Kaynakça

Anton JJ, & Yao DA. (1995). Start-Ups, Spin-Offs and Internal Projects. *Journal of Law Economics Organization*. 11(2), pp. 362-378.

Beckman CM. (2006). The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal*. 49(4), pp. 741–758.

Birsel M, Börü D, İslamoğlu G. ve Yurtkoru S. (2012). Job embeddedness in relation with different socio-demographic characteristics, *Öneri*. 10(37), pp. 51-61.

Bitmiş M, Rodopman B, Üner M, ve Sökmen A. (2015). Katılımcı liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi: örgütsel feda etmenin aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17(1), pp. 1-13.

Blau, G. (2007). Does a corresponding set of variables for explaining voluntary organizational turnover transfer to explaining voluntary occupational turnover? *Journal of Vocational Behavior*. 70(1), pp. 135– 148.

Boh WF, Slaughter SA, ve Espinosa JA (2007). Learning from experience in software development: a multilevel analysis. *Management Science* 53(8), pp. 1315–1331.

Bottazzi L, Da Rin M. ve Hellmann T. (2007). Who are the active investors? Evidence from venture capital. *Journal of Financial Economics*. 89(3), pp. 488–512.

Carter NM, Gartner WB, Shaver KG. ve Gatewood EJ. (2003). The Career Reasons of Nascent Entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*. 18(1), pp. 13–39.

Crossley CD, Bennett RJ, Jex SM, ve Burnfield JL. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*. 92(4), pp. 1031.

Delmar F, ve Shane S. (2006). Does experience matter? The effect of founding team experience on the survival and sales of newly founded ventures. *Strategic Organization* 4(3), pp. 215–247.

Gegez, E. (2007). Pazarlama Araştırmaları. İstanbul: Beta Basım Yayım, Genişletilmiş 2.Basım.

- Katzell, R. A., Korman, A. K., ve Levine, E. L. (1971). Overview study of the dynamics of worker job mobility. Washington, DC: Social and Rehabilitation Services, U.S. Department of Health, Education and Welfare.
- Kickul, J. (2001). "Promises Made, Promises Broken: An Exploration of Employee Attraction and Retention Practices in Small Business," *Journal of Small Business Management* 39(4), pp. 320–335.
- Lee TW. ve Mitchell TR. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*. 19, pp. 51–89.
- Lee TW, Mitchell TR, Sablinski CJ, Burton JP, ve Holtom BC. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences and voluntary turnover. *Academy of Management Journal* 47(5), pp. 711–722.
- Mai Y. ve Zheng Y. (2013) How on-the-job embeddedness influences new venture creation and growth. *Journal of Small Business Management*. 51(4), pp. 508–524.
- March, J. G., ve Simon, H. A. (1958). Organizations. New York: Wiley.
- Mitchell TR, Holtom BC, Lee TW, Sablinski CJ ve Erez M. (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal* 44(6), pp. 1102–1121.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, pp. 237–240.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., ve Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, pp. 408–414.
- Muchinsky, P. M., ve Morrow, P. C. (1980). A multidisciplinary model of voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 17, pp. 263–290.
- Özkul, G. (2007). Kapitalist sistemin sürükleyici aktörleri: ekonomik teoride girişimciler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), pp. 343-366.
- Price, J. L. (1977). The study of turnover. Ames: Iowa State University Press.
- Reagans R. Argote L. ve Brooks D. (2005). Individual experience and experience working together: predicting learning rates from knowing who knows what and knowing how to work together. *Management Science* 51(6), pp. 869–881.
- Shaw JD, Delery JE, Jenkins GD, ve Gupta N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41, pp. 511-525.
- Steers, R. M., ve Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and postdecision accommodation processes. In B. M. Staw ve L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 3, (pp. 325–381). Greenwich, CT: JAI Press.
- Yao X, Lee TW, Mitchell TR, Burton JP. ve Sablinski CS. (2004). Job embeddedness: Current research and future directions. In R. Griffeth & P. Hom (Eds.), *Understanding employee retention and turnover* (pp. 153–187). Greenwich, CT: Information Age.

MEMUR, GİRİŞİMCİ VEYA AKADEMİSYEN: ÖĞRENCİLERİN KARIYER TERCİHLERİ ÜZERİNE BİR TARTIŞMA

Prof. Dr. F. Gülruh Gürbüz
Marmara Üniversitesi
gulruh@marmara.edu.tr

Doç. Dr. H. Sinem ERGUN
Marmara Üniversitesi,
sergun@marmara.edu.tr

Arş. Gör. S.Begüm SAMUR TERAMAN
Işık Üniversitesi,
begum.samur@isikun.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın temel amacı üniversite öğrencilerinin kariyer seçimlerini etkileyen faktörleri duygusal zekâ ve yaratıcılık ve gibi sosyal beceriler /yetkinlikler bağlamında araştırmaktır. Kariyer niyeti çalışmalarında daha fazla ve farklı kariyer niyeti seçeneğinin çalışmalara dâhil edilmesinin girişimcilik niyeti araştırmalarını da zenginleştireceğini vurgulamıştır. Bu bağlamda, bu çalışmada bu iki değişkene ek olarak akademik kariyer yolunda ilerleme niyeti de eklenmiştir.

Bu çalışmada İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde eğitim gören 369 üniversite öğrencisine girişimci, maaşlı çalışma/memur olma ve akademisyen olma niyetleri anket çalışması ile sorulmuştur. Duygusal Zekâ, orjinali Dr. Reuven Bar-On'a ait olan EI anketinin Füsün Tekin Acar'ın (2001) çalışmasından uyarlanmış, toplamda 88 sorudan oluşan hali ile ölçülmüştür. Yaratıcılık; yaratıcılık potansiyeli ve uygulamalı yaratıcılık bağlamında Trudy C. DiLiello ve Jeffery D. Houghton (2008) tarafından geliştirilmiş ölçek ile ölçülmüştür. Verilere faktör ve güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra çoklu regresyon analizi ile hipotezler test edilmiştir. Analizler sonucunda sosyal beceriler/yetkinlikler ile akademik kariyer tercihi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durum girişimcilik yönelimi ve maaşlı çalışma niyeti değişkenlerinde farklılık göstermektedir. Diğer bir ifade ile sosyal beceriler/yetkinliklerin alt boyutları ile girişimci olma veya maaşlı çalışma niyeti arasında anlamlı ilişkiler tespit edilebilmiştir. Duygusal zekâ alt boyutlarından kararlılık, bağımsızlık, iyimserlik ve kişilerarası ilişkiler ile girişimcilik yönelimi arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yaratıcılık potansiyeli ile akademik kariyer niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken; girişimcilik niyeti ile anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Kariyer Seçimi, Akademik Kariyer, Girişimcilik Yönelimi, Duygusal Zekâ, Yaratıcılık

1. Giriş

Yazında bireyin meslek seçimini etkileyen faktörler kişisel yetkinlikler, beceriler, farklılıklar ve durumsal değişkenler olarak incelenmiştir (Eren ve Sula, 2012; Shane, Nicolaou, Cherkas ve Spector, 2010). Planlanlı Davranış Teorisi ve Sosyal Bilişsel Teori,

kariyer niyeti alanında egemen olan teoriler olarak karşımıza çıkmaktadır (Jaskiewicz vd., 2015). Kariyer seçimleri üzerine yapılan pek çok araştırmanın katkılarının yanı sıra, bu çalışmalarda kişilerin kariyer seçimlerini açıklamada tatmin edici sonuçlara ulaşılamamıştır (Baum ve Locke, 2004; Mitchell vd., 2007).

Genel olarak bakıldığında, kariyer niyeti yazını temel olarak girişimci olma niyeti ile bir şirkette ücretli çalışma yönelimi arasındaki farka odaklanmıştır. Kariyer niyetleri çalışmalarında ana hedef girişimcilik yönelimine sahip kişilerin maaşlı çalışmak isteyenlerden ayrılması, diğer bir ifade ile tespit edilmesi ve girişimcilik yönelimine sahip kişilerin desteklenmesidir (Shane 2009; Wennekers vd., 2005). Ancak hala bazı kişilerin neden kendi işini kurmak istediğine dair edinilen bulgular yeterli değildir (Carsrud ve Brannback 2011; Markman, Balkin, ve Baron 2002; Sieger ve Manson, 2015).

Girişimcilik niyeti ile taban tabana zıt algılanmasına karşın, akademisyenlik aslında girişimcilik adına pek çok öğeyi içinde barındırmaktadır. Bir üniversitede maaşlı olarak çalışmasına karşın, özellikle günümüzde bir akademisyenin araştırma, ders verme, akademik bilginin ticarileşmesi veya iş dünyası ile işbirliği kurma açısından girişimcilik davranışlarını sergilemesi beklenmektedir (Etzkowitz vd., 2000; Perkmann vd., 2013; Roach ve Sauermann 2010; Rothaermel, Agung, ve Jiang 2007).

2. Sosyal bir beceri olarak Duygusal Zekâ (EI/EO)

Son yıllarda, Duygusal Zekâ (EI/EO) bilimsel çalışmalara ve uygulamadaki değerlendirmelere konu olan önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin hayattaki başarılarını ve/veya başarısızlıklarını salt bilişsel zekâ düzeylerine yani IQ seviyelerine bağlı olarak açıklamak artık yeterli görülmemeye başlanmış, dolayısıyla Duygusal Zeka gibi farklı sosyal becerilerin önemine vurgu yapılmıştır (Acar, 2001; Dulewicz ve Higgs, 2000; Hahn, Choi ve Lee, 2013).

Duygusal Zeka tanımlanması konusunda üzerinde uzlaşmaya varılamamış bir kavram olarak karşımıza çıksa da (Zampetakis vd., 2009), ilk olarak Salovey ve Mayer tarafından kullanılmaya başlanmış, 1995 yılında ise Goleman ile bilinirliği artmıştır (Hahn, Choi ve Lee, 2013). Goleman Duygusal Zekâyı sosyal beceriler olarak tanımlamış ve bu becerilerin bireylerin nihai başarılarına ve/veya başarısızlıklarına etki ettiğini ileri sürmüştür (Crosbie, 2005). Buna ek olarak Salovey ve Mayer ise Duygusal Zekâyı sosyal zekanın alt bir bileşeni olarak kabul etmiş ve kişinin kendi ve başkalarının duygularını gözlemlemesi, gerekli ayrımı yaptıktan sonra düşünce ve davranışlarına yön vermesi adına bu bilgiyi kullanması olarak tanımlamıştır (Salovey ve Mayer, 1990; Mayer ve Salovey, 1993). Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, Duygusal Zeka'da bazı noktalar açıkça ifade edilmiştir: İlk olarak, kişilerde Duygusal Zeka'dan söz etmek için kişinin kendi duygularının farkında olması, duygularını anlaması ve ifade etmesi gerekmektedir. Ancak bu noktada sadece kendi duygularının değil etrafındaki kişilerin de duygularının farkına varması ve anlamlandırması gerekmektedir. İçsel ve çevresel değerlendirmelerin yapılması her ne kadar önemli olsa da yeterli değildir. Dolayısıyla bu aşamayı duyguların düzenlenmesi evresi takip etmektedir. Çünkü ancak bu şekilde birey yakın ve uzak çevresiyle sağlıklı bir iletişim kurabilir (Salovey ve Mayer, 1990; Mayer ve Salovey, 1993). Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, sosyal bir beceri olan Duygusal Zeka, duygularını bireyin kendi içinde ve etrafıyla kurduğu ilişkilerde yönetilebilmesidir (Zampetakis vd., 2009).

İşlevsel boyutta, sosyal bir beceri olan Duygusal Zekâ farklı bakış açıları ile tanımlanmaya çalışılmıştır. Her ne kadar üzerinde anlaşmaya varılamamış olsa da birbirini tamamlayan üç yaklaşım ön plana çıkmaktadır (Fernandez-Berrocal ve Extremera, 2006;

Zampetakis vd, 2009). Bu yaklaşımları ele alan Mayer ve arkadaşlarına (2008) göre, yetkinlik temelli yaklaşımlar Duygusal Zekâ için temel /önemli olduğu var sayılan bazı yetenek ve kabiliyetler üzerine odaklanmaktadır. Bunlar, duygusal algılama ve tanımlama, düşünceyi hareket geçirmek için duyguları kullanma, gerekli ayrımı yaptıktan sonra ise bütün bunları kişisel ve sosyal ilişkilerdeki gelişim için kullanarak duyguları yönetmedir. Bu aynı zamanda duygusal ve entellektüel düzeydeki gelişimi de ifade etmektedir (Carmeli, McKay ve Kaufman, 2013; Cartwright ve Pappas, 2008; Mayer vd 2008; Morton vd., 2014). Bu yetenek ve kabiliyetler, bütünleştirici bir bakış açısını içinde barındırdığını öne süren Mayer ve Salovey'in çalışmalarında dört faktörlü, algılama ile başlayıp duyguların yönetilmesi ile son bulan hiyerarşik bir modeli ortaya çıkarmıştır (Fernandez-Berrocal ve Extremera, 2006; Mayer vd. 2008; Mayer ve Salovey, 1997; Salovey ve Mayer, 1990). Yazındaki bir diğer bakış açısına göre de Duygusal Zekâ karma model ile açıklanmaktadır. Karma model olarak adlandırılmasının sebebi ise idrak kabiliyeti, kişilik ve duygulanım gibi birden çok faktörün değerlendirmeye alınmasıdır. Bu noktada Reuven Bar-On'un tanımı ön plana çıkmaktadır. Bar-On Duygusal Zekâyı, *"bireyin çevreden gelen baskı ve talepler karşısında başarılı olabilmesi adına bir dizi bilişsel olmayan kabiliyet, yetkinlik ve yetenekler olarak tanımlamıştır"* (Bar-On,1997: 14). Bar-On ile paralel bir bakış açısına sahip olan Goleman ise beş faktörlü bir Duygusal Zekâ yapısını ileri sürmüştür: Kişisel Yetenekler, Kişilerarası Yetenekler, Uyumluluk, Stres Yönetimi ve Genel Ruh Durumu (Cartwright ve Pappas, 2008).

Karma modellerin diğer modellerden farkı, analizlere duygu ve zeka haricinde yetenekler dışı bazı eğilimleri ve özellikleri, bireysel ve sosyal faktörleri de dahil etmelerinde yatmaktadır. Modellerin açıklayıcılığı konusunda yazında tartışmalar günümüzde de sürmektedir. Ancak bu çalışma, birden fazla faktörü göz önünde bulundurduğu için Bar-On'un tanımı üzerinde temellenmiştir.

Yazında, bir sosyal beceri olan duygusal zekanın bireyin çalışma hayatındaki performansına, işine bağlılığına, işini benimsemesine ve işinden duyduğu tatminin artmasına yol açtığı çeşitli araştırma bulguları ile desteklenmektedir (Mayer, Roberts ve Barsade, 2008; O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver, ve Story, 2011). Her ne kadar mesleki ve kariyer odaklı çalışmalara olumlu yansımaları ile konu olsa da, duygusal zeka ile girişimcilik ve duygusal zekanın bireyin kariyer tercihi üzerine olan etkisinin üzerinde çokça durulmamıştır (Ahmetoglu, Leutner, ve Chamorro-Premuzic, 2011; Ramsey, 2014; Zampetakis, Beldekos, ve Moustakis, 2009). Ancak Duygusal Zekanın, bireyin girişimci olma yönünde attığı adımlarda etkin bir faktör olabileceği da yazında tartışılmaktadır (Zakarevičius ve Župerka, 2010).

3. Potansiyel ve Uygulama Perspektifi ile Yaratıcılık

Günümüzde üzerinde çokça durulan yaratıcılık için yeni tanımlamalar yapılmaktadır (Karjalainen ve Salo, 2012). Bu tanımlamalar arasında yaratıcılık genellikle özgün yani orjinal daha önceden gerçekleştirilmemiş ve günün şartlarına uygun, diğer bir deyişle yararlı ve uygulanabilir fikirlerin ortaya çıkarılması olarak tanımlanmaktadır. "Özgün" olmak, daha önce yapılmış olandan farklı olmayı, "Uygun" olmak ise günün şartlarında karşılaşılan fırsatlardan faydalanmak veya problemleri çözmek adına kullanılabilir olmayı ifade etmektedir (Amabile, 1997, Oldham ve Cummings, 1996). Bu özgün ve uygun kabul edilen fikirler bir üründe, bir hizmette, bir süreçte veya bir prosedürde olmak üzere örgütsel bir düzlemde hayat bulmaktadır (Amabile, Conti, Coon, Lazenby ve Herron, 1996; Amabile, 1997; Carmeli, McKay ve Kaufman, 2013; McLean, 2005; Martins ve Terblanche, 2003; Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993). Diğer bir deyişle, bilimsel çalışmalarda yaratıcılık farklı bakış açıları ile ele alınmıştır (Mumford ve Gustafson, 1988;

Simonton, 2005). Bazıları yaratıcılığı bireylere atfederken (Oldham ve Cummings, 1996), bazıları süreçte veya sonuçlarda yaratıcılığı aramıştır (Amabile ve Mueller; 2008; Shalley ve Zhou, 2008). Süreç bakış açısında, problemlerin ortaya çıkarılması, daha önceden üzerinde düşünülmemiş çözüm önerilerinin bulunması ve bunun uygulamaya dönüştürülmesine vurgu yapılmıştır (Shalley ve Zhou, 2008). Sonuç odaklı çalışmalarda ise süreç sonunda ortaya çıkan özgün, yararlı ve uygun ürünler ele alınmıştır (Amabile vd., 2004, Mumford ,2000, Shalley, 1995). Ancak bütün bu farklı bakış açıları yaratıcılığın sosyal bir düzlemde gerçekleşen yeni bir fikrin veya çözüm önerisinin gelişimi olduğuna vurgu yapmaktadır (Carmeli, McKay ve Kaufman, 2013). Dolayısıyla yaratıcılık, sosyal süreçlerden ayrı olarak boşlukta kendiliğinden var olan bir olgu olarak değerlendirilememektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi yaratıcılık, içinde bilişsel, güdüsel ve çevresel/sosyal faktörlerin ve aralarındaki etkileşimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan karmaşık bir olgudur (DiLiello ve Houghton, 2008).

Bu çalışmada, yukarıda bahsedilen temel varsayımlardan yola çıkılarak yaratıcılık potansiyel ve uygulanabilir olma özellikleri dikkate alınarak incelenmiştir. Yaratıcı potansiyel, bir bireyin sahip olduğu yaratıcı kapasite, yetenek ve kabiliyetler olarak tanımlanmaktadır. Bunun tersine, yaratıcı kapasite ve yeteneklerin hayata geçirilmesi olan uygulamada yaratıcılık, yaratıcı performanstan farklıdır. Çünkü performans dediğimiz olgu ortaya çıkan, değerlendirilebilir veya gözlemlenebilir yaratıcı ürünler ve /veya başarılar kapsamında değerlendirilmektedir (Hinton, 1968; 1970; Amabile, 1996 alıntı DiLiello ve Houghton, 2008).

4. Duygusal Zeka, Yaratıcılık ve Kariyer Niyeti/Tercihleri İlişkisi

Bu çalışmada ele alınan diğer bir önemli faktör ise kariyer tercihleridir. Kariyer tercihlerinde daha çok tartışılan bir konu olan girişimci olma niyeti dışında, bireylerin maaşlı çalışma/memur olma ve akademisyen olma niyetleri üzerine odaklanılmıştır. Akademisyen olma niyeti bazı çalışmalarda girişimcilikle yakından ilişkilendirilmiş ve hatta araştırmalarında, verdikleri eğitimde ve bütün bunları uygulamaya dönüştürmelerinde başarılı olabilmeleri için akademisyenlerin girişimcilik unsurlarından bazılarını taşımaları gerektiği tartışılmıştır (Sieger and Monsen, 2015). Duygu deneyimi ve duyguların ifade edilmesi kariyer gelişimi çalışmalarında ele alınan konular arasındadır. Kariyerin duygularla güçlü ilişkisi, kariyer yolunu anlamak için duygusal farkındalığın gerekliliği bu kapsamda ele alınan konulardandır. Bu çalışmaların bulguları arasında duygularının farkına varıp, onları yöneten bireylerin kariyer kararlarında, kariyer tercihlerine bağlılıklarında kendilerine daha güvenle hareket ettiği yer almaktadır (Brown, George-Curran, & Smith, 2003). Kariyeri 21. Yüzyılın paradigmaları çerçevesinde ele alan yapısalci bakış açısında da esneklik, istihdam edilebilirlik, bağlılık, duygusal zekâ ve hayat boyu öğrenme gibi olgulara vurgu yapılmaktadır (Savickas, 2012). Bu çalışmaları destekleyen diğer bir bakış açısı ise, kariyer tercihlerinin uyum prensibine paralel olarak açıklanan tam bir rasyonellikle verilemeyeceğidir. Koşulların sürekli değişim ve devinim içinde olduğu düşünüldüğünde, durumlara adaptasyon ve değişim ön plana çıkmaktadır ki bu da bireyde bazı becerileri gerekli kılmaktadır (Kriehok, Black and McKay, 2009). Bu becerilerden olan duygusal zekâ da değişime uyma adına bireyin öz yeterliliği, dayanıklılığı, tahammülü için kullanılabilecek önemli öz denetim kaynaklarından sayılmaktadır. (Di Fabio and Kenny 2012; Savickas, 2012; Savickas ve Porfeli, 2012, Fabio ve Kenny, 2015, Blustein, 2011; Di Fabio ve Kenny, 2013). İnsanın sosyal bir varlık olduğu, ilişki kurma ihtiyacının varlığı aslında diğer insanlarla olan sosyal bağlantılarının psikolojik yaşamlarını besleyen oksijen analogisi ile açıklanmaktadır (Blustein, 2011). Dolayısıyla burada kariyer ile olan bağlantı sadece kişisel değil kişilerarası ilişkileri de içermektedir.

Duyguların önemli bir kaynak olarak insan yaşamında kullanılması temel önermesiyle, bu çalışma sosyal beceriler bağlamında duygusal zekâyı ele almıştır.

Bu doğrultuda, kariyer tercihleri üzerine yapılan ve özellikle de girişimcilik yönelimine odaklanan çalışmalarda çoğunlukla yaratıcılık da ele alınmaktadır. Yaratıcılığın kariyer tercihlerinden özellikle girişimcilik ile bağdaştırılması da tesadüfi değildir. Çünkü problemle ve çözümler arasında alışlagelmişin dışında bağlantılar kurmak ve çözümler için eldeki kaynakları farklı biçimlerde bir araya getirmek yaratıcı bir kabiliyetin ürünüdür. O yüzden ki girişimcilik yazınında yaratıcılık önemli bir konumdadır (Zampetakis ve Moustakis, 2006). Bu çalışma ile girişimcilik yazınına paralel olarak, yaratıcılığın girişimcilik niyeti üzerindeki etkilerine bakılmış, bu ilişkiye ek olarak memur olma/maaşlı çalışma ve akademisyen olma niyeti ile yaratıcılık arasında nasıl bir ilişkinin olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

5. Araştırmanın Metodolojisi

Bu çalışma ile üniversite öğrencilerinin gibi sosyal beceriler /yetkinliklerinin, yaratıcı potansiyellerinin ve bu potansiyelleri ni hayata geçirme becerilerinin kariyer tercihleri üzerine olan etkileri araştırılmıştır.

5.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini İstanbul'daki devlet ve vakıf üniversitelerinin İktisadi ve İdari Bilimler, İşletme, İktisat fakültelerinde öğrenim gören 369 öğrenci oluşturmaktadır. 203'ü kadın, 166'sı erkek olan bu öğrenciler kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiştir.

5.2. Bulgular

5.2.1. Kullanılan Ölçekler, Geçerlilikleri ve Güvenilirlikleri

Veri toplama yöntemi olarak anket seçilmiş olup, kullanılan ölçekler literatürde güvenilirliği ve geçerliliği kontrol edilmiş ölçeklerdir. Yazında da önerildiği üzere bu çalışma için ölçeklerin herbirinin tercüme ve geri tercüme yöntemi kullanılarak kültürel uyumlulukları kontrol edilmiştir.

Duygusal Zeka (EI/EQ), orijinali Dr. Reuven Bar-On'a ait olan, Fusun Tekin Acar (2001) tarafından Türkçeye uyarlanmış 88 madde ile ölçülmüştür. Bu ölçek, kendi içinde Kişisel Beceriler, Stres Yönetimi, Uyumluluk, Genel Ruh Durumu, Kişilerarası İlişkiler olmak üzere 5 alt ölçeğe ayrılmaktadır.

Yaratıcılık hem Potansiyel hem de Uygulamada Yaratıcılık olarak ele alınmış ve Trudy C. DiLiello and Jeffery D. Houghton (2008) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

Bağımlı değişken olarak öğrencilerin kariyer tercihleri üzerine odaklanılmış ve bu doğrultuda "maaşlı çalışma/memur olma, girişimci olma, akademisyen olma ve fırsat olsa çalışmama tercihlerinin olup olmadığı" sorulmuştur. Tüm sorularda, verilen yargılara ne derece katılıp katılmadıklarını 6'lı Likert ölçeği ile Kesinlikle Katılmıyorum (1) ve Kesinlikle Katılıyorum (6) aralığında belirtmeleri istenmiştir.

Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre Duygusal Zeka alt boyutlarından Kişisel Beceriler kendi içinde Bağımsızlık (α :0.873, 10 md.), Özsaygı (α :0.766, 5 md.), Kararlılık (α :.764, 4 md.), ve Kendini Gerçekleştirme (α :0.734, 3 md.) olarak 4 boyuta ayrılmıştır. Genel

ruh durumu ise İyimserlik olmak üzere tek boyut ile açıklanmaktadır (α : 0.816, 7 md.). Kişilerarası Beceriler ise Empati (α : .810, 7 md.); Duyarlılık (α : .813, 4 md.); Kişilerarası İlişkiler (α : .782, 4 md.) olmak üzere 3 alt boyut bağlamında güncellenmiştir. Bunların yanı sıra Stres Yönetimi ve Uyumluluk düşük güvenilirlik katsayıları sebebiyle analizlere dâhil edilmemiştir.

Yaratıcılık ise Potansiyel Yaratıcılık (α : .883, 6 md.) ve Uygulamada Yaratıcılık (α : .792, 5 md.) olmak üzere iki boyutlu yapısını korumuştur.

5.2.2. Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Tablo 1’de de görüldüğü üzere, Kişisel becerilerden Kararlılık ($\beta=0.130$, $p<0.05$) ve Bağımsızlık ($\beta=0.218$, $p<0.05$) ile Girişimcilik Niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Kişilerarası Becerilerden Kişilerarası İlişkiler ($\beta=0.140$, $p<0.05$) ile Genel Ruh Durumu bileşenlerinden İyimserlik ($\beta=0.279$, $p<0.05$) ile Girişimcilik niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($R^2=0.203$).

Tablo 1: Duygusal Zekâ- Girişimcilik Niyeti İlişkisi

Bağımsız Değişken (ler)	Model -Girişimcilik Niyeti		
	B	SE B	β
Kişisel Beceriler			
Kendini Gerçekleştirme	-0.191	0.102	-0.113
Kararlılık	0.182	0.087	0.130*
Kendine Saygı	0.092	0.135	0.053
Bağımsızlık	0.273	0.116	0.218*
Kişilerarası Beceriler			
Kişilerarası İlişkiler	0.208	0.101	0.140*
Empati	0.031	0.084	0.031
Duyarlılık	-0.106	0.115	-0.059
Genel Ruh Durumu			
İyimserlik	0.450	0.129	0.279*
Adjusted R Square	0.183		
R Square	0.203		
F for ANOVA	10.155*		
<i>N=369/*p<0.05</i>			

Duygusal Zeka bileşenleri ile Akademik Kariyer ilişkisine bakıldığında ise şu bulgular tespit edilmiştir. Tablo 2.’den de görüldüğü üzere Kişisel Becerilerden sadece Kendini Gerçekleştirme ($\beta=0.230$, $p<0.05$) ile Akademik Kariyer niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($R^2=0.051$). Diğer bileşenler ile akademik kariyer niyeti arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılamamıştır.

Tablo 2: Duygusal Zekâ-Akademik Kariyer İlişkisi

Bağımsız Değişken (ler)	Model -Akademik Kariyer Niyeti		
	B	SE B	β
Kişisel Beceriler			
Kendini Gerçekleştirme	0.485	0.138	0.230*
Kararlılık	-0.198	0.118	-0.113
Kendine Saygı	-0.035	0.183	-0.016
Bağımsızlık	-0.256	0.157	-0.164
Kişilerarası Beceriler			
Kişilerarası İlişkiler	-0.031	0.138	-0.017
Empati	0.043	0.114	0.034
Duyarlılık	0.030	0.156	0.013
Genel Ruh Durumu			
İyimserlik	-0.072	0.175	-0.036
Adjusted R Square	0.027		
R Square	0.051		
F for ANOVA	2.134*		
<i>N=369/*p< 0.05</i>			

Duygusal zeka bileşenleri ile Maaşlı Çalışma/Memur olma arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, Tablo 3.'te görüldüğü üzere Kişisel becerilerden Bağımsızlık ($\beta=-0.261$; $p<0.05$), Kişilerarası Becerilerden Duyarlılık ($\beta=-0.428$; $p<0.05$) ile Maaşlı Çalışan/Memur olma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($R^2=0.159$).

Tablo 3: Duygusal Zekâ-Maaşlı Çalışma/Memur Olma İlişkisi

Bağımsız Değişken (ler)	Model		
	B	SE B	β
Kişisel Beceriler			
Kendini Gerçekleştirme	-0.017	0.113	-0.010
Kararlılık	-0.040	0.097	-0.027
Kendine Saygı	-0.073	0.150	-0.039
Bağımsızlık	-0.354	0.129	-0.261*
Kişilerarası Beceriler			
Kişilerarası İlişkiler	-0.103	0.113	-0.064
Empati	0.076	0.093	0.068
Duyarlılık	0.837	0.127	0.428*
Genel Ruh Durumu			
İyimserlik	-0.069	0.143	-0.040
Adjusted R Square	0.138		
R Square	0.159		
F for ANOVA	7.535*		
<i>N=369/*p< 0.05</i>			

Tablo 4.'te ise Yaratıcılık ile Kariyer Niyetleri arasındaki ilişkiler gösterilmektedir. Akademik Kariyer ve Maaşlı Çalışan/Memur olma ile Yaratıcılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Yalnızca Yaratıcı Potansiyel ile Girişimcilik Niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($\beta=0.374$, $p<0.05$).

Tablo 4: Yaratıcılık -Girişimcilik, Akademik Kariyer, Maaşlı çalışma/Memur olma Niyeti

Bağımsız Değişken(ler)	Model 1-Girişimcilik Niyeti			Model 2- Akademik Kariyer			Model 3- Maaşlı Çalışma/Memur olma		
	B	SE B	β	B	SE B		B	SE B	β
Yaratıcı Potansiyel	0.589	0.091	0.374*	-0.008	0.125	-0.004	-0.028	0.109	-0.016
Uygulamada Yaratıcılık	0.136	0.090	0.088	-0.087	0.123	-0.045	0.106	0.107	0.063
Adjusted R Square	0.181			-0.003			-0.002		
R Square	0.185			0.002			0.003		
F for ANOVA	41.559*			0.408			0.567		
<i>N=369/*p< 0.05</i>									

6. Sonuç ve Tartışma

Bulguların tartışılması özellikle akademik aktörler için önem arz etmektedir. Analizler sonucunda sosyal beceriler/yetenekler ile akademik kariyer tercihi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durum girişimcilik yönelimi ve maaşlı çalışma niyeti değişkenlerinde farklılık göstermektedir. Diğer bir ifade ile sosyal beceriler/yeteneklerin alt boyutları ile girişimci olma veya maaşlı çalışma niyeti arasında anlamlı ilişkiler tespit edilebilmiştir. Duygusal zekâ alt boyutlarından kararlılık, bağımsızlık, iyimserlik ve kişilerarası ilişkiler ile girişimcilik yönelimi arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yaratıcılık potansiyeli ile akademik kariyer niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken; girişimcilik niyeti ile anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Duygusal zekâ özelinde, duygusal zekânın günümüzde öğretilen bir olgu olduğu geniş kabul görmektedir (Cherniss, 1998;2000). Duygusal zekâ gibi sosyal yetenekleri/becerileri öğretecek kişilerin, üniversite eğitimi kapsamında akademisyenlerin duygusal zekâ konusunda ileri olmaları beklenirken, bu araştırmada iki değişken arasında alt boyutlar bağlamında anlamlı bir ilişki çıkmaması oldukça ilgi çekicidir. “Duygusal zekâ, duygusal öz yeterlilik, yaratıcılık ve sosyal destek algısına önem vermeyen akademisyenler geleceğin girişimcilerini veya beyaz yakalıları yetiştirmede ne kadar yetkin olacaklardır” sorusu da araştırmamız sonucu ortaya çıkan düşündürücü bulgulardan biridir.

Kaynakça

Acar, F. T. (2001) “Duygusal zeka yeteneklerinin göreve yönelik ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi: Banka şube müdürleri üzerine bir alan araştırması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi.

- Baum, J. R., ve Locke, E. A. (2004) "The relationship of entrepreneurial traits, skill, motivation to subsequent venture growth". *Journal of applied psychology*, 89(4),pp. 587.
- Blustein, D. L. (2011). A relational theory of working. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 1–17.
- Brown, C., George-Curran, R., ve Smith, M. L. (2003). The role of emotional intelligence in the career commitment and decision-making process. *Journal of Career Assessment*, 11, 379–392.
- Carsrud, A., ve M. Brannback (2011). "Entrepreneurial Motivations: What Do We Still Need to Know?," *Journal of Small Business Management* 49(1), pp. 9–26.
- Cherniss, C. (1998) "Social and Emotional Learning for Leaders". *Educational Leadership*, 55(7),pp. 26-28.
- Cherniss, C. (2000) "Emotional intelligence: What it is and why it matters". In annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA (Vol. 15).
- Di Fabio, A., ve Kenny, M. E. (2011). Promoting emotional intelligence and career decision making among Italian high school students. *Journal of Career Assessment*, 19, 21–34.
- DiLiello, T. C., ve Houghton, J. D. (2008). "Creative potential and practised creativity: Identifying untapped creativity in organizations", *Creativity and Innovation Management*, 17(1), pp.37-46.
- Eren, O. ve Sula, O. 2012. "The effect of ability on young men's self-employment decision: evidence from the NELS. *Industrial Relations*", *A Journal of Economy and Society*, 51(4),pp. 916-935.
- Etzkowitz, H., A. Webster, C. Gebhardt, ve B. R. C. Terra (2000). "The Future of the University and the University of the Future: Evolution of Ivory Tower to Entrepreneurial Paradigm," *Research Policy* 29(2), pp. 313– 330.
- Jaskiewicz, P., Luchak, A. A., Oh, I. S., ve Chlosta, S. 2015. "Paid Employee or Entrepreneur? How Approach and Avoidance Career Goal Orientations Motivate Individual Career Choice Decisions", *Journal of Career Development*, pp. 1-19.
- Kirk, B. A., Schutte, N. S., ve Hine, D. W. (2008). "Development and preliminary validation of an emotional self-efficacy scale", *Personality and Individual Differences*, 45(5), pp. 432-436.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L. W., Bird, B., Marie Gaglio, C., McMullen, J. S., Morse, E. A., ve Smith, J. B. (2007) "The central question in entrepreneurial cognition research" . *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1),pp. 1-27.
- Krieshok, T. S., Black, M. D., ve McKay, R. A. (2009). Career decision making: The limits of rationality and the abundance of non-conscious processes. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 275–290.
- Markman, G. D., D. B. Balkin, ve R. A. Baron (2002). "Inventors and New Venture Formation: The Effects of General Self-Efficacy and Regretful Thinking," *Entrepreneurship Theory and Practice* 27(2), pp. 149.

Perkmann, M., V. Tartari, M. McKelvey, E. Autio, A. Broström, P. D'Este, R. Fini, A. Geuna, R. Grimaldi, ve A. Hughes (2013). "Academic Engagement and Commercialisation: A Review of the Literature on University-Industry Relations," *Research Policy*, 42(2), pp. 423–442.

Roach, M., ve H. Sauermann (2010). "A Taste for Science? Phd Scientists' Academic Orientation and Self-Selection into Research Careers in Industry," *Research Policy*, 39(3), pp. 422–434.

Rothaermel, F. T., S. D. Agung, ve L. Jiang (2007). "University Entrepreneurship: A Taxonomy of the Literature," *Industrial and Corporate Change* 16(4), pp. 691–791.

Sieger, P., ve Monsen, E. (2015). Founder, Academic, or Employee? A Nuanced Study of Career Choice Intentions. *Journal of Small Business Management*.

Shane, S. (2009). "Why Encouraging More People to Become Entrepreneurs Is Bad Public Policy," *Small Business Economics* 33(2), pp. 141–149.

Shane, S., Nicolaou, N., Cherkas, L., ve Spector, T. D. 2010. "Do openness to experience and recognizing opportunities have the same genetic source?". *Human Resource Management*, 49(2), pp. 291-303.

Wennekers, S., A. van Stel, R. Thurik, ve P. Reynolds (2005). "Nascent Entrepreneurship and the Level of Economic Development," *Small Business Economics* 24(3), pp. 293–309.

(Fabio and Kenny,2015)

Savickas, M. L., ve Porfeli, E. J. (2012). Career adapt-abilities scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 661–673.

Savickas, M. L. (2012). Life design: A paradigm for career intervention in the 21st century. *Journal of Counseling & Development*, 90, 13–19.

Zampetakis, L. A., ve Moustakis, V. (2006). "Linking creativity with entrepreneurial intentions: A structural approach", *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 2(3), pp.413-428.

MESLEKİ KİMLİĞİN İŞ ÇIKTILARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ERKEK VE KADIN HEMŞİRELER ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ÇALIŞMA

Özge Mehtap

Kocaeli Üniversitesi

ozge.mehtap@kocaeli.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı kadın ve erkek hemşirelerin mesleki kimlik algıları, tükenmişlik, iş tatmini ve performans çıktıları arasında ve mesleki kimliğin bu diğer üç değişken üzerindeki etkileri arasında farklılık olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu amaçla 100 erkek ve 100 kadın olmak üzere toplamda 200 hemşire ile anket; 8 yönetici hemşire ile de mülakat yapılmıştır. Anketten elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak t-testi ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar hipotezlerin çoğunu doğrular niteliktedir.

Anahtar Kelimeler: Mesleki Kimlik, Tükenmişlik, İş Tatmini, Performans, Erkek Hemşire

1. Giriş

Hemşirelik mesleğinin modernleşmesinde ve toplumdaki saygınlığının artmasında Florence Nightingale'in 19. yy'da bu mesleğe verdiği emeğin ve yaptığı çalışmaların büyük katkısı olduğu bilinmektedir. Bu dönemde bir meslek olarak daha çok kabul görmeye başlayan hemşirelik, aynı zamanda Florence Nightingale'den beri bir kadın mesleği olarak da görülmüştür (Yang v.d., 2004:643). Hemşirelik mesleğine yönelik bu algı, en azından bu mesleği icra eden gerek uygulamadaki hemşireler gerek eğitimciler nezdinde giderek azalmakla birlikte, toplumsal olarak bu algıdan tamamen uzaklaşmadığı ve erkek hemşirelerin hala sayıca çok az olduğu görülmektedir. Günümüzde erkek hemşire sayısı artış gösterse de, önlerindeki rol modellerinin azlığı ve toplumun bu mesleği kadın mesleği olarak görmesi, kariyer yollarında karşılaştıkları zorlukların başında gelmektedir. Erkek hemşirelerde işi bırakma, iş tatminsizliği oranları daha yüksek olmakla birlikte, bu mesleği yapan erkeklere karşı çevreden görülen saygı ve itibarın da daha düşük olduğu gözlenmektedir. Erkek hemşireler yalnızca, bu mesleğin kadın mesleği olarak algılanması sorunuyla değil, aynı zamanda eşcinsel ya da efemine olmaları imalarıyla da yüzleşmek durumunda kalabilmektedirler (McMillian v.d., 2006: 100).

2004 yılında 498 erkek hemşire ile yapılan bir araştırmanın sonucuna göre erkek hemşirelerin %50'si, işyerinde, hemşireliğin cinsiyetçi algısı nedeniyle sorun yaşadıklarını; yarıya yakını kadın meslektaşlarıyla iletişim sorunu yaşadığını belirtmiştir. Ayrıca, erkek hemşireler hemşirelik mesleğine yönelik ayrımcı bakış açısının değişmesinde, mesleğin kadınla bağdaştırılan isminin değiştirilmesinin yardımcı olabileceğini söylemişlerdir (Hodes Research Group, 2005).

Türkiye’de Hemşirelik Kanunu’nda 2007 yılında yapılan değişikliklerle* birlikte sağlık memurluğu ve hemşirelik birleştirilmiştir ve bu durum erkeklerin de hemşire olmasının yolunu açmıştır. Türkiye’de hemşireler üzerinde yapılan çalışmalarda, erkek hemşire sayısının az olması nedeniyle karşılaştırmalara çok sık rastlanmamaktadır. Fakat hemşirelik mesleğinde erkeklerin de giderek daha fazla rol almasıyla ilgili olarak, hemşirelerle, bu alandaki öğretim üyeleri ve öğrencilerle, konuyla ilgili algılarını ölçmeye yönelik çalışmalar bulunmaktadır (ör. Kocaer v.d., 2004; Arıkan, v.d., 2000; Çınar ve Olgun, 2013; Kavurmacı ve Küçükoğlu, 2014). Çalışmaların sonuçları bu meslekte cinsiyetçi ayırım yapılmaması ve erkek hemşirelere olumlu bakılması gerekliliğini destekler niteliktedir.

Erkek hemşirelerin, onlar için yeni olan bu meslekte yaşadıkları zorlukların birtakım iş çıktılarını da etkileyebilmesi doğaldır. Bu doğrultuda, bu çalışmanın ana amacı, mesleki kimliğin, cinsiyetler arasında farklı oluşumunun birtakım iş çıktıları üzerinde etkisini ortaya koymaktır. Buna bağlı olarak araştırmanın cevap aradığı birinci soru; erkek ve kadın hemşirelerin, mesleki kimlik, tükenmişlik, iş tatmini ve performans çıktıları arasında farklılıklar olup olmadığı; ikinci soru ise, kadın ve erkek hemşirelerin mesleki kimlik algılarındaki farklılıkların; tükenmişlik, iş tatmini ve performans algılarını da farklı yönde etkileyip etkilemediğidir.

2. Literatür Taraması ve Hipotezler

Kimlik, bir kimsenin kendisini anlaması ve kavramlaştırması anlamına gelmektedir ve bilinç ve davranış ile direkt ilgili olduğundan dolayı insanların yaşamlarındaki etkisi de çok fazladır (Stets & Burke, 2000: 225). Bireylerin bütünsel kimlik oluşumlarında güçlü bir mesleki kimliğe sahip olmanın çok önemli bir yeri vardır. Bundan dolayı da mesleki araştırmalar içerisinde mesleki kimlik ayrı bir ilgi alanı olmuştur. Güçlü bir mesleki kimliğe sahip olan bireyler kariyer amaçları, ilgileri, yetenekleri ile ilgili daha net bir resme sahiplerdir ve kendileri için doğru meslek seçiminde daha başarılıdırlar. (Holland, 1996: 397). Doğru meslek seçimi ise kişisel tatmini sağlayacağından dolayı buna bağlı olarak pek çok örgütsel çıktıyı da olumlu yönde etkileyecektir. Bir mesleğin toplumsal olarak kabul görmüşlüğü veya toplumdaki algısı da doğal olarak mesleki kimlik oluşumunu etkilemektedir. Hemşirelik mesleği toplumsal olarak bir kadın mesleği olarak yıllardır kabul edilegeliğinden dolayı hemşirelik mesleğinde mesleki kimlik oluşumunun, kadınlarda daha kolay olacağı varsayımına buradan yola çıkılarak varılmıştır. Bu çalışmada özellikle mesleki kimlik ve tükenmişlik sendromu değişkenlerinin seçilmesinin nedeni her ikisinin de bu meslek açısından önemli etkenler olmasıdır. Tükenmişlik hemşireler ve doktorlar başta olmak üzere, tüm sağlık çalışanlarında sıklıkla görülmektedir ve tükenmişlikle ilgili hemşireler üzerinde yapılan çok sayıda çalışma bulunmaktadır (bkz. Piko, 2006; Sabbah v.d., 2012; Hsu v.d., 2010; Sayıl v.d., 1997).

Tükenmişlik kavramı ilk kez 1970lerin ortalarında Freudenberg (1974) ve Maslach (1976) tarafından ortaya atılmış, daha sonra Maslach ve Jackson tarafından 1981 yılında duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği şeklinde üç boyuta ayrılarak tanımlanmıştır. Maslach (1993, s.20) tükenmişliği, “belirli bir kapasitede diğer insanlarla çalışan bireylerde duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma olarak görülen psikolojik bir sendrom” olarak tanımlamıştır. Tükenmişlik sendromu tüm sağlık çalışanları arasında ve özellikle hemşirelerde sıklıkla görülmekle birlikte, erkek hemşirelerin tükenmişlik oranlarının kadın hemşirelere göre daha fazla olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (bkz. Hsu v.d., 2010). Tükenmişlik pek çok değişkenin yanı sıra rol sorunları

* Hemşirelik kanununda değişiklik yapılmasına dair kanun, Kanun No.5634.

ile de pozitif yönde ilişkilidir (Lee ve Ashforth, 1996: 134). Mesleki kimlik algısı da bir nevi rol sorunudur.

Tükenmişliğin nedenlerinden biri olarak, diğer unsurların yanında profesyonel kimlik eksikliğini gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (bkz. Unger, 1980; Wu Yan-ping, v.d., 2014; Sabancıoğulları ve Doğan, 2015). Sabancıoğulları ve Doğan (2015) ayrıca çalışmalarında profesyonel kimlik geliştirme programlarının, iş tatminini artırdığını da öne sürmüşlerdir. Hirschi ve Herrmann, (2012) ise mesleki kimliğin yaşam mutluluğu üzerinde pozitif etkili olduğunu öne sürmüştür. Mesleki kimlik algısının yüksek olması, kişinin yapmakta olduğu meslekte mutlu olduğunu, sahip olduğu yeteneklerden ve doğru meslek tercihi yaptığından ve kariyerinden emin olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla mesleki kimlik algısının yüksek olmasının tükenmişliği negatif yönde, iş tatmini ve performans algısını ise pozitif yönde etkileyeceği beklenmektedir.

Sağlık sektöründe farklı mesleklerden 7255 kişiyle yapılan bir anketin sonuçları bu sektörde tükenmişlik düzeyi en yüksek olanların hemşireler olduğunu göstermiştir. Tükenmişlik, çalışanların performans düzeylerinde ciddi düşümlere yol açmakla birlikte kişilerde önemli zihinsel ya da fiziksel sorunlara da yol açmaktadır (Ergin, 1996).

Bu çalışmada, hemşirelerde sıklıkla gözlenen tükenmişlik sendromunun bağımlı değişken olarak ele alınmasının yanı sıra iş tatmini ve performans algılarının incelenmesinin nedeni de bu iki değişkenin örgütsel çalışmalarda en çok ele alınan iş çıktıları olmalarıdır. Spector'a göre (1997: 2) iş tatmini çalışanların işlerine karşı olan memnuniyet ya da memnuniyetsizlik derecesidir. İş tatmini çalışanların işleriyle ilgili pozitif ya da negatif duygularının birleşimidir; bu değişken işin doğası, ücret, çalışma koşulları, kişilik, örgütsel ve yönetsel ya da toplumsal pek çok faktörden etkilenebilmektedir (Alnıaçık ve Mehtap, 2015:170). Dolayısıyla performans algısı ile birlikte hem kişisel hem de örgütsel başarının göstergelerinden biridir.

Hipotezler:

H1: Kadın ve erkek hemşirelerin mesleki kimlik algıları arasında anlamlı farklılık vardır.

H2: Kadın ve erkek hemşirelerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H2a: Tükenmişlik sendromunun "duyarsızlaşma" alt boyutu kadın ve erkek hemşireler arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

H2b: Tükenmişlik sendromunun "kişisel başarıda azalma" alt boyutu kadın ve erkek hemşireler arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

H2c: : Tükenmişlik sendromunun "duygusal tükenme" alt boyutu kadın ve erkek hemşireler arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

H3: Kadın ve erkek hemşirelerin iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H3a: İş tatmininin "iş arkadaşları ile ilişkiler ve işin niteliği" alt boyutu kadın ve erkek hemşireler arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

H3b: İş tatmininin "yönetici ile olan ilişkiler" alt boyutu kadın ve erkek hemşireler arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

H4: Kadın ve erkek hemşirelerin performans algıları arasında anlamlı farklılık vardır.

H5: Mesleki kimliğin tükenmişlik üzerindeki etkisi kadın ve erkek hemşireler arasında farklılık göstermektedir.

H5a: Mesleki kimliğin “duyarsızlaşma” üzerindeki etkisi kadın ve erkek hemşireler arasında farklılık göstermektedir.

H5b: Mesleki kimliğin “kişisel başarıda azalma” üzerindeki etkisi kadın ve erkek hemşireler arasında farklılık göstermektedir.

H5c: Mesleki kimliğin “duygusal tükenme” üzerindeki etkisi kadın ve erkek hemşireler arasında farklılık göstermektedir.

H6: Mesleki kimliğin performans algısı üzerindeki etkisi kadın ve erkek hemşireler arasında farklılık göstermektedir.

H7: Mesleki kimliğin iş tatmini üzerindeki etkisi kadın ve erkek hemşireler arasında farklılık göstermektedir.

H7a: Mesleki kimliğin “iş arkadaşları ile ilişkiler ve işin niteliği” alt boyutu üzerindeki etkisi kadın ve erkek hemşireler arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

H7b: Mesleki kimliğin “yönetici ile olan ilişkiler” alt boyutu üzerindeki etkisi kadın ve erkek hemşireler arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

3. Araştırma Yöntemi

3.1. Örneklem ve Verinin Toplanması

Bu çalışmada anket ve görüşme yöntemleri birlikte uygulanmıştır. Erkek hemşire sayısının azlığı nedeniyle kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış; Kocaeli ilindeki devlet hastanelerinde ve üniversite hastanesinde çalışan, toplamda 100 adet erkek hemşireye ulaşılmış; dengeli bir istatistiki karşılaştırma yapabilmek adına bu hastanelerin tamamından 100 kadın hemşire ile de anket yapılmış, toplamda 200 hemşireden veri toplanmıştır. Bu hastanelerde çalışan 8 yönetici hemşire ile de yüz yüze görüşme yapılmıştır.

3.2. Kullanılan Ölçekler

Tüm kavramlar; “1: kesinlikle katılmıyorum`dan 5: kesinlikle katılıyorum`a” 5 noktalı Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Mesleki kimlik ölçeği (VIS-Vocational Identity Scale), cevaplayanların mesleğe yönelik ilgileri, doğru bir kariyer yolunda olup olmadıkları yönündeki farkındalıkları, algıladıkları yetenekleri ve mesleklerinden dolayı sahip oldukları özsaygıyı ölçmeyi amaçlamaktadır (Mosley-Howard ve Andersen, 1993:291). Mesleki kimlik ölçeği, Mesleki Durumum (My Vocational Situation (MVS) (Holland, Daiger & Power, 1980)) ölçeğinin alt boyutu olup 18 sorudan oluşmaktadır. Mesleki durumum ölçeğinin alt boyutu olan “mesleki kimlik ölçeği” genellikle mesleki kimlik araştırmalarında, tek başına kullanılmaktadır (Holland, Johnston & Asama, 1993). Bu ölçekte kullanılan ifadeler örnek olarak “Şu anki ilgi alanlarımın yıllar içinde değişebileceğini düşünüyorum”, “Hiçbir meslek tek başına bana yeterince hitap etmemektedir” verilebilir.

Tükenmişlik sendromunun ölçümü için “duyarsızlaşma” , “kişisel başarıda azalma” ve “duygusal tükenme” alt boyutlarından oluşan 22 soruluk Maslach tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte kullanılan ifadelerden bazıları şu şekildedir: “İşgününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum”, “Hastalarımın pek çok şey hakkında neler hissettiklerini anlayabilirim”.

İş tatminini ölçmek için Scott Macdonald ve Peter MacIntyre (1997)'in iki alt boyuttan oluşan ölçeği kullanılmıştır. İş tatmini ölçeği toplamda 10 ifadeden oluşup; iki alt boyuta ayrılmıştır. Bu alt boyutlar; “İş arkadaşları ile ilişkiler ve işin niteliği” ile “yönetici ile olan ilişkiler” dir. Bu ölçeğin örnek ifadeleri şu şekildedir: “Bu kurumda çalışmak bana

kendimi iyi hissettiriyor” ve “İş arkadaşlarımla olan ilişkilerimi olumlu buluyorum”. Bireysel performans ise Sigler ve Pearson (2000)’ın, Kirkman ve Rosen (1999)’dan aldığı 4 ifade ile ölçülmüştür. Bu ölçekte kullanılan ifadelerden biri “Akademik ve idari alanlardaki hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.” ifadesidir.

4. Analizler

Elde edilen veriler üzerinde öncelikle geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Geçerliliğin ölçümü için yapılan faktör analizleri sonucunda değişkenlerin öngörülen şekilde alt boyutlara ayrıldığı tespit edilmiştir. Buna göre mesleki kimlik ve performans algısı ile ilgili ifadeler tek bir boyut altında toplanırken, tükenmişlik sendromu, orijinal ölçekte olduğu gibi, duyarsızlaşma, kişisel başarıda azalma ve duygusal tükenme olarak 3 alt boyuta ayrılmıştır. İş tatmini ise “İş arkadaşları ile ilişkiler ve işin niteliği” ile “yönetici ile olan ilişkiler” olmak üzere 2 alt boyuta ayrılmıştır.

Tablo 1’de görüldüğü gibi değişkenlerin güvenilirliğini test etmek için yapılan Cronbach Alpha testi sonuçları da ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu göstermiştir ($0,60 \leq \alpha \leq 0,80$).

Tablo 1: Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Cronbach Alpha	KMO Bartletts	P değeri	Total Varyans	Faktör Sayısı
Mesleki Kimlik	,885	,917	,000	55,159	1
Tükenmişlik	,913	,911	,000	56,919	3
İş Tatmini	,846	,873	,000	56,021	2
Performans	,782	,781	,000	60,567	1

Geçerlilikleri ve güvenilirlikleri tespit edilen bu değişkenlerin, kadın ve erkek gruplarında gösterdikleri değer farklılıkları ölçmek için bağımsız gruplar t testi uygulanmıştır.

Tablo 2’deki t testi sonuçlarına bakıldığında, kadın ve erkek hemşireler arasında, mesleki kimliklerine yönelik algılarında anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır ($p= ,000$). Dolayısıyla Hipotez 1 kabul edilmiştir. Mesleki kimlik ölçeği ifadeleri olumsuz yönde ifadeler olduğundan dolayı bu ölçeğin ifadelerine verilen cevapların ortalamalarının yüksek olması mesleki kimlik yönünden memnuniyetsizlik veya emin olamama şeklinde yorumlanabilmektedir. Bundan dolayı erkek hemşirelerin mesleki kimlik algısının kadın hemşirelere oranla daha düşük olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuçlara göre tükenmişlik sendromunun alt boyutları incelendiğinde “kişisel başarıda azalma” ve “duyarsızlaşma” alt boyutlarında kadın ve erkek hemşireler arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir. Bu ifadeler erkeklerin verdiği cevapların ortalamaları 2,70 iken kadınların verdikleri cevapların ortalamaları 2,18’dir ($p= ,001$). (H2a ve H2b kabul). Bu durumda erkek hemşirelerde, tükenmişlik değişkenin alt boyutu olan “duyarsızlaşmanın” daha yüksek olduğu söylenebilmektedir. Aynı durum tükenmişlik sendromunun “kişisel başarıda azalma” alt boyutu için de geçerlidir ($p= ,014$). Bundan dolayı erkek hemşirelerin genel olarak kadın hemşirelere göre tükenmişlik oranlarının daha fazla olduğunu söylemek mümkündür. Duygusal tükenme alt boyutunda ise kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Dolayısıyla H2c reddedilmiştir.

Performans algısı ile iş tatmininin “iş arkadaşları ve işin kendisinden mutlu olmak” ile ilgili olan ifadelerine verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında kadın ve erkek hemşireler arasında anlamlı bir fark görülmemektedir. Bununla birlikte hemşirelerin yönetimle olan ilişkilerini ölçen, “yöneticilerle ilişkiler” alt boyutunun kadın ve erkekler arasındaki ortalama farklılıklarına bakıldığında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p=,042$). Dolayısıyla, H3a ve H4 reddedilirken, H3b kabul edilmiştir. Bu durum görüşme sonuçlarında elde edilen verilerle de örtüşmektedir. Zira yönetici hemşirelerle yapılan görüşmelerin bir kısmında, kadın veya erkek hemşireler arasında performans farklılıklarının olmadığı belirtilmekle birlikte, kadın hemşirelerin erkek hemşirelere oranla yönetimle veya kendi aralarında daha fazla sorun çıktığını da vurgulamışlardır.

Tablo 2: T Testi Sonuçları

	Ortalamalar		Standart Sapma		P değeri
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	
Mesleki Kimlik	Kadın	2,1970	Kadın	,81156	,000
	Erkek	2,8502	Erkek	,91742	
Duygusal Tükenme	Kadın	2,9977	Kadın	,90253	,107
	Erkek	3,2138	Erkek	,93373	
Kişisel Başarıda Azalma	Kadın	2,0979	Kadın	,80449	,014
	Erkek	2,4334	Erkek	1,05049	
Duyarsızlaşma	Kadın	2,1876	Kadın	,94199	,001
	Erkek	2,7043	Erkek	1,10044	
Performans	Kadın	3,7165	Kadın	,68239	,171
	Erkek	3,8560	Erkek	,71314	
İş arkadaşları ile ilişkiler ve işin niteliği konusunda tatmin	Kadın	3,6103	Kadın	,67291	,622
	Erkek	3,5565	Erkek	,81891	
Yöneticilerle ilişkiler konusunda tatmin	Kadın	2,6469	Kadın	,80263	,042
	Erkek	2,9103	Erkek	,95689	

Analizin ikinci bölümünde, mesleki kimliğin; tükenmişlik, iş tatmini ve performans algısı üzerindeki etkileri regresyon analizi kullanılarak ölçülmüş ve kadın ve erkek grupları için ayrı ayrı yapılan etki analizleri karşılaştırılmıştır. Tablo 3’te görüldüğü üzere elde edilen bulgulara göre, mesleki kimlik, tükenmişliğin tüm alt boyutlarını yüksek anlamlılık seviyelerinde etkilerken, performans ve iş tatminini ise daha düşük anlamlılık seviyelerinde etkilemektedir. Erkek hemşirelerdeki mesleki kimlik algısının, tükenmişlik alt boyutları üzerindeki etkisini gösteren beta değerlerinin, kadın hemşirelerdekinden daha yüksek olduğu görülmektedir (Duyarsızlaşma, $\beta=,715$; Kişisel Başarıda Azalma, $\beta=,535$; Duygusal Tükenme, $\beta=,705$; $p=,000<,05$). (H5a, H5b, H5c kabul edilmiştir). Dolayısıyla erkeklerdeki mesleki kimlik algısının, kadınlara oranla daha düşük olmasının tükenmişlik duygusunda da artışa neden olduğu söylenebilmektedir. Mesleki kimliğin, iş tatmini üzerindeki etkilerine bakıldığında ise kadın grubunda anlamlı bir etki görülmezken, erkek grubunda yalnızca iş arkadaşları ile tatmin alt boyutunda anlamlı bir sonuç çıkmıştır ($p=,021$). Mesleki kimliğin iş tatmininin, iş arkadaşları ile ilişkiler alt boyutu üzerinde erkek grubunda anlamlı bir etki söz konusu iken kadınlarda anlamlı bir etki bulunmamaktadır. Buradan yola çıkılarak H7a’nın kabul edildiğini söylemek mümkündür. Mesleki kimliğin, performans üzerindeki etkisine bakıldığında ise, bu değişkenin kadınlarda performansı, erkek grubuna göre daha çok etkilediği görülmektedir (K: $p=,001$; E: $p=,029$). Dolayısıyla H6 da kabul edilmiştir.

Tablo3: Regresyon Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Bağımlı Değişken Alt boyutları	Kadın Grubu		Erkek Grubu	
			Beta	Anl.	Beta	Anl.
Mesleki Kimlik	Tükenmişlik	Duyarsızlaşma	,457	,000	,715	,000
		Kişisel Başarıda Azalma	,405	,000	,535	,000
		Duygusal Tükenme	,411	,000	,705	,000
	Tatmin	İş arkadaşları ile ilişkiler ve iş ile ilgili tatmin	-,152	,136	-, 241	,021
		Yöneticilerle ilişkiler konusunda tatmin	-,056	,589	,082	,436
	Performans		-,320	,001	-,228	,029

5. Sonuç ve Değerlendirme

Çalışmanın sonucunda hipotezlerin büyük bir çoğunluğu doğrulanmış; erkek ve kadın hemşirelerin özellikle mesleki kimlik ve tükenmişlik algıları arasında önemli farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Yapılan istatistik analizler doğrultusunda, erkek hemşirelerin, mesleğe yönelik doğru bir kariyer yolunda olup olmadıkları yönündeki farkındalıklarının, algıladıkları yetenekleri ve mesleklerinden dolayı sahip oldukları özsaygının kadınlara oranla daha az olduğu yorumunu yapmak mümkündür. Bu durum kadın hemşirelerin erkek hemşirelere göre mesleki kimliklerinden daha emin ve memnun olduklarını göstermektedir. Bununla birlikte, tükenmişlik sendromunun “duygusal tükenme” alt boyutunda kadın ve erkek hemşireler arasında anlamlı bir farklılık olmasa da “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarıda azalma” alt boyutlarının ortalamalarının erkeklerde daha yüksek olduğu görülmüştür, dolayısıyla erkeklerin tükenmişlik oranları kısmen de olsa kadınlara göre daha fazladır. Kadın ve erkeklerin performans algıları ile iş tatmininin, “iş arkadaşları ile ilişkiler” alt boyutu için iki grup arasında anlamlı bir farklılık görülmezken, “yöneticilerle ilişkiler” alt boyutu ortalaması, erkeklerde nispeten daha yüksek bulunmuştur. Anket sonuçları özellikle iş tatmini ve performans açısından hemşire yöneticileriyle yapılan görüşme sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Görüşmelerde, hemşire yöneticileri erkek ve kadın hemşireler arasında performansları ve iş tatminleri açısından genellikle fark olmadığını; yöneticilerden bazıları ise erkeklerle çalışmanın kadınlarla çalışmaktan daha kolay olduğunu belirtmişlerdir. Bu da “yöneticilerle ilişkilerinde tatmin” değişkeni ortalamasının kadınlarda nispeten düşük çıkmasını da desteklemektedir.

Regresyon analizi sonuçları, erkek hemşirelerdeki mesleki kimlik algısının, tükenmişlik alt boyutları üzerindeki etkisinin, kadın hemşirelerdekinden daha yüksek olduğu sonucunu göstermiştir. Erkek hemşirelerdeki mesleki kimlik algısının, kadınlara oranla daha düşük olmasının tükenmişlik duygusunda da artışa neden olduğu söylenebilmektedir. Mesleki kimliğin, erkek hemşirelerde “iş arkadaşları ve işin kendisinden tatmin olmak” değişkenini, çok yüksek anlamlılık seviyesinde olmasa da kadınlara oranla daha fazla etkilediği görülmüştür. Mesleki kimliğin performans üzerindeki etkilerinin ise tam tersi kadınlarda erkeklere göre daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. T testlerinde iki grubun performansları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilemezken, kadınlarda bu mesleği benimsemiş olmalarının performansları üzerindeki etkisinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Erkek ve kadın hemşireler arasında istatistiki analizlerle de ortaya konulan, mesleki kimliklerine yönelik bu farklılık, erkek hemşirelerin mesleki kimlik oluşum ve kariyer gelişimlerinin daha fazla desteklenmesi gerektiğini göstermektedir. Hemşire yöneticileriyle yapılan görüşmelerde yöneticilerin tamamı, genel olarak hastaların henüz erkekleri hemşire olarak benimseyemedikleri fakat hemşirelerin kendi aralarında ve hastane çalışanları arasında kadın veya erkek hemşireye yönelik herhangi bir algı, tavır ya da davranış farklılığı olmadığını ve erkeklerin hemşireliğe geçiş sürecinin çok doğal karşılandığını belirtmişlerdir. Hatta hastanenin bazı bölümlerinde kadın yerine erkek hemşirenin çalışmasının iş akışı açısından daha fazla tercih edildiği yorumunu yapmışlardır. Özellikle kadın hemşireler nöbet tutmak konusunda ve ameliyathane, ortopedi gibi fiziksel güç isteyen bölümlerde sıkıntı yaşarken, erkek hemşireler ise hastaların bakım, temizlik işleri ve el becerisi isteyen işlerde sorun yaşayabilmektedir. Yöneticiler, görev dağılımları düzgün bir şekilde yapıldığı takdirde erkek ve kadın hemşirelerin birbirini tamamladığını belirtmişlerdir.

Bu çalışma sonuçlarının, hemşirelik mesleğine yönelik toplumsal cinsiyet temelli bakış açısının ortadan kaldırılabilmesi ve bu mesleğe daha fazla erkek üye kazandırılması çalışmalarına da katkıda bulunacağı ve hastane yönetimlerinin konuyla ilgili sorunlarına ışık tutacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda, hemşirelik eğitimi veren okullara ve hastane yöneticilerine daha fazla rol düşmektedir.

Kaynakça

Alniaçık, E. ve Mehtap, Ö., (2015), "Subjektif Uyumun İş Çıktıları Üzerindeki Etkisi: Benzerlik Uyumunu mu, Bütünleyici Uyum mu?", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 29, pp.165-186.

Arıkan, D., Karaman, Z. Ve Yağcı, G., (2000), "Hemşirelik Yüksekokulu Öğrencilerinin Eğitimde ve Mesleki Alanda Erkek Hemşire Adaylara Bakış Açısı", Atatürk Üniv. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 3(1), pp.36-43.

Çınar, D. ve Olgun, N. (2013), "Klinik Uygulamalarda Erkek Hemşire Algısı", Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi, 10 (3), pp. 3-6

Ergin, C. (1996), Sağlık Personelinin İş Anlayışları ve Tutumları Araştırması, T.C. Sağlık BakanlığıSağlıkProjesi,<http://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/200702131615140saglikkitap.pdf>.

Freudenberger, H.J., (1974), "Staff Burn-Out", Journal of Social Issues, 30(1), pp. 159–165.

Gupta, A., Chong, S. ve Leong, F.T.L., (2014), "Development and Validation of the Vocational Identity Measure", Journal of Career Assessment, February, 2014, 23(1), pp.79-90.

Hemşirelik kanununda değişiklik yapılmasına dair kanun, Kanun No.5634, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/05/20070502-3.htm>.

Hirschi, A. ve Herrmann, A. (2012), "Vocational identity achievement as a mediator of presence of calling and life satisfaction", Journal of Career Assessment, 20(3), pp.309-321.

Hodes Research Group. (2005). Men in nursing study. Hodes Research, 1–138.

Holland, J. (1996), "Exploring careers with a typology: What we have learned and some new directions", American Psychologist, 51, pp. 397-406.

Holland, J. (1996), "Exploring careers with a typology: What we have learned and some new directions", American Psychologist, 51(4), Apr 1996, pp. 397-406.

- Holland, J. L., Daiger, D. C. ve Power, P. G. (1980), *My vocational situation*, Palo Alto, CA.: Consulting Psychologist Press.
- Holland, J., Johnston, J. A. ve Asama, N. F. (1993), "The vocational identity scale: A diagnostic and treatment tool", *Journal of Career Assessment*, 1(1), pp. 1–12.
- Hsu, H. Y., Chen, S.H., Yu, H.Y. ve Lou, J.H. (2010), "Job stress, achievement motivation and occupational burnout among male nurses", *Journal of Advanced Nursing*, 66(7), pp. 1592–1601.
- Kavurmacı, M. ve Küçüköğlü, S. (2014), "Erkekler Neden Hemşire Olmak İstiyor?", *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(1), pp. 1-5.
- Kirkman, B. L., ve Rosen, B. (1999), "Beyond self-management: The antecedents and consequences of team empowerment", *Academy of Management Journal*, 42, pp. 58–74.
- Kocaer, Ü., Öztop, T., Usta, N., Gökçek, D., Bahçecik, N., Öztürk, H. ve Paslı, E., (2004), "Hemşirelik Mesleğinde Erkek Üyelerin Yeri", *Atatürk Üniv. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 7,(2), pp.23-29.
- Lee, R. T. ve Ashforth, B. E. (1996), "A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout", *Journal of Applied Psychology*, 81(2), Apr 1996, pp.123-133.
- Macdonald, S. ve Macintyre, P. (1997), "The Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development and Its Correlates", *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), pp. 1-16.
- Maslach, C. (1993), "Burnout: A multidimensional perspective", In W. B. Schaufeli, C. Maslach, ve T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (19-32). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Maslach, C. (1976), "Burned-out", *Human Behavior*, 9 (5), pp.16-22.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981), "The measurement of experienced burnout", *Journal of Occupational Behavior*, 2, pp.99-113.
- McMillian, J., Morgan, S.A. ve Ament, P., (2006), "Acceptance of Male Registered Nurses by Female Registered Nurses", *Journal of Nursing Scholarship*, 38(1), pp.100-106.
- Mosley-Howard, G. S. ve Andersen, P., (1993), "Using My Vocational Situation with Workers Facing a Plant Closing", *Journal of Career Development*, 19(4), pp.289-300.
- Piko, B. F., (2006), "Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health among Hungarian health care staff: A questionnaire survey", *International Journal of Nursing Studies*, 43, pp. 311–318.
- Sabancıoğulları, S. ve Doğan, S., (2014), "Effects of the professional identity development programme on the professional identity, job satisfaction and burnout levels of nurses: A pilot study", *International Journal of Nursing Practice*, 21, pp.847-857.
- Sabbah, I., Sabbah, H., Sabbah, S., Akoum, H., ve Droubi, N., (2012), "Burnout among Lebanese nurses: Psychometric properties of the Maslach Burnout Inventory-Human Services Survey (MBI-HSS)", *Health*, 4(9), pp. 644-652.
- Sayıl, I., Haran, S., Ölmez, Ş. ve Özgüven, H. D., (1997). "Ankara Üniversitesi Hastanelerinde Çalışan Doktor Ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri", *Kriz Dergisi*, 5 (2), pp. 71-77.

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, pp.27-52.

Spector, P. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*, California: Sage.

Stets, J. E., ve Burke, P. J. (2000), "Identity theory and social identity theory", *Social Psychology Quarterly*, 63, pp.224–237.

Unger, D.E., (1980), "Superintendent Burnout: Myth or Reality", Ph.D Dissertation, The Ohio State University, Columbus.

Wu, Y.-P., Zhong, Y.-H., Chen, D.-W., (2014), "Association between Professional Identity and Learning Burnout among Students in a High Medical Vocational School[J]", *JEOM*, 31(4), pp.309-312.

Yang, C.- I., Gau, M.-L., Shiao S.-J., Hu, W.-H. ve Shih, F.-J., (2004), "Professional career development for male nurses", *Nursing and Health Care Management and Policy*, 48(6), pp.642-650.

OTEL KATEGORİSİ VE ÇALIŞAN GRUPLARINA BAĞLI OLARAK İŞYERİNDEN AYRILMA NİYETİ: İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ

Burçin Hatipoğlu
Boğaziçi Üniversitesi
burcin.hatipoglu@boun.edu.tr

Kıvanç İnelmen
Boğaziçi Üniversitesi
inelmenk@boun.edu.tr

ÖZET

Çalışmamızın amaçlarından birincisi otel kategorileri ve çalışan gruplarına bağlı olarak işten ayrılma niyetinin kaynaklarını belirlemektir. İncelemeye alınan çalışan grupları temel olarak yönetici ve işgören pozisyonunda çalışanlardır. Sonuçlar otel kategorilerine ve çalışan gruplarına göre anlamlı farklılıklar olduğunu göstermiştir. Bu çerçevede elde edilen sonuçların ışığında, farklı ihtiyaçlara yönelik etkin İK stratejileri önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *insan kaynakları yönetimi, işverene güven, duygusal bağlılık, otel kategorileri, yönetici*

1. Giriş

Araştırmacılar insan kaynakları yönetiminin (İK), organizasyonun başarısını nasıl etkilediği yönünde çeşitli çalışmalar yapmışlardır. Yapılan çalışmalar İK'nın organizasyonda başka birçok olumlu etkisinin yanında işgören devir oranını ve verimliliği iyileştirdiğini (Arthur, 1994; Huselid, 1995) ve karlılığı artırdığını (Delery ve Doty, 1996; Kalleberg, Knoke, Marsden ve Spaeth, 1996) göstermiştir. Zaman içinde İK, dünyada olduğu gibi, Türkiye'deki organizasyonlar tarafından rekabetçiliği sağlamanın temel taşı olarak kabul edilmiştir (Aycan, 2006: 161).

İşletmelerde dikkatle yönetilmesi gereken süreçlerden bir tanesi işten ayrılma niyetidir. Yüksek işgören devir hızının işletmelerin başarısı üzerinde doğrudan ve dolaylı olumsuz etkileri vardır ve bu nedenle organizasyonlar için iyi yönetilmesi gereken bir göstergedir. Her sektör için kabul edilebilir işgören devir hızı vardır, bazı sektörlerin diğerlerine göre çok daha yüksektir (Iverson ve Deery, 1997:71). Konaklama ve yiyecek içecek sektörlerinde çalışanların demografik özelliklerini, mevsimselliği, çalışma tiplerini ve uzun çalışma saatlerini dikkate aldığımızda işgören devir hızının diğer sektörlerle göre neden daha yüksek olduğunu daha iyi anlayabiliriz (Deery ve Jago, 2009: 99). Konaklama sektöründe İK yöneticilerinin *işgören bağlılığını artırmak* ve *işten ayrılmaları azaltmak* için düzenli ve planlı insan kaynağı yönetim araçlarını kullanmaları gerekir. Konaklama sektöründe işgörenlerin etkin yönetimi misafir memnuniyetine ve dolayısıyla otel başarısına da yansıtacaktır (Chand, 2010: 562).

Günümüzde işgücünün homojen olduğu varsayımı ile hareket etmemiz yanıltıcı olabilecektir. Geçmişe göre işyerlerinde daha fazla kadın, ileri yaşta çalışan veya yabancı

uyruklu çalışan bulunmaktadır. Dolayısıyla bu farklılıkların işgücünün işyeri ile ilgili tutum ve davranışlarına yansıtacağı varsayılabilir. Tercih edilebilecek İK perspektifinin durumsal farklılıklar göz önüne alınarak geliştirilmesi yerinde olabilecektir (Koçel, 1989). Çalışmamızın amaçlarından birincisi otel kategorileri ve çalışan gruplarına bağlı olarak işten ayrılma niyetinin kaynaklarını belirlemektir. Bu çerçevede elde edilen sonuçların ışığında, farklı ihtiyaçlara yönelik etkin İK stratejileri belirlenmesi hedeflenmiştir. İncelemeye alınan çalışan grupları temel olarak yönetici ve işgören pozisyonunda çalışanlardır. Ayrıca konaklama sektöründe önemli bir yeri olan otel yıldız kategorileri de işyerinden ayrılma niyeti bakımından farklılık oluşturabileceğini gösteren önceki çalışmalar doğrultusunda incelememize dâhil edilmiştir (Hatipoğlu, Alvarez, İnelmen ve Ünalın, 2013).

2. Yazın Taraması

Zaman içinde insan kaynakları yönetimi işletme sonuçlarına olan katkısını göstermeye başlamış ve işletmeler içinde stratejik önemini artırmıştır (Nankervis ve Debrah, 1995: 507). İşletmeler stratejileri ve yönetim prensipleri doğrultusunda kendilerine uygun İK politikaları ve uygulamaları belirlerler. İK yönetimi “herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yaralı olacak şekilde, yasalarda uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü” olarak tanımlanabilir (Sadullah, 2015:3). Başarılı İK uygulamaları yönetsel başarıyı artırmak ve daha yüksek performans yakalamak adına çalışanların teknik bilgilerini ve yetkinliklerini artırabilir ve olumlu örgütsel davranışlar sergilemelerini sağlayabilir. İşverene güven olgusu işletmenin başarısını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen çalışanların iş tatmini, işe bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile yakından ilişkilidir ve bu nedenle çok önemsenmektedir. İşverene güven duygusunun geliştirilmesi için en etkin yönetsel aracın İK uygulamaları olduğu düşünülmektedir (Searle ve Dietz, 2012: 333). İK birimi işverene güveni geliştirmeyi işe alımdan başlayarak tüm İK uygulamalarının içine dâhil edebilir bu şekilde olumlu birçok sonuç yaratabilir.

Otel sektöründe fiziksel özellikler (otelin konumu, binası, oda özellikleri) önemlidir ancak bununla birlikte işgörenlerin tutum ve davranışları da müşteri memnuniyetini etkilemektedir (Alvarez ve Hatipoğlu, 2014: 27). Otel ve restoran işletmelerinin İK uygulamalarını inceleyen bir araştırma işgörenlerin işten ayrılma niyetini azaltmakta katılımcı uygulamaların (kalite çemberleri ve iş yaşam dengesi programlarının), performansa dayalı ücretlendirmenin ve seçici işe alımın etkili olduğunu göstermiştir (Cho, Woods, Jang, ve Erdem, 2006: 274). Bu nedenle iyi işleyen İK politika ve uygulamaları rekabetçi olmaya çalışan İstanbul otelleri için önemli olacaktır. Otel sektörü yapısı itibarı ile kendi içinde etkin İK uygulamalarını zorlayan özellikleri barındırmaktadır. Bu sorunlar dağınık coğrafi dağılım, düzensiz talep, yüksek işgören devir hızı, yarı zamanlı ve kısa dönem çalışanlar, düşük ücretler, düşük yetkinlik seviyeleri olarak özetlenebilir (Iverson ve Deery, 1997: 71; Baum, 2007: 1388). Otel sektöründe kullanılan İK uygulamalarını diğer sektörlerle karşılaştırdığımızda göreceli olarak daha az gelişmiş olduğunu görürüz ve bu nedenle otellerin İK departmanları sıklıkla çok eleştirilir (Cho, Woods, Jang, ve Erdem, 2006: 263). Otellerde İK departmanlarının çalışan bağlılığı, memnuniyeti ve motivasyonu gibi iş ile ilgili tutum ve davranışları geliştirmekte de başarısız olduğunu söylemek mümkündür (Kusluvan, Kusluvan, İlhan, ve Buyruk, 2010: 177). Dolayısıyla sektörün insan yönetimindeki başarısı oldukça düşüktür ve çok az otel işletmesi insanı stratejik olarak yönetmektedir. Turizmde İK alanında çok uzun senelerden beri çalışan akademisyen Tom Baum gelişmeye yönelik beklentisini bir makalesinde “Turizmde İnsan Kaynakları: Hala Değişim Bekliyoruz” başlığı ile belirtmiştir (Baum, 2007). Aynı makalede yazar sektördeki bazı gelişmeleri de özetlemiştir. Gelişmekte olan ülkelerde çalışanlar sektöre iş olanakları yarattığı için halen daha olumlu

bakmaktadırlar. Ancak gelişmiş ülkelerde gençler kariyer imkânı sunmadığı için sektörü geçici görmekte ve seçmemektedirler (Baum, 2007: 1395).

Sektör geçmişte olduğu gibi geri kalmış İK süreçleri ile bilinse de çokuluslu ve zincir oteller İK süreçlerini diğerlerine göre çok geliştirmişlerdir (Baum, 2007:1396; Kusluvan, Kusluvan, İlhan, ve Buyruk, 2010:177). Bu tip otellerde servisin standartlaşması esas olduğundan verimlilik, üretkenlik ve karlılık üzerine daha fazla baskı vardır (Nankervis ve Debrah, 1995: 511). Bu nedenle seçici işe alım, kariyer geliştirmeye yönelik eğitim ve geliştirme programları ve ücret politikaları gibi daha yenilikçi uygulamalar kullanılmaktadır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmamızın veri toplama aşamasına katkı vermek üzere seçilen otellerin belirlenmesinde, İstanbul'daki şehir otellerini mümkün olan en kapsamlı biçimde temsil etme hedefiyle yola çıkıldığından, İstanbul genelindeki toplam yatak sayısının % 80'ine yakını oluşturan otellerin üyesi olduğu Türkiye Otelciler Birliği (TÜROB) ile işbirliğine gidilmiştir. Bir sivil toplum kuruluşu olan TÜROB'un üye listesinin araştırmamızın örnekleme çerçevesi olarak seçilmesini takiben yapılan inceleme sonucunda, söz konusu listeyi oluşturan otellerin %18,6'nın 5 yıldızlı, 35,6'sının 4 yıldızlı, %20,6'sının 3 yıldızlı ve %25,1'nin butik ve özel kategori oteller oldukları görülmüştür. Araştırmamız için veri toplamak üzere seçilen otellerin, her bir kategoriyi oransal olarak temsil edecek şekilde tabakalı ve rastlantısal örnekleme yolu ile belirlenmesine karar verilmiştir. Rastlantısal olarak hazırlanan ilk listeye dâhil edildikleri halde, çalışmaya katılmayı çeşitli nedenlerle kabul etmeyen her bir otelin yerine, yine aynı kategoriden bir otelin rastlantısal olarak belirlenmesi yoluyla devam edilmiş ve bu araştırmada kullanılacak verileri sağlayan toplam 38 otelde veri toplanmıştır. Araştırmaya katılan otellerin 7'si 5 yıldızlı, 17'si 4 yıldızlı, 7'si 3 yıldızlı ve 7'si butik ve özel kategori oteller olarak gerçekleşmiştir.

Araştırmaya katılan otellere, çalışmamızda yer vermeyi planladığımız verileri toplamak için hazırlanan anketler ulaştırılmış ve bir hafta sonra toplanmıştır. Veriler üç ayrı anket ile işgörenlerden, yöneticilerden ve İK birimlerinden elde edilmiştir. Anketler sonucu 707 işgören ve 137 yönetici olmak üzere toplam 844 çalışana ve 38 İK yöneticisine ulaşılmıştır.

Veriler SPSS 23 istatistik programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Anket formunda çeşitli ölçeklerden yararlanılmıştır. Üç sorudan oluşan işyerinden ayrılma niyeti (ör. Sık sık şu anki işyerimden ayrılmayı düşünüyorum.) ile Meyer ve Allen'in örgüt bağlılığı modelinin üç boyutundan en belirleyicisi olarak görülen altı soruluk duygusal bağlılık ölçeği (ör. Bu işletmeye duygusal anlamda bir bağlılık hissetmiyorum.) Zeytinoglu ve diğerlerinin (2012) kullandığı şekli ile çalışmaya dâhil edilmiştir. Ayrıca Robinson ve Rousseau'nun (1994) İşverene Güven Ölçeği (ör. Yöneticim, sorunlarımı ve ihtiyaçlarımı yeterince iyi anlar.) ve Colquitt'in (2001) geliştirdiği şekli ile örgütsel adaletin boyutlarından dağıtım adaleti ölçeği kullanılmıştır. Bahsi geçen bu ölçeklerde, ifadelerin yanıt kategorileri beşli Likert derecelemesine göre, 1=Kesinlikle katılmıyorum 5=Kesinlikle katılıyorum şeklinde olmak üzere, katılımcılar tarafından değerlendirilmiştir. Ayrıca kontrol değişkenleri olarak da örneklemede yer alan otel çalışanlarının cinsiyet, yaş ve eğitimleri de analizimize dâhil edilmiştir. İK anketlerinde ise toplam 62 soru olmak üzere; otellerin İK departman yapısı ile ilgili 11 soru, çalışanlar ile ilgili 6 soru, yönetim politikaları için 37 soru ve demografik bilgiler için 8 soru sorulmuştur.

4. Bulgular Ve Tartışma

Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özelliklerine göre dağılımları incelendiğinde bu gruptaki çalışanların büyük bir bölümü erkektir (%67,8). Kadın çalışan oranı (%31,8) Türkiye’de kadının işgücüne katılım oranının (% 30,3) az üzerindedir (TUİK, 2016). Otellerde çalışanların eğitim düzeylerinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür, çünkü neredeyse dörtte üçünden fazlası (42.4%) üniversite (ön lisans, lisans ve yüksek lisans) ve lise mezunudur (34,2%). Beklendiği üzere yaş ortalaması işgörenler için daha düşükken (31,4) yöneticiler için daha yüksektir (37.3). Benzer şekilde işgörenlerin sektörde ortalama çalışma süreleri (7,7 yıl) yöneticilere göre daha düşüktür (15,2 yıl). Katılımcılar için aynı işyerinde çalışma oranlarına bakıldığında ise sektörde yaygın olan yüksek devir hızına paralel olarak çalışanların ortalama kıdem yıllarının düşük kaldığı söylenebilir. İş görenlerin ortalama aynı işyerinde kalma süresi 3,6 yıl, yöneticilerin ise ortalama 7,1 yıldır. Anketi cevaplayanların çalıştıkları bölümlerin yarısından fazlası misafir ile doğrudan iletişimi olan pozisyonlardan oluşmaktadır. Katılımcıların bölümleri sırasıyla ön büro (%22,6), yiyecek ve içecek (%17), kat hizmetleri (%14,5), mutfak (%9,7), satış ve pazarlama(%5) ve diğer bölümler olmuştur.

Çalışanların işyerinden ayrılma niyeti, işyerine güven, duygusal bağlılık ve dağıtım adaleti arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla ile yapılan korelasyon analizi Tablo-1 de verilmiştir.

Tablo 1: Açıklayıcı İstatistikler ve Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar (N=844)

	Ortalama ve Standart Sapma	1	2	3	
1.İşyerinden Ayrılma Niyeti	2,33 (s.s.=1,05)	(0,87)			
2.İşverene Güven	3,74 (s.s.=0,73)	-0,526*	(0,80)		
3.Duygusal Bağlılık	4,38 (s.s.=0,94)	-0,560*	0,638*	(0,74)	
4.Dağıtım Adaleti	3,58 (s.s.=0,94)	-0,346*	0,431*	0,363*	(0,87)

Not: İlk kolonda parantez içindeki sayılar ilgili değişkenin standart sapma değerleridir. Diyagonalde yer alan parantezler ise, kullanılan ölçeklerin Cronbach Alpha katsayılarını göstermektedir. Tabloda * işaretli olarak gösterilen korelasyon katsayıları 0,001 düzeyinde anlamlıdır.

Elde edilmesi hedeflenen amaç doğrultusunda örneklem bir kez işgören, bir kez de yöneticiler için regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analizlerin sonuçları iki grup için farklı olarak neticelenmiştir. Bulgular işgörenlerin işyerinden ayrılma niyetinin kaynaklarının en önde geleninin *duygusal bağlılık* olduğu göstermiştir (Tablo 2). Bunu takiben *işverene güven* ve daha düşük düzeyde de olsa *dağıtım adaleti* ile *eğitimin* de etkisinin olduğu neticesine varılmıştır ($R^2=0,39$, $p<0,01$). Sonuçlar işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini belirleyen, kısaca işi bırakma kararlarını etkileyen birden fazla kıstas olduğuna işaret etmektedir. Öne çıkan kıstas olarak duygusal bağlılık işgörenlerin çalıştıkları kurumların sorunlarını kendi sorunları gibi hissetme, kuruma karşı güçlü bir aidiyet duyma ve kendilerini bir ailenin parçasıymış gibi hissetme olarak düşünülebilir. Duygusal bağlılıkları yüksek olan işgörenler çalıştıkları kurumun bir üyesi olmaktan memnuniyet duymaktadırlar (Chew ve Wong, 2008:695) ve bu

nedenle aynı işyerinde kalmayı tercih etmektedirler. Bu durumda işgörenlerin aidiyet duygularını artırmak için İK yöneticilerine bu hissi destekleyici yönetim uygulamaları geliştirmeleri tavsiye edilebilir. Geleneksel olarak kurumlar çalışanların bağlılıklarını artırmak için ücret ve yan menfaatleri ve terfi olanaklarını kullanırlar. Ancak diğer sektörlerde olduğu gibi otellerde de son yıllarda yapılan araştırmalar kişisel gelişim olanaklarının ve verilen örgütsel desteğin çalışan bağlılığını artırmakta önemli bir rol oynayabileceğini öne sürmüşlerdir (Chew ve Wong, 2008: 697; Kaplan ve Adem, 2012: 397). İşgörenlerin kurumun kendilerini örgütsel olarak desteklediğini algıladıklarında duygusal olarak kuruma bağlandıkları, işyerine güven duydukları ve dolayısıyla işyeri tatminlerinin arttığı ve bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri ve işyerinden ayrılma niyetlerinin azaldığı da öne sürülmektedir (Paillé, Bourdeau, ve Galois, 2010:51). Çalışmamıza işyerinden ayrılma niyetini açıklayan nedenlerin içinde duygusal bağlılığın hemen arkasından güven duygusunun gelmesi iki değişkenin arasındaki yakın bağı vurgulamıştır.

Tablo 2: İşyerinden Ayrılma Niyetinin Çalışan Gruplarına Göre Yordanması

	İşgörenler (n=707)	Yöneticiler (n=137)
Cinsiyet	-0,024	-0,029
Yaş	-0,036	-0,071
Eğitim düzeyi	0,106*	0,093
İşverene Güven	-0,242**	-0,452***
Duygusal Bağlılık	-0,368**	-0,183
Dağıtım Adaleti	-0,099*	-0,036
Adj. R²	0,393**	0.347**

Tabloda gösterilen değerler standardize beta katsayılarıdır. Sonuçların, * işaretli olanları 0,01, ** ile işaretli olanları 0,001 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmamıza katılan otellerin İK departmanlarına uygulanan anketlerin sonuçlarını incelediğimizde ise işletmelerin çalışan bağlılığını artırmak için sıklıkla ücret ve yan menfaatleri (%71), daha sonra ise eğitim olanaklarını (%69) ve yetkilendirmeyi (%48) kullandıkları belirlenmiştir. Kişisel gelişim olanaklarının bir parçası olarak kariyer yönetimi oteller için bağlılığı artırmak için geride kalmakta ve sadece örneklem içindeki 14 otelde bulunmaktadır (%37,8). Ancak kariyer yönetimi, kişiye özel kariyer haritası çizilmesi, koçluk ve mentörlük gibi uygulamalarla otel işgörenlerine önemli bir değer ifade edebilmekte ve destek olabilmektedir (Chew ve Wong, 2008: 693; Walsh ve Taylor, 2007: 172). Konaklama sektöründe eğitim düzeyi yüksek çalışanlar aktif olarak kendi kariyerlerini yönetmekte ve kendilerine büyüme olanakları sunan pozisyonları aramaktadırlar (Walsh ve Taylor, 2007: 178). Araştırmamızın sonuçları işgörenlerin eğitim düzeyleri yükseldikçe işyerinden ayrılma niyetinin artığına işaret etmektedir. Dolayısıyla yönetiminin eğitim düzeyi yüksek işgörenleri işletmede tutabilmek için gelişmeye yönelik ihtiyaçlarına cevap vermesi ve onları kişisel gelişim olanakları ile desteklemesi önemlidir. Kişisel gelişim olanaklarını ile ilişkili ve kariyer yönetimi ile birbirini takip eden İK uygulaması ise performans yönetim süreçleridir. Performans yönetim sistemi sonucunda gerçekleştirilen değerlendirme görüşmesi çalışana beklenen performans ile gerçekleşen arasındaki farkları bildirir ve kendisini geliştirmesi gereken yönleri işaret eder. Araştırmamızın sonuçları örneklem içinde bulunan 14 otelde (%37,8) yapılandırılmış performans yönetim sistemi olduğunu ve karşılıklı performans değerlendirilmesi yapıldığını göstermektedir. Ayrıca çalışanların çoğunluğuna (%80-%100) performans değerlendirmesi uygulayan araştırmamıza dâhil edilen otellerin sadece dörtte biridir. Otellerin önemli bir bölümünün kariyer ve performans yönetimi süreçlerinde geride olduğu düşünüldüğünde öncelikle etkin ve şeffaf bir performans yönetimi uygulamasının yerleştirilmesi önerilebilir. Bu şekilde geliştirilmiş performans yönetim sistemi ve buna bağlı

kariyer yönetim sistemi tüm çalışanların memnuniyeti artıracak (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2005: 195) ve örgütsel güven duygusunu da pekiştirecektir.

İş görenlerden farklılaşan biçimde, aynı regresyon modeli yöneticiler için uygulandığında işyerinden ayrılma niyetinin yegâne kaynağının *işverene güven* olduğuna işaret etmektedir ($R^2=0,35$, $p<0,01$). *İşverene güven* işverenin ve yöneticilerin kendilerine dürüst olacağına ve verdiği sözleri yerine getireceğine ve arkasında duracaklarına işgörenlerin inançları olarak tanımlanabilir (Gilbert ve Tang, 1998: 322, Demircan ve Ceylan, 2003:142). Araştırmamızda ölçüldüğü şekli ile yöneticiler kendilerine istikrarlı ve tutarlı davranıldığına inandıklarında çalıştıkları işyerinde kalmayı tercih etmektedirler. *İşverene güvenin* beslenmesinde öne çıkan yönetsel uygulamanın açık iletişim ve bilginin paylaşılması olduğu öne sürülmektedir (Gilbert ve Tang, 1998: 323; Holland, 2014: 146). Araştırmamıza katılan otellerin hedef ve planları yapılandırılmış yollardan (toplantı, dergi, Intranet, vb.) çalışanlarla paylaşımı incelendiğinde otellerin bu konuda diğer İK fonksiyonlarına göre daha başarılı olduğu görülmektedir (% 68.4). Diğer taraftan otellerin paylaşımlarda seçici olduğu ve örneklemin sadece üçte birinin hedef ve planları tüm çalışanları ile açık ve doğru bir şekilde paylaştığı anlaşılmaktadır. Otelerde işgörenler ve yöneticiler arasında yakın çalışma ortamı değerlendirildiğinde bilgi paylaşımının bir bölümünün yapılandırılmamış yollardan da gerçekleştiğini varsaymak mümkündür. *İşverene güven* ile ayrılma niyeti arasındaki ilişki düşünülerek otel yönetimlerine tüm çalışanları ile zamanlı, açık, doğru, kaliteli (Demircan ve Ceylan, 2003: 144) bilgiyi paylaşımları gerektiğini hatırlatmak mümkün olacaktır.

Farklı *otel kategorilerinde* bulunan işgören ve yöneticilerin işyerinden ayrılma niyetini ANOVA analizi ile incelediğimizde ortaya çıkan sonuçlar anlamlı farklara işaret etmektedir. Araştırmamızda yer alan üç yıldız kategorisindeki otelerde çalışanların işyerinden ayrılma niyetinin diğer kategorilerdeki çalışanların hepsine nazaran istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük olduğu, diğer kategoriler olan dört, beş ve butik otel çalışanlarının aralarında ise istatistiksel olarak anlamlı farklar olmadığı ve her üç kategoride çalışanların homojen bir alt grup oluşturdukları görülmüştür ($p<0,05$). Dört ve beş yıldızlı otellerin İK sistemlerini incelediğimizde üç yıldızlı otelerde çalışanların neden diğer kategorilere göre daha fazla buldukları işletmelerde devam etmek istediklerine açıklama geliştirmek mümkün olacaktır.

Otelerde İK'nın yönetim şekilleri büyüklük, yıldız sayısı, yabancı bir otel zincirinin parçası olması gibi kısıtlara bağlı olarak farklılık gösterir. Öncelikle uluslararası ve yıldız yüksek otelerde belirli müşteri servis standartlarını yakalayabilmek adına yönetim sistemleri oldukça katı ve yapılandırılmıştır. Çalışanların iş tanımları önceden belirlenmiştir, esneklik çok düşüktür ve kendilerinden daha "profesyonel" davranışlar sergilenmeleri beklenir (Haynes ve Fryer, 2000:246). Bu doğrultuda çalışanlar iş tanımlarına bağlı olarak eğitimler alırlar ve müşteri ilişkilerinde kendilerinden beklenen kontrollü davranışları yerine getirirler. Araştırmamız kapsamında İK birimlerinden toplanan verileri incelediğimizde dört ve beş yıldızlı otellerin gerçekten de daha yapılandırılmış İK uygulamalarına sahip olduğu belirlenmiştir. Örneğin neredeyse tüm beş yıldızlı otelerde yazılı İK stratejisi bulunurken ve iş tatmin anketi, işe alıştırma programı ve kadro planlaması uygulanırken, üç yıldızlı otellerin ancak yarısından azında bu uygulamalar bulunmaktadır.

Servis sektörü üretim sektöründen farklı olarak üretim ve tüketim aynı mekânda ve aynı zaman dilimi içinde gerçekleşir ve bu nedenle hataların anında düzeltilmesi önemlidir. Özellikle misafir ile doğrudan ilişki içinde olan işgörenlerin servis kalitesini artırmaya yönelik davranışlar sergilemeleri ve gerektiğinde iş tanımının dışına çıkarak davranışları müşteri memnuniyetine olumlu yansıtacaktır. Buna paralel olarak servis kalitesinin iyileştirilmesine

yönelik işgörenlerin görüşleri de çok değerlidir. Esasında sektör işgörelere seslerini duyurabilecekleri birçok fırsat yaratır (Raub ve Robert, 2013: 138) ve bu geribildirimlerin değerlendirilmesi servis kalitesine de olumlu yansıyacaktır. Bu bulguların eşliğinde daha büyük ve yıldız sayısı yüksek otellerin yönetimlerine çalışanın sesini duyurabileceği ve katılımını artırabileceği, zaman zaman müşteri memnuniyeti artırmak adına esneklik sağlayabilecekleri uygulamaların geliştirilmesi önerilebilir. Ayrıca sendikalaşma oranının düşük olduğu otellerde çalışanların sesini duyurabileceği mekanizmaların geliştirilmesi daha da önem kazanmaktadır. Katılımı artırıcı ve yapılandırılmış uygulamaların içinde düzenli takım toplantıları, problem çözme grupları, kalite çemberleri sayılabilir.

Yukarıda öne sürüldüğü üzere çok katmanlı yönetim seviyeleri çalışanların bazen yönetime seslerini duyurmada, memnuniyetsizliklerini bildirmekte ve geri bildirim almakta zorlanmaları ile sonuçlanır. Buna karşın daha küçük otel işletmelerinde çalışan ve yönetici bazen de otel sahibi çok yakın temas içindedir ve bu nedenle günlük iletişim daha kolay gerçekleşebilmektedir. Üç yıldızlı otellerdeki işgörenlerin işten ayrılma niyetinin neden diğerlerine göre daha düşük olduğunu sorgulamaya devam ettiğimizde çalışanların kendi yöneticileri ile ilgili düşüncelerini de incelemek anlamlı olacaktır. Tüm çalışanlardan toplanan bir diğer değişken olan lider-üye etkileşimini ANOVA analizi ile incelediğimizde anlamlı bir farklılık olduğu ($p<0,05$) ve üç yıldızlı otellerde çalışanların kendi yöneticileri ile olan etkileşimden diğer otel kategorilerine (ortalama=3,68) öre en memnun grup oldukları (ortalama 3,87) sergilenmiştir, bu bulgu da önceki açıklamalarımızın doğru yönde olduğuna işaret etmektedir.

Otellerde servis kalitesi artıka oda başına düşen işgören sayısı da artmaktadır. Çalışmamızda beş yıldızlı oteller için bu oran 0,92, dört yıldızlı oteller için 0,51, üç yıldızlı oteller için 0,34 ve butik oteller için 0,61 olarak bulunmuştur. İş gören adedinin göreceli olarak daha fazla olduğu durumlarda bir işi birden fazla kişi yapabilmekte veya iş daha küçük parçalara bölünebilmektedir. Bunun yanında üç yıldızlı otellerde çalışanlar aynı anda birkaç işi yapabilmekte, yeteneklerini farklı alanlarda geliştirme olanağı bulabilmekte (örnek ön büro çalışanın aynı anda rezervasyona ve satışa destek vermesi gibi) ve işleri ile ilgili daha fazla otonomiye sahip olmaktadır. Bu özellik onları aynı işyerinde çalışmaya iten sebeplerden birisi olarak öne sürülebilir. Bu noktadan çıkarak otellere çalışanların otonomilerini artırıcı (iş tanımlarının genişletilmesi gibi) ve öğrenme olanakları yaratan (iş rotasyon programları gibi) yöntemleri uygulamaları önerilebilir.

Çalışma kapsamında işten ayrılma niyetini sorgularken, otel kategorilerine göre işgören ve yöneticilerin de karşılaştırılması yapıldığında, her otel kategorisi için benzer şekilde yöneticilerin işyerinden ayrılma niyetinin işgörelere nazaran daha düşük olduğu ve bu farkların istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). İki grup arasındaki farklılık aynı işyerinde çalışma sürelerinin ortalamaları ile uyumludur. İş-görelerin bir bölümü oteldeki mesleğine geçici bir iş olarak bakabilmekte ve sadece işyerini değil sektöre de kolaylıkla bırakabilmektedir. Ancak yönetici pozisyonuna gelenler sektöre ve işyerine daha uzun emek verdikleri için ayrılmalarının kendileri için maliyeti daha fazla olacaktır. Bu bulgunun ilişkili olduğunu düşündüğümüz diğer bir konu ise lider-üye etkileşimidir. ANOVA analizi sonuçları anlamlı bir farklılığa işaret etmiş ($p<0,01$) ve beklediğimiz üzerine yönetici grubunun (ortalama=3,96) kendi yöneticileri ile olan ilişkilerinden işgörelere (ortalama=3,62) kıyasla daha memnun olduğunu sergilenmiştir. Bu memnuniyet her iki çalışan grubu için de en yüksek memnuniyet üç yıldızlı otellerde olmuştur. Bu durumda işgörenlerin daha sıklıkla ilişkide buldukları hat yöneticileri ile olan ilişkileri daha yakından incelenmelidir. Belirlenen eksikler arasında güven oluşturma, iletişim kurma ve kişisel gelişime katkıda bulunma gibi eksikler varsa bu konuda hat yöneticilerini geliştirici destekler verilmelidir (örneğin koçluk eğitimi).

5. Sonuç

Çalışmamızın amacı otel kategorileri ve çalışan gruplarına bağlı olarak işten ayrılma niyetinin kaynaklarını belirlemektir. Araştırmanın sonuçları otel kategorilerine göre işten ayrılma niyetinin tüm çalışanlar için en düşük *üç yıldızlı otellerde* olduğunu göstermiştir. Yazın taraması ve sonuçlarımız dört ve beş yıldızlı otellerin daha fazla yapılandırılmış İK yöntemleri kullandığına işaret etmiştir. Buna rağmen üç yıldızlı otellerdeki çalışanlar diğerlerine göre daha fazla aynı iş yerinde devam etmek istemektedirler. Dolayısıyla sonuçlar bizlere standart ve yapılandırılmış İK uygulamalarının tek çözüm olarak görülmemesi ve geliştirilmesi gerektiğini hatırlatmaktadır. Bir kuruma veya bir kültüre uygun olan uygulama mutlak iyi değildir. Bu nedenle iyileştirme yaparken İK yöneticileri çalışanların homojen olmadığını, farklı özellikleri ve istekleri olduğu göz önünde tutmalıdır. Tek tip uygulamalar ve varsayımlar gittikçe farklılaşan işgücüne uymayacaktır. Kişisel gelişim olanakları (kariyer yönetimi), katılımcı uygulamalar ve otonomi artırıcı esneklik faydalı olacaktır.

Yazın taramasının da desteklediği üzere (Cho, Woods, Jang, ve Erdem, 2006: 274), araştırmamız işgörenlerin ve yöneticilerin ayrılma niyetlerini belirleyen farklı değişkenler olduğunu tespit etmiştir. İş-görenlerin işten ayrılma niyetini *duygusal bağlılık, güven, dağıtım adaleti ve eğitim* belirlerken yöneticilerin ayrılma niyetinin yegâne belirleyici değişkeni *işverene güven* olmuştur. Sektörde işverene güven tüm çalışanlar için geliştirilmesi gereken bir konudur, ancak bununla birlikte işgörenlerin aidiyet hislerinin de artırılması işletmede daha uzun süre kalmalarını sağlayacaktır. Bu sonuçlarda da görüldüğü üzere tüm çalışan gruplarına aynı şekilde uygulanan İK uygulamaları uzun vadede başarılı olmayacak ve beklenen olumlu davranış ve tutumları getirmeyecektir. İK'nın çalışanlarını daha iyi tanıması ve uygun yönetim prensiplerini belirlemesi gerekmektedir.

Çalışmamızda son olarak yöneticilerin ayrılma niyetinin işgörenlere göre daha düşük olduğu ve ayrıca kendi yöneticileri ile ilişkilerinden daha fazla memnun oldukları bulunmuştur. Bu nedenle İK birimlerinin hat yöneticilerine destek vermesi önerilmektedir.

Not: Araştırmamız Boğaziçi Üniversitesi BAP proje No 6510 desteğiyle gerçekleştirilmiştir.

Kaynakça

- Alvarez, M. D., ve Hatipoğlu, B. (2014). Nationality Differences in User-Generated Reviews in the Hospitality Industry. A. G. Woodside, ve M. Kozak içinde, *Tourists' Perceptions and Assessments (Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research, Volume 8)* (s. 23-29). Emerald Group Publishing Limited.
- Aycan, Z. (2006). Human resource management in Turkey. İçinde *Managing Human Resources in the Middle East*. P. S. Budhwar and K. Mellahi (Der.). Psychology Press 160-179.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37: 670-687.
- Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, 28(6), 1383-1399.
- Chand, M. (2010). The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(4): 551-566.

- Chew, Y. T., ve Wong, S. K. (2008). Effects of career mentoring experience and perceived organizational support on employee commitment and intentions to leave: A study among hotel workers in Malaysia. *International Journal of Management*, 25 (4), 692-700.
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S. S., ve Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 262-277.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Deery, M., ve Jago, L. (2009). A framework for work-life balance practices: Addressing the needs of the tourism industry. *Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 97-108.
- Delery, J. E. ve H. Doty (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4): 802-835.
- Demircan, N., ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçlar. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Gilbert, J. A., ve Tang, T. L. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.
- Haynes, P., ve Fryer, G. (2000). Human resources, service quality and performance: a case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4), 240-248.
- Hatipoğlu, B., Alvarez, M.D., İnemen, K., Ünalın, D. (2013). İstanbul Otellerinin 360 derece Değerlendirmesi Araştırma Proje Raporu 2013. TUROB, 1-95.
- Holland, P. "Employers and Voice." (2014) İçinde *Handbook of Research on Employee Voice*, (Der.) A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon ve R.B. Freeman, 135-154. UK: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.
- Iverson, R. D., ve Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 7(4), 71-82.
- Kalleberg, A. L., D. Knoke, P.V. Marsden ve J. L. Spaeth (1996). *Organizations in America: Analyzing their Structures and Human Resource Practices*. California: Sage Publications.
- Kaplan, M., ve Adem, Ö. (2012). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: Otel işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 387-401.
- Koçel, T. (1989). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., İlhan, I., ve Buyruk, L. (2010). The human dimension a review of human resources management issues in the tourism and hospitality industr. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214.

Kuşluvan, Z., ve Kuşluvan, S. (2005). Otel işletmelerinde iş ve işletme ile ilgili faktörlerin işgören tatmini üzerindeki görece etkisi: Nevşehir örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 183-203.

Nankervis, A. R., ve Debrah, Y. (1995). Human resource management in hotels: a comparative study . *Tourism Management*, 16(7), 507-513.

Paillé, P., Bourdeau, L., ve Galois, I. (2010). Support, trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level: A social exchange approach. . *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 41-58., 18(1), 41-58.

Raub, S., ve C. Robert. "Empowerment, Organizational Commitment, and Voice Behavior in the Hospitality Industry Evidence from a Multinational Sample." *Cornell Hospitality Quarterly* 54, no. 2 (2013): 136-148.

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.

Sadullah,Ö. (2015) İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

TÜİK. (2016, Mart 07). Türkiye İstatistik Kurumu Haber Bülteni: www.tuik.gov.tr adresinden alınmıştır

Walsh, K., ve Taylor, M. S. (2007). Developing in-house careers and retaining management talent what hospitality professionals want from their jobs. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(2), 163-182.

Zeytinoglu, I.U., Keser, A., Yilmaz, G., Inelmen, K., Ozsoy, A. ve Uygur, D. (2012). Security in the sea of insecurity: Job security and intention to stay among service sector employees in Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2809-2823.

STRATEJİK YÖNETİM

ÖDÜLLENDİRMENİN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNE ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Beyhan Özgü Çakır
KTO Karatay Üniversitesi
beyhan.cakir@karatay.edu.tr

Neriman Çelik
Selçuk Üniversitesi
nerimancelik@selcuk.edu.tr

ÖZET

Günümüzde çalışanların iş yaşamına dair deneyimlerini iyileştirmeyi amaçlayan birçok gelişme yaşandığı gibi bu alanda yazında yapılan araştırma sayısı da gün geçtikçe artmaktadır. Çalışanların müşteriye sağlanan hizmeti garanti almak amacıyla duygularını planlayarak kontrol etmelerine ve bu amaca yönelik harcadıkları emeğe duygusal emek denmektedir ve Hoschild'e göre duygusal emek bir ücret karşılığında sarf edilir ve değişim değeri mevcuttur. Bu çalışmada, çalışan performansını arttırmak amacıyla kullanılan yöntemlerden birisi olan ödüllendirmenin duygusal emek (alt boyutlarıyla yüzeysel, derin ve doğal davranış) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığı test edilmiştir. Araştırmanın örneklem grubu ödüllendirmenin de etkin olarak kullanıldığı bir çalışan grubu olan İlaç Mümessillerinden oluşmaktadır. Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında var olan örneklem çerçevesinde ödüllendirme ile yüzeysel ve derin davranış arasında anlamlı bir etkiye rastlanmazken, ödüllendirmenin doğal davranış üzerine anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Ödüllendirme, Duygusal Emek, İş Gören*

1. Giriş

Günümüz iş dünyasında hizmet sektörünün giderek geniş yer almaya başlaması ve gelişmiş ülkelerde genel ekonomik faaliyetleri içinde büyük bir paya sahip olması, rekabetin daha yoğun yaşanılır hale gelmesi, kâr artırma çabaları, müşteri memnuniyeti kavramının öne çıkması ve marka oluşturma çabaları ödüllendirme ve duygusal emek kavramlarını daha dikkate değer kılabilmektedir. Modern dünyanın insanlara sunduğu bu şartlar diğer taraftan da bireylere pek çok sorumluluk ve rol yüklemektedir. Dolayısıyla bireyler sorumlulukların artması ile daha fazla role gereksinim duymaktadır. Bu ise iş görenlerin sahip olduğu bu rollere ilişkin çaba göstermesine neden olmaktadır. Çalışanların gösterdikleri bu çaba (kimi zaman bu yüzeysel davranış, kimi zaman derin davranış, kimi zaman ise samimi davranış biçiminde sergilenirken) bazı ruhsal sorunlara sahip olmasına neden olabilmekte ve sanayi devrimi sırasında çok sık rastlanan çalışanların fiziki rahatsızlıkları yanında ruhsal sorunlarındaki artışı da bu çabaya bağlanmaktadır. Bu durumu olumlu kılabilecek faktörlerden birinin de ödüllendirme sistemleri olabileceği düşüncesiyle araştırma ödüllendirmenin duygusal emek üzerine etkisini ölçmeye ilişkin belirlenmiştir.

2. Ödüllendirme

Örgütlerde ödüllendirme, insanların sunmuş oldukları değer ve katkılarını garanti altına alarak; örgütlerin, departmanların ve örgüt içi takımların ortaya koydukları amaçlarının başarılmasında gerekli olan stratejileri, politikaları ve süreçleri takdir ve ödüllendirme ile birlikte ele almaktadır. Ödüllendirme sistemi; örgüt ve örgütte çalışan bireyler için fayda yaratacak ödüllendirme yönetimi ile garanti edilen uygulama ve süreçlerin birleşimidir. Ödüllendirme sistemlerindeki dizayn, uygulama ve düzeltmeler (ödül süreçleri, uygulamalar ve prosedürler) faaliyetlerinde adalet, eşitlik ve tutarlılık isteyen organizasyon ve paydaşların isteklerini yerine getirmede onlara yardımcı olmaktadır. Bir örgütün ödüllendirme felsefesi, tanımlanmış ve yol gösterici ilkeler bütünü şeklinde ifade edilebilir. Hatta bazı organizasyonlar tarafından kabul edilmese dahi bütün örgütlerin uyguladıkları bir ödüllendirme sistemleri mevcuttur. Burada altı önemli faktör yer almaktadır. Bunlar sırasıyla; baz ücret yönetimidir (Armstrong,2012:6-10) ki bu ücret sistemi diğer bütün ücret sistemlerinin temel esasını oluşturmaktadır (Ergül,2006:99). Teşvikli ücret, çalışanlara sağlanan faydalar, finansal olmayan ödüller, performans yönetimi ve toplam ödüller ise diğer ödüllendirme sistemleri şeklinde ayrıca ifade edilebilir (Armstrong, 2012:10).

Toplam ödüllendirmeler ise; baz ödeme, teşvikli ödeme ve onun faydalarını (finansal ve finansal olmayan) kapsamaktadır (Opatha, 2009:575, OlusegunAninkan,2014:20). Bu unsurları kısaca açıklayacak olursak; baz ücret; bir çalışanın çalıştığı örgüte olan katkısı ya da hizmeti karşılığında aldığı temel ödül olarak tanımlanabilir. Teşvik (normalde verimlilik normal seviyenin ötesinde) onun verimliliği artırmak için çalışana teşvik amaçlı ödenen ödül türüdür. Bir diğer unsur ise; çalışanın örgütün bir üyesi olduğu için kendisine kuruluş tarafından ödenen dolaylı ödüldür (Jayarathna, 2014:148).

Ancak ödüllendirmenin yalnızca ücret ve çalışan yararları hakkında olmadığı vurgulanmalıdır. Çünkü ödüllendirme de öğrenme ve gelişim fırsatları gibi finansal olmayan ödüller ve artan iş sorumluluğu da aynı eşitlikte ödüllendirme yönetimi içinde mevcut bulunmaktadır. Örgütlerde ödüllendirme yönetiminin amacı; bireylerde yüksek performans geliştirerek istenilen iş hedeflerine ulaşılmasını sağlamaktır. Bireyin davranışları ile çıktılar arasında arzulan seviyeyi yakalamak, iş görenin yarattığı değere göre bireyi ödüllendirmektir. Diğer bir deyişle iş gören ihtiyaçları ile ödül uygulamalarını birleştirebilmektir. Tüm bunları gerçekleştirirken ise örgütün ihtiyaç duyduğu yüksek kalite deki insan kaynağı bulabilmek ve bu kaynağı sürdürülebilir kılmaktır. Aynı zamanda ödüllendirme sistemleri örgütlerin amaçlarını gerçekleştirme de destekleyici bir unsur olmaktadır. Ödüllendirmenin yapıldığı örgütlerde özellikle personelin yüksek performans sergilemesi, bunun için çaba göstermesi ve bu yakalanan yüksek performans düzeyinin korumaya yönelik motive olması beklenirken diğer yandan örgütlerin uzun dönemli büyümelerini ve hedeflerini gerçekleştirmeleri hedeflenmektedir (Armstrong,2012:6-8).

Ödüllendirme sistemlerinde finansal-finansal olmayan ödüllendirme; direkt-dolaylı ödüllendirme; içsel-dışsal ödüllendirme gibi farklı türlerde ödüllendirme biçimleri mevcuttur (Armstrong and Stephens,2006:7). Şayet ödüllendirme finansal ödüllendirme biçimiyle uygulanıyor ise bu ödüller farklı formlardaki ücretler, maaşlar ve bonuslardan meydana gelmektedir. Finansal olmayan ödüllendirme, direk ödemeler yerine sağlık sigortası gibi sigorta planları, emeklilik planları ve hastalık gibi benzer hallerdeki uygulamaları kapsamaktadır (OlusegunAninkan,2014:20). Ancak ödüllendirme sistemlerinin hepsinde de ödül, iş göreninin rolü, organizasyonun sorumlulukları ve hedeflerinin yerine getirilmesi ile uygun olmalıdır. Ödüller eşit ve entegre edilebilir olmalıdır. Ve son olarak ödül beraberinde iki temel sonucu getirmelidir. Birincisi, ödüller iş görenlerin motivasyon

ihtiyaçlarını gidermeli; ikincisi ise örgüt amaçlarını sağlayıcı yönde harekete geçirici olmalıdır (Kandula and Srinivas,2007;Niki v.d.,2012:306).

3. Duygusal Emek

Duygusal emek kavramı ilk kez Alie Russell Hochschild'ın The Managed Heart isimli kitabı ile ortaya çıkmıştır. Hochschild (1983); hizmetler sektöründe faaliyette bulunan çalışan bireylerin fiziksel ve zihinsel emekleri yanında duygularını da kullanmak zorunda kaldıklarını belirterek duygusal emeklerini de sundukları tespitini yapmış ve duygusal emeği, çalışanların, müşteriler tarafından görülecek şekilde yüz ve vücut hareketlerinin yaratılması için gerekli duyguların yönetimi olarak tanımlamıştır. Duygusal emek tıpkı fiziki emek gibi bir ücret karşılığında satılmakta ve bir değişim değeri olmaktadır.

Hochschild(1983)'in duygusal emek tanımından sonra pek çok araştırmacı tarafından da duygusal emek tanımlanmış olup, bu araştırmacıların bazıları tarafından yapılan duygusal emek tanımları ise şu şekildedir.

- Ashforth ve Humphrey (1993:90)'e göre duygusal emek, uygun duygunun sergilenmesi davranışı ve duygular yerine gözlenebilir davranışlara odaklanmadır.

- Morris ve Feldman (1996:987), duygusal emeği kişiler arası iş süreçlerinde örgütün arzu ettiği duyguları (davranış kuralları) yansıtmada çalışanların göstermesi gerekli olan çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlamışlardır.

- Grandey (2000:97-98) ise duygusal emeği, çalışanların örgütün taleplerini yerine getirmek için duygularını ayarlama sürecinde gösterdikleri çabalar olarak tanımlamıştır. Birey örgütsel amaçları gerçekleştirmek için hem hissedilen hem de sergilenen duygu ve ifadelerini düzenlemektedir. Duygusal emeğin; çalışanın duygusal ifadesini değiştirme, duygularını ön plana çıkarma, bastırma veya rol yapma yoluyla duygusal ifadelerini değiştirebilmesi şeklinde ifade etmiştir.

Tüm bu tanımların yanı sıra, Hochschild (1983); duygusal emek gerektiren hizmetler de tıpkı bir mal için geçerli olan arz ve talep kuralları gibi belli kurallara sahip olduğunu ifade etmektedir. Ve duygusal emeğin üç boyutu olduğunu ileri sürmüştür. Birinci boyut çalışanların müşteri, hasta, misafir gibi kişilerle yüz yüze veya sesli olarak karşılıklı etkileşimlerinin olmasıdır. İkinci boyut, çalışanların duygusal emeklerinin amacının etkileşimde bulunulan diğer kişilerin duygularını değiştirme çabasıdır. Ve son olarak üçüncü boyut ise çalışanların duygusal emeklerinin örgüt kurallarına göre sergilenmesi, iş tanımında, iş gören eğitiminde ve organizasyon kültüründe bu unsurlara yer verilmesidir. Morris ve Feldman (1996:989)'e göre ise duygusal emek için duyguların sergilenmesinde çaba, planlama ve beklenen duygunun ortaya çıkmasını sağlayacak kontrol boyutları da önem arz etmektedir.

3.1. Duygusal emek boyutları

3.1.1. Yüzeysel davranış boyutu

Hochschild (1983); duygusal emeği ve örgüt kuralları arasındaki ilişkiyi iki farklı davranış biçimi ile tanımlamaya çalışan kişidir. Bu davranış biçimleri yüzeysel ve derin davranış biçimleridir. Yüzeysel davranış çalışanların içsel duygularını değiştirmeksizin örgüt kurallarına uygun bir biçimde duygu ifadelerinin değiştirilmesi olarak tanımlanmıştır. Ancak bu davranışın gerçek ve samimi bir davranış olmaması halinde müşteriler tarafından fark edilmesi ve başarısız olunması mümkündür. Bu nedenle çalışanlar duygularını denetim altına almak ve hissettikleri duyguları kontrol etmek durumunda kalmaktadırlar.

Diğer bir deyişle, bireyin gerçekte hissetmediği duygularının jest, mimik ya da ses tonu gibi sözlü ya da sözsüz ifadelerle birlikte sergilemesidir. Yüzeysel davranış da, sergilenen davranış ile o an sahip olunan duyguların birbiriyle uyumlu olmaması durumu söz konusudur (Ashforth ve Humphrey, 1993:92-93).

3.1.2.Derin davranış boyutu

Hochschild (1983); derin davranış; bir kişinin hissettiği ve sergilediği duygularla uyuşabilmek için sarf ettiği aktif çabayı ifade etmektedir ve içsel duyguların, örgüt kurallarına uygun bir biçimde sergilenmesi gereken duygularla uyumlu olması zorunluluğu anlamına gelmektedir. Derin davranış, müşterilerle ilişki sırasında gösterilen yüz ve bedensel hareketlerin samimi ve gerçek görünmesi amacıyla sergilenmesi gereken duyguları hissetmek için tıpkı bir aktörün hayal gücünü kullanarak rol yapma metodunu uygulaması üzerine kurulmuştur. Dolayısıyla, derin davranış çalışanların samimi ve doğal olarak hissettikleri duygulardan farklı olabilmekte ve çalışanlar örgüt kuralları ve müşterilerin beklentileri doğrultusunda hissedilen duygularını yönetmeleri beklenmektedir.

Hochschild (1983)'e göre bu çaba çalışanların bazı ruhsal sorunlara sahip olmasına neden olabilmekte ve sanayi devrimi sırasında çok sık rastlanan çalışanların fiziki rahatsızlıkları yanında ruhsal sorunlarındaki artışı da bu çabaya bağlamaktadır. Hizmetler sektörünün gelişmiş ülkelerde genel ekonomik faaliyetlerin yaklaşık 1/3 oranında bir paya sahip olması, rekabet ortamının artması ve kâr artırma çabaları, küreselleşmenin artışı, müşteri memnuniyeti kavramının öne çıkması ve marka oluşturma çabaları konunun önemini artırmıştır.

3.1.3.Samimi(doğal) davranış boyutu

Ashforth and Humphrey; yüzeysel ve derin davranış boyutunun yanı sıra gerçek duygu ifadesi olarak adlandırılan doğal davranış boyutunu bir diğer duygusal emek boyutu olarak ele almışlardır. Onlar samimi (içten) davranış boyutunun kendiliğinden ve içten duygular sergilediğini ifade ederek, bireylerin kendilerinden beklenen davranışı kendiliğinden, herhangi bir çaba sarf etmeden gösterdiklerini ortaya koymuştur. Örneğin yaralı bir çocuğa karşı bir hemşirenin duyduğu sempati sonucu yüzeysel ya da derin davranış sergilemeye ihtiyaç duymaması gibi (Ashforth and Humphrey,1993:94). Samimi davranış, bireylerin sergilemek durumunda oldukları duyguları zaten hissediyor olmaları durumunda ortaya çıkan davranış biçimidir (Oral ve Köse,2011:473).

4. Uygulama araştırması

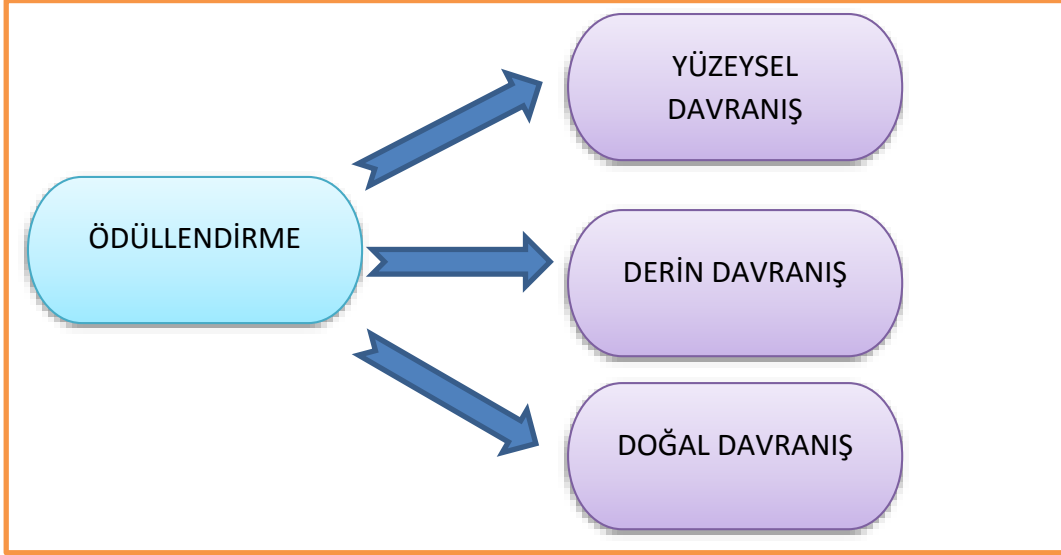
4.1. Araştırmanın amacı, yöntemi ve örneklemi

Bu araştırmanın temel amacı çalışanların motivasyonlarının ve performanslarının artırılması noktasında kullanılan ödüllendirme sistemlerinin kişinin işini yaparken sarf edeceği duygusal emek düzeyine bir etki yapıp yapmadığını araştırmaktır. Yöntem olarak nicel araştırma yöntemi belirlenmiş olup veriler anket yardımıyla toplanarak SPSS paket programı sayesinde analiz edilmiştir. Araştırmada ödüllendirme boyutunu belirlemek amacıyla 16 ifadeden oluşan (Örnek, 2009) ölçek, duygusal emek boyutu için ise 14 sorudan ve 3 faktörden oluşan (Basım ve Beğenirbaş,2012) ölçek benimsenmiştir. Araştırmanın evreni Konya ilinde faaliyet gösteren ilaç firmalarında çalışan satış mümessilleri olarak belirlenmiş ancak bu izin ve erişilebilirlik sorunlarını doğurduğundan evren iç Anadolu bölgesi olarak değiştirilmiştir. Örneklem olarak ise zaman ve izin kısıtlarından ötürü ikna edilebilen 5 firmanın 20'şer satış mümessilinin ankete katılımı sağlanmıştır. Dolayısıyla çalışmanın örneklemi İç Anadolu bölgesinde faaliyet gösteren 100 ilaç satış mümessilinden oluşmaktadır.

4.2. Araştırmanın modeli ve hipotezleri

Bu çalışmada ödüllendirmenin duygusal emeğin alt boyutlarından yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal davranış üzerine olumlu bir etkisi olup olmadığı araştırıldığından araştırmanın modeli aşağıdaki gibi belirlenmiştir. Ödüllendirme bağımsız değişken olarak duygusal emeğin alt boyutları ise bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir.

Şekil 1: Araştırmanın modeli



Araştırmanın amacına hitap etmesi bakımından belirlenen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Ödüllendirme Yüzeysel Davranış üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2: Ödüllendirme Derin Davranış üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3: Ödüllendirme Doğal Davranış üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

4.3. Araştırmanın bulguları

4.3.1. Demografik bulgular ve güvenilirlik analizi

Araştırmaya katılan 100 katılımcıyı cinsiyet bakımından değerlendirecek olursak bunların 36'sı kadın, 64'ü ise erkektir. Katılımcıların 2'si Ortaokul mezunu, 12'si Lise, 20'si Önlisans, 58'i lisans ve 8'i ise lisansüstü eğitime sahiptir. Diğer taraftan katılımcıların çalışma sürelerine baktığımızda ise 23'ü 5 yıldan az süredir, 32'si 5-10 yıl arası, 25'i 11-15 yıl arası, 17'si 16-20 yıl arası ve 3'ü ise 21 yıl ve üzeri süredir görev yapmaktadırlar. Son olarak yaş aralığını değerlendirecek olursak en genci 20, en yaşlısı 50 olmak üzere katılımcıların yaş ortalaması ise 33'tür.

Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ise 16 ifadeden oluşan ödüllendirme ölçeğinin Cronbach Alpha değeri ,894 (% 89,4) bulunurken, duygusal emek ölçeğinde yapılan faktör analizi sonucu çıkartılan bir soru ile 13 ifade üzerine tekrarlanan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha değeri ,0845(% 84,5) bulunmuş olup bu değerler yeterli ve güvenilir kabul edilmektedir.

4.3.2. Faktör analizi

Araştırmada duygusal emek ölçeği ile ilgili yapılan faktör analizi sonucunda ifadelerin orijinaline uygun olarak üç faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Ancak son ifade olan “Müşterilerle ilgilenirken sahte duygular gösteririm” ifadesi birden fazla faktöre birbirine yakın oranla yüklenerek faktör yapısını bozduğundan analizden çıkartılmıştır. Birinci faktör (yüzeysel davranış boyutu) toplam ölçekteki değişimin % 41’ini, ikinci faktör (derin davranış boyutu) % 25’ini, üçüncü faktör (doğal davranış boyutu) ise toplam ölçekteki değişimin % 19’unu açıklamaktadır. Kümülatif olarak bakıldığında üç faktörün ölçekteki değişimi açıklama oranı % 85’tir.

Tablo 1: Duygusal emek ölçeği faktör analizi

İFADELER	Bileşenlerin Faktör Yükleri		
	1	2	3
Müşterilerle uygun şekilde ilgilenilebilmek için rol yaparım.	,948		
Müşterilerle ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım.	,931		
Müşterilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	,931		
Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi davranırım.	,925		
Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	,921		
Müşterilere, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	,908		
Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.		,918	
Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.		,904	
Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.		,891	
Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.		,795	
Müşterilere sergilediğim duygular samimidir.			,857
Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.			,854
Müşterilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.			,826
Barlets Küresellik Testi: Ki Kare, 1349,021 Serbestlik Derecesi,78 Sig, ,000 KMO ,865			

4.3.3 Hipotezlerin test edilmesi-regresyon analizleri

Araştırmada H1 hipotezinin test edilebilmesi amacıyla ödüllendirme bağımsız değişkeninin duygusal emeğin alt boyutlarından yüzeysel davranış değişkenine olan etkisi sınanmıştır.

Tablo 2: Ödüllendirme-yüzeysel davranış regresyon analizi

Yüzeysel Davranış (Bağımlı Değ.)	B	SH	β	t	Sig.
Sabit Katsayı	1,764	1,470		1,200	,233
Ödüllendirme	,269	,321	,085	,836	,405
<i>Model 1: R=,085, R²=,007, F=,699, p>0,05 (,405)</i>					

Tablo 2'ye göre, ödüllendirme yüzeysel davranıştaki değişimin 0,007'sini açıklamakla beraber regresyon modeli istatistiki açıdan anlamsız olduğu için ödüllendirmenin yüzeysel davranış üzerinde anlamlı bir etkisi olduğundan bahsedilemez. Dolayısıyla H1 hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmada H2 hipotezinin test edilebilmesi amacıyla ödüllendirme bağımsız değişkeninin duygusal emeğin alt boyutlarından derin davranış değişkenine olan etkisi sınanmıştır.

Tablo 3: Ödüllendirme-derin davranış regresyon analizi

<i>Derin Davranış (Bağımlı Değ.)</i>	<i>B</i>	<i>SH</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
Sabit Katsayı	1,677	1,212		1,384	,170
Ödüllendirme	,418	,265	,160	1,579	,118
<i>Model 1: R=,160, R²=,026 F=2,492, p>0,05 (,118)</i>					

Tablo 3'e göre, ödüllendirme derin davranıştaki değişimin 0,026'sını açıklamakla beraber regresyon modeli istatistiki açıdan anlamsız olduğu için ödüllendirmenin derin davranış üzerinde anlamlı bir etkisi olduğundan bahsedilemez. Dolayısıyla H2 hipotezi de reddedilmiştir.

Araştırmada H3 hipotezinin test edilebilmesi amacıyla ödüllendirme bağımsız değişkeninin duygusal emeğin alt boyutlarından doğal davranış değişkenine olan etkisi sınanmıştır.

Tablo 4: Ödüllendirme-doğal davranış regresyon analizi

<i>Doğal Davranış (Bağımlı Değ.)</i>	<i>B</i>	<i>SH</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
Sabit Katsayı	1,202	1,016		1,182	,240
Ödüllendirme	,557	,223	,250	2,505	,014
<i>Model 1: R=,250, R²=,063 F=6,273, p<0,05 (,014)</i>					

Tablo 4'e göre ödüllendirme doğal davranıştaki değişimin 0,063'ünü açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi istatistiki açıdan anlamlıdır. Ödüllendirme bağımsız değişkenindeki 1 birimlik değişim doğal davranışta 0,557'lik bir değişime sebep olmaktadır. Bu etki de istatistiki olarak anlamlı olduğundan H3 hipotezi kabul edilmiştir.

5. Sonuç ve tartışma

Çalışanların iş yaşamlarına ilişkin deneyimlerine yönelik çalışmalar günümüzde artık farklı bir boyut kazanmıştır. Geçmişte üretimi esas alarak onun aksamaması için verimlilik adına insanı bir makine gibi gören yapı yerini insan faktörünü öne çıkaran ve değer mekanizmasını gündeme getiren bir yapıya dönüşmüştür. Dolayısıyla insan, onun varlığı, psikolojisi, değerleri, onu motive eden faktörler önem kazanmış ve halen kazanmaktadır.

İşte birçok sektörde kullanılan ödüllendirme sistemleri de amacına hizmet etmesi bakımından incelendiğinde hem işveren için örgüt amaçlarına ulaşmayı sağlayacak yönde olmalı hem de çalışana motivasyon sağlamalıdır. Diğer taraftan duygusal emek ise çalışanların işlerini yerine getirirken sabrettikleri ekstra emeği ifade etmektedir. Özellikle hizmet ve satış sektöründe çalışanların işlerini yaparken kendi özel hayatlarında yaşadıkları

durumları bir şekilde kamufle etmeleri gerekmektedir. Bu duygu durumunun yoğunluğuna ve kişilerin tercihlerine göre bunu yapmanın çeşitli yolları mevcuttur. İşte bu çalışmada çalışanlara motivasyon kaynağı olabilecek ödüllendirme sistemlerinin çalışanların sarf ettikleri bu duygusal emek düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığına bakılmıştır.

Çalışmanın sonuçlarından da görüleceği üzere araştırmada belirlenen ilk iki hipotez reddedilmiştir. Çalışanların kendi içsel duygularını gizleyerek işlerinin gerektirdiği davranışı yüzeysel olarak takınarak devam etmeleri çalışanların sahip olduğu ödüllendirme yapısından etkilenmemektedir. Zaten aslına bakıldığından bu davranış müşteriler tarafından samimi bulunmayabilir ve fark edilebilir. Diğer taraftan derin davranış göstererek emek harcamak ise çalışanların duygularını bastırarak işin gereklerini olması gerektiği gibi en iyi düzeyde yapmaya çalışmalarına kendilerini zorlamalarıdır. İş yerinde var olan ödüllendirmenin çalışanları bu davranış boyutuna itme konusunda elimizdeki örneklem boyutunda anlamlı bir sonuç çıkmasa da daha yüksek bir örneklem ile farklı sonuçlar yakalanabilir.

Son olarak sonuçlardan da görüleceği üzere, ödüllendirme çalışanların bu sarf ettikleri emeklerinde doğal bir davranış sergilemelerine olumlu etki etmektedir. Buradan da anlaşılıyor ki, motivasyonu yükselen çalışanın daha istekli, daha memnun ve işini daha severek yapan bir bireye dönüşmesi onda doğal bir davranış olarak işin gerektirdiği şekilde duygularını yönetmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla aslında işverenlerin ödüllendirme sonucu çalışanlarında yarattıkları memnuniyet ve motivasyon onlara örgüt amaçlarını destekleyici yönde davranan çalışanlar olarak geri dönmektedir. Çalışmanın örneklem kısıtından yola çıkılarak bu çalışma ödüllendirmenin uygulandığı sektörlerde daha fazla gruba uygulanarak geliştirilebilir. Son olarak çalışmanın bu iki değişkeni bir arada değerlendiren ilk ve tek çalışma olması bundan sonra bu konuyu araştırabilecekler için de bir ön fikir sağlayabilecektir.

Kaynakça

Armstrong, M., Stephens, T. (2006), "A Handbook Of Employee Reward Management And Practice", United Kingdom: Kogan Page Limited.

Armstrong, M., (2012), "A Handbook Of Employee Reward Management And Practice", United Kingdom: Kogan Page Limited,

Ashforth, B. E. and Humphrey, R. H. (1993), "Emotional Labor In Service Roles: The Influence Of Identity", Academy of Management Review, 18(1), 88-115.

Basım, N. ve Beğenirbaş, M. (2012), "Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", Yönetim Ve Ekonomi, Cilt:19 Sayı:1 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. MANİSA

Ergül, H.F. (2006), "Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret- Başarı İlişkisi", Wage, Wage System and Wage-Succes Reletionship In Institutions, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Güz -2006 C.5 S.18(92-105)

Grandey, A. A. (2000), "Emotion Regulation In The Workplace: A New Way To Conceptualize Emotional Labor", Journal of Occupational Health Psychology, 5 (1), 95-110.

Hochschild, A. R. (1983), "The Managed Heart: The Commercialization Of Human Feeling" California: University of California Press.

Jayarathna S. M. D. Y, (2014), "Impact of Reward Management and Decision Making on Job Satisfaction: Case of Sri Lanka", International Journal of Scientific Engineering and Research (IJSER) ,Volume 3 Issue 3, March 2014

Morris, J. A. and Feldman, D. C. (1996), "The Dimensions, Antecedents And Consequences Of Emotional Labor", *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.

Niki, N.; Nili, M. ve Nilipour, M. A. (2012), "Designing Distribution System of Rewards And Influence On Employees Satisfaction Case Study: Hamgamkhodro Asia factory" , *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 12

OlusegunAninkan, D. (2014), "The Impact of Reward Management and Job Enrichment On Job Satisfaction among Employees In The Ogun State Polytechnics", *International Journal of Business and Management Invention* ISSN (Online): 2319 – 8028, Volume 3 Issue, March.

Opatha, H.D.N.P. (2009) "Human Resource Management" University of Sri Jayewardenepura: Sri Lanka

Oral, L. ve Köse, S. (2011), "Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı İle İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma" *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Y.2011, C.16, S.2, s.463-492.

Örnek, N. (2009) "Ödül Sistemleri ve Ödüllendirmenin Güdülemeye Etkisi Üzerine İnşaat Sektöründe bir Uygulama" *Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Yüksek Lisans Tezi.*

ÇEVRE KONUSUNDA ÖRGÜTLERCE OLUŞTURULAN ANLAM YAPILARI VE İZLENİM YÖNETİMİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Özge Can

Yaşar Üniversitesi

ozge.can@yasar.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, günümüzde kimi araştırma ve uygulamacılar tarafından stratejik önem atfedilen “çevreci olma” ya da “çevreye duyarlılık” konusunda örgütlerin belli iletişim ve bilgilendirme mekanizmalarını kullanarak anlam yapıları oluşturma çabalarının keşfedici bir haritasını çıkarmayı amaçlamaktadır. Kurumsal yaklaşım içerisinde bu gibi anlam verme ve çerçeve oluşturma pratiklerine, izlenimleri yönetme ve örgütsel itibarı artırma yoluyla meşruiyet kazanma ya da var olan meşruiyeti yitirmeme isteğinin yol açtığı düşünülmektedir. Borsa İstanbul’da işlem gören ilk 10 firma temelinde oluşturulan beş-yıllık veriseti ile bu örgütlerin çevre duyarlılığı-çevre ilişkileri konusunda ne gibi anlam çerçeveleri yarattığı, ortaya konan söylemlerin hangi örgütsel ve çevresel faktörlerden etkilendiği ve örgütler arasında benzeşme ve farkların neler olduğu bir içerik analizi ile betimsel olarak incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal kuram, meşruiyet, anlam çerçeveleri, izlenim yönetimi, içerik analizi

1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde kurumsal kuram temelinde ortaya çıkan en canlı araştırma alanlarından biri, makro düzeydeki farklı kurumsal anlayışlar/ mantıklar arasındaki çatışmalar, kurumsal değişim, yeni kurumların doğuşu süreçlerine paralel olarak mikro düzeyde aktörlerce yeni kurumların yaratılması, var olanların sorgulanması veya değiştirilmesi doğrultusunda gösterilen çabalar ve böylece ortaya çıkan hareketlenmelerdir. Aktörlerin bizzat dâhil olduğu bu süreçlerin en önemlilerinden biri ise anlam oluşturma ve var olan anlamları belli çerçevelere oturtma çabalarını kapsar (Örneğin: Creed vd., 2002; Fiss ve Zajac, 2006; Zilber, 2002; Meyer ve Höllerer, 2010). Öte yandan başka araştırmacılar ise anlam yaratma ve yorumlama açısından örgütlerin önüne çıkan sosyo-kültürel fırsat yapılarından, aktörlerin bu temeldeki manevra kabiliyetlerinden (Benford ve Snow, 2000; Cress ve Snow, 2000) bahsetmektedir. Örgütler tüm bu yollarla kendileriyle ilgili izlenimleri yöneterek itibar ve meşruiyet oluşturma çabaları içine girebilmektedirler (Örneğin: McDonnell ve King, 2012; Bartley ve Child, 2011; Carberry ve King, 2012).

Bu kuramsal birikim çerçevesinde araştırmanın ilk amacı hem örgütler hem de bu örgütlerin içinde buldukları çevre tarafından önem atfedilen ve de çoğu zaman farklı aktörler arasında tartışma konusu olan bir mesele temelindeki anlamlandırma çabalarını keşfetmek ve bu çabalar sonucu oluşan farklı anlam çerçevelerini gösterebilmektir. Çalışmanın ikinci hedefi, belli çerçevelerin ortaya çıkmasının altında yatan örgütsel ve çevresel faktörleri bu betimleyici düzlem üzerinde yorumlayabilmektir.

2. Kuramsal Çerçeve

Anlam çerçeveleri, hali hazırdaki sosyal ve kültürel bilgi birikimini harekete geçirir ve yorumlayıcı şemalar olarak görev yaparak aktörlerin olayları/ durumları konumlandırma, algılama, belirleme ve etiketlemesine olanak sağlar (Benford ve Snow, 2000). Bu çerçeveler belli bir fikir ögesi kümesine tutarlılık ve uyum kazandırır, eldeki meseleye göre değişim gösterirler ve aktörlere farklı “alan pozisyonları” yaratırlar. Başka bir deyişle, o mesele çerçevesinde oluşan anlamlandırma ve tartışma, belli bir alan içinde o meseleye dair nelerin söylenebileceğinin, hangi pozisyonların var olabileceğinin bir taslağını sunar (Meyer ve Hölleler, 2010).

Özellikle son yıllarda örgüt çalışmaları içinde anlam çerçevelerinin örgütlerce hangi koşullarda ne şekilde yaratıldığı ve ne gibi kritik meselelerde kullanıldığıyla ilgili önemli çalışmalar ortaya konmaktadır. Bu çalışmaların bir kısmı örgütlerin doğrudan söylemlerine, iletişimlerine ve metinlerine odaklanırken (Örneğin: McDonnell ve King, 2013; Zavalova vd. 2012) diğerleri medya tarafından ya da medya üzerinden yapılan anlam ve söylem üretimlerine yönelmişlerdir (Örneğin: Bartley ve Child, 2011; Carberry ve King, 2012). Ancak ister örgütlerin doğrudan söylemleri olsun, ister medya ve diğer kanallar aracılığıyla örgütler üzerine oluşturulan söylemler olsun, hemen hemen tüm çalışmalar bu anlamlandırmaları mutlaka belli çevresel fırsat ve tehditlerle ilişkilendirmekte, örgütlerin aktif ya da pasif belli bir konum alma durumuna vurgu yapmaktadırlar. Bu anlam çerçeveleri, bazen meşruiyet kazanma ve kabul edilme çabalarının bir parçası olmakta ve örgütün çevredeki kurumlarla, genel mantıklarla ya da belli aktörlerle bağ kurmasını ya da bu bağları pekiştirmesini sağlamaktadır. Diğer zamanlarda ise belli etki ya da tehdit önce çevreden gelmekte (örneğin, örgütle ilgili medyada çıkan olumsuz haberler, bir derecelendirme kurumundan alınan düşük not vb.), bu belli tehdit karşısından örgüt o mesele ile ilgili belli bir anlam çerçevesi oluşturma durumunda kalmaktadır.

Söz konusu ilişki ve süreçler son yıllarda örgütsel yazında tartışmaya ve sorgulamalara açılmış olsa bile örgütlerin bu gibi durumlarda hangi en fazla hangi çevresel aktörlerden etkilendikleri, onlarla ne düzeyde bir ilişki içine girdikleri muğlaktır. Yine, örgütlerin bu süreçleri ne derece manipüle ettikleri, bunun için ne gibi araçlar ve söylemler kullandıkları, aynı çevrede olsalar bile farklı örgütlerin bu noktada gösterdikleri çeşitliliğin nedenleri üzerine çok az tartışma yapılmıştır.

3. Araştırma Yöntemi

3.1. Veri Kaynağı ve Örneklem

Yukarıda belirtilen güncel örgütsel tartışmalara Türkiye bağlamından bir katkı sunabilmek amacıyla hisseleri Borsa İstanbul’da işlem gören ve BIST 30 endeksi çerçevesinde Ulusal Pazar’da yer alan halka açık ve holding yapısında olmayan ilk 10 tekil firmadan veri toplanmıştır. Bu örneklemin seçilme nedenlerinin başında Türkiye’nin göz önünde bulunan, sürekli takip edilen, geniş kitlelerce yatırım yapılabilecek en büyük firmalarından bazılarını içermesi, bu sebeple de beklentiler doğrultusunda çevresel ilişki ve etkilere asgari vurgu yapmasını bekleyebileceğimiz şirketlerden oluşmasıdır. Bir başka deyişle, bu firmaların çevre konusuna değinmeyip bir izlenim yönetimi yapmıyor olması, diğer şirketler için de bu eğilimin zayıf olduğu anlamına gelebilir. Endekse birbirinden çok farklı sektörlerden örgütlerin dâhil olabilmesi, faaliyet alanı ve sektöre özgü farklılıkları görebilmek açısından da önem taşımaktadır.

Yazında faaliyet raporlarının şirketler için en önemli iletişim kanallarının başında geldiği vurgulanmaktadır (Chao ve Patten, 2007; Deagan ve Gordon, 1995; Gamble vd., 1995). Bu çalışmada da veri kaynağı olarak faaliyet raporlarının seçilme nedeni, diğer faaliyetler ve ileriye dönük amaçlar gibi firmanın çevreye bakış açısı, çevresel niyet ve etkinliklerinin temel bildirim kaynağının da bu raporlar olmasıdır (Tilt, 1994). Çalışmanın analiz birimi söz konusu metinlerde yer alan çevreyle ilgili her bir ifade olup bu ifadeler anahtar kelime sayısı yanında çeşitli özellikleri (ifadenin içeriği, raporda bulunduğu kısım, hedef aktörler vb.) çerçevesinde kodlanmıştır. Tanımlayıcı istatistikler verildikten sonra sonuçlar üzerinde yorumlayıcı bir inceleme yapılarak çevreyle ilgili temel anlam kategorileri ortaya konmuş, bu anlam çerçeveleri etrafında örgütlerin konumları, benzerlik ve farklılıkları saptanmıştır. Bu konumlama yapılırken örgütün büyüklüğü, yaşı, kaynak zenginliği, sektörü gibi temel özellikler de göz önünde bulundurulmuştur.

3.2. İçerik Analizi

Örnekleme bulunan 10 firmanın 2011-2015 yılları arasında beş-yıllık dönemdeki yıllık faaliyet raporları, bu raporlarda çevresel meselelerin ne şekilde ele alındığı ve şirketlerin kendilerini bu konuda raporlarda ne şekilde yansıttıkları nitel ve nicel özellikli bir içerik analiziyle saptanmıştır. İçerik analizi özetle bir metin içindeki mesaj özelliklerinin sistematik ve nicel bir incelemesini yansıtır (Neuendorf, 2001). Metnin kendisi, göndereni, muhatabı olan gruplar hakkında çıkarımlar yapmak için ideal bir yöntem olup, iletişim içeriğindeki genel yönelişleri anlamakta önemli katkı sağlar (Weber, 1990). İçerik analizi çevresel meselelerle ilgili örgüt raporlarında, basın açıklamalarında, web sayfalarında veya gazete haberlerinde yer alan açıklamaları betimlemede sıklıkla kullanılan bir yöntemdir (Örneğin: Cormier vd., 2005; Graftsrom ve Windell, 2011; Stray, 2008; Jose ve Lee, 2007).

Çalışmada uygulanan içerik analizi belli adımlardan oluşmaktadır: Önce firmanın çevreyle ilişkisini ifade eden olası tüm sözcükleri kapsayan bir "sözlük" oluşturulmuştur. Dana sonra bir filtreleme yapılarak (aynı anlamı taşıyan sözcükler, farklı bağlamdaki kullanımlar, gereksiz ifadeler, bağlaçlar ve ekler) sözlük içeriği temel kelimelere indirgenmiştir. Bir sonraki aşamada ise bu sözcük öbekleri bir araya getirilerek belli ortak kavramsal gruplar oluşturulmuştur.

4. Bulgular

4.1. Rapor ve Firma Özellikleri

Teknik nedenlerle incelenemeyen yedi rapor dışında on farklı şirketten toplamda 42 faaliyet raporu analize tabi tutulmuştur. İçeriğine bakılan toplam sayfa sayısı 10,007'dir. Firmalardan dördü bankacılık sektöründe faaliyet göstermekte iken perakende ticaret, petrokimya, telekomünikasyon, demir-çelik, gayrimenkul yatırım ortaklığı ve ulaştırma sektörleri birer firmayla temsil edilmektedir. Bu anlamda hizmet sektörünün, özellikle bankacılığın ağırlığının olduğu bir örneklem yapısı bulunmaktadır. Diğer taraftan on firmadan üçünde devletin önemli bir hisse payı bulunmakta ve özel sektör yanında kamu sektörü bu şekilde yer almaktadır. Firmaların hepsi beş yıldır BIST 30 endeksi içinde bulunmaktadır. 2015 itibarıyla en yüksek halka açıklık oranı % 70,86; en düşük % 30,85'tir. Listede Cumhuriyet'in ilk yıllarında kurulmuş çok köklü işletmeler yanında 1980 sonrasında kurulmuş nispeten çok daha genç olanlar da vardır. Büyüklük açısından on şirketten yedisi 15,000'in üzerinde çalışana sahipken en büyük şirket 27,600'den fazla çalışanıyla perakende ticaret sektöründe faaliyet göstermektedir.

Her bir raporda “çevre” sözcüğünün toplam sayfa sayısına göre ne yoğunlukta kullanıldığına bakıldığında şirketler özelinde yıllar içinde önemli oynamalar görülmemekle birlikte olan küçük değişimlerin sözcüğün kullanımının artması yönünde olduğu görülmektedir. Öte yandan, firmalar arasında ciddi farklılıklar bulunmaktadır. Bazı örgütler için “çevre” sözcüğünün sayfa başına kullanımı 0,01 gibi çok düşük bir rakam iken başka örgütlerde bu rakam 0,55’e kadar çıkabilmektedir. Özellikle iki sanayi kuruluşunun bu anlamda ön plana çıktığı, diğer firmalara göre raporlarında çevre konusunda çok daha geniş, ayrıntılı ve teknik ifadeler kullanıldığı görülmektedir. Başka bir ilginç not aynı hizmet sektöründen (bankacılık) gelen dört işletmeden birinin diğerlerinden yine önemli derecede farklılaşması, oransal olarak çevreyle ilgili çok daha yoğun ve zengin bir içerikte söylem geliştirmesi; bir anlamda çevre konusunda kendini diğerlerinden ayrıcalıklı şekilde konumlıyor olmasıdır.

4.2. Çevre Konusunda Anlam Çerçevesi

İncelenen beş-yıllık dönem içinde çevreyle ilgili en yoğun kullanılan anlamlı sözcük öbekleri şunlardır: “enerji verimliliği” (286 kez); “atık yönetimi, değerlendirme, geri kazanımı” (185 kez); “sera gazı-karbon salınımı” (160 kez); “çevresel etki değerlendirme” (150 kez); “enerji tasarrufu” (132 kez); “doğayı ve doğal kaynakları koruma” (118 kez); “yenilenebilir enerji” (114 kez); “iklim değişikliği” (107 kez); “çevre yönetimi” (81 kez); ve “çevre duyarlılığı-bilinci” (71 kez). Firmalar çoğunlukla çevreye verilen zarar ya da olumsuz etkileri belli derecelere kadar kaçınılmaz olarak görmekte, ancak bu olumsuz etkiyi tespit edip en aza indirmek için ellerinden geleni yaptıkları görüşünü vurgulamaktadırlar.

Özellikle enerji kullanımında tasarruf, firma faaliyetlerinde ve tüm süreçlerde enerji verimliliğinin sağlanması fikri yanında yenilenebilir, sürdürülebilir, alternatif enerjilere raporlarda ayrılan geniş alan, firmaların çevreyle ilişkilerini çoğunlukla kendi verimliliklerini, dolayısıyla da performanslarını artırıcı, maliyetlerini ise düşürücü bir unsur olarak ele aldıklarını göstermektedir. Kendileri bu enerji kaynaklarını kullanmasalar bile dolaylı destekler (finansman sağlama, bu projelere öncelik verme vb.) kapsamında doğaya zararsız, temiz enerjiler söylemine de sıklıkla başvurulduğu söylenebilir. Aynı şekilde iklim değişikliği ön plana konarak sera gazı salınımını azaltıcı önlemlere yapılan vurgu, “karbon saydamlığı” projesinde yer alma, “karbon raporlaması” vb. çevresel gelişmelerin takip edildiği ve kayıtsız kalınmadığı noktasında farklı gruplara önemli mesajlar verilmektedir. Toplumda atıklarla ilgili kaygıların özellikle sanayi kuruluşları tarafından giderilmeye çalışıldığı, bu noktada yeni yatırımlardan, teknolojik adaptasyonlardan, teknik süreçlerden ve geri-dönüşüm mekanizmalardan vs. sıkça bahsedildiği görülmektedir.

“Çevre” kavramının bizzat kendisinin nasıl kullanıldığına gelecek olursak, belirgin politika ve programlar ve bunların somut çıktılarından çok muğlak ve soyut bir çevresel değerlendirme söyleminin varlığından bahsedilebilir. “Çevreyi koruma”, “doğaya saygı”, “yeşile sahip çıkma” kavramları halen önemli bir yer tutsa da, hemen hemen tüm firmalar için geçerli olan güçlü yönelim çevreyle ilişkilere işletme alanının kendine has anlayışı ve kavramlarıyla bakmak, başarı odaklı bir çerçeve çizmek olarak kendisini göstermektedir. Örneğin, çevrenin “yönetilebilir olduğu” ve “yönetilmesi gerektiği” sıklıkla ifade edilmekte, “çevresel risk analizi”, “çevresel katma değer”, “çevre girişimleri”, “çevresel yatırım” ve en nihayet “çevresel performans” ifadeleri tüm diğer çevresel iletişim içeriğinden daha geniş yer bulmaktadır. Fırsatçı diye tanımlayabileceğimiz bu yaklaşımı tamamlayan diğer bir boyut ise çevreye verilen değer ve çevre ilişkilerinin firmanın piyasaya sunmakta olduğu çok çeşitli “çevreci” ürün ve hizmetlerle anlatılıyor olmasıdır. Bu ürünlerin tüketimi ya da hizmetlerin kullanılması raporlarda firmanın çevreye katkısını bütünleyecek önemli bir

unsur olarak sunulmaktadır. Tüm bunlar yanında genel kullanımı düşük olan ancak kimi firmalar için sadece belli yıllarda popüler hale gelen söylemlere de rastlanmaktadır. “Çevresel ayak izi” ve “sürdürülebilir çevre” bunlardan bazılarıdır.

Son olarak şirketler için önemli bir diğer izlenim yönetimi noktası raporlarda kendilerine çevresel meşruiyet ve takdir sağlayacak unvanlara, başarı sıralamalarındaki derecelere, saygın ulusal ve uluslararası çevre kuruluşlarına üyeliklere ve çevre ödüllerine yer verilmesidir. Belli formatta hazırlanan uluslararası sürdürülebilirlik ve sera gazı salınımı raporları, uluslararası çevre ödüllerinde alınan dereceler, enerji mükemmellik ödülleri, Birleşmiş Milletler ve Avrupa Birliği çevre programlarına üyelikler, ISO 14001 çevre yönetim sistemi sertifikası, Dünya Doğayı Koruma Vakfı yeşil ofis diploması, uluslararası prestijli çevre girişimlerine atılan imzalar bunlardan sadece birkaçıdır. Bu örneklerde de görüleceği üzere raporlarda sunulan çevresel iletişim birçok firma tarafından çoğu kez toplum kesimlerinin çevre duyarlılığı noktasında bir tanıtım ve rekabet avantajı yaratma fırsatı olarak görülüp değerlendirilmektedir. Öte yandan bu tarz bir izlenim faaliyeti içinde aktif olarak yer almayan, hatta çevreyle ilgili asgari düzeyde bile bilgilendirme yapmayı tercih etmeyen firmaların da bulunması başka bir şaşırtıcı bulgudur.

5. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma çevre konusunda Türkiye’deki büyük halka açık şirketlerin oluşturdukları anlam yapılarının ve izlenim yönetiminin genel hatlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Faaliyet raporlarının içeriklerinin analiziyle elde edilen keşfedici bulgular gelecek çalışmalarda hem kuramsal çerçevenin genişletilmesi hem de daha fazla sayıda firmadan toplanacak veriyle geliştirilmelidir. Burada betimlenmeye çalışılan yaklaşımlar genellenebilirliği yüksek veriyle ve ek analizlerle somutlaştırılarak çevre konusunda Türkiye bağlamındaki anlam haritaları çıkarılabilir. Böylece firmaların müşteriler, yatırımcılar, devlet ve toplum gibi farklı gruplarla çevre temelindeki ilişkileri daha iyi aydınlatılabilecektir.

6. Kaynakça

- Bartley, T. ve Child, C. (2011), “Movements, Markets and Fields: The Effects of Anti-Sweatshop Campaigns on U.S. Firms, 1993-2000”, *Social Forces*, 90 (2), pp. 425-451.
- Benford, R. D. ve Snow, D. A. (2000), “Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment”. K. S. Cook ve J. Hagan (der.), *Annual Reviews of Sociology* içinde, ABD: Palo Alto, CA, pp. 611-639.
- Carberry, E. J. ve King, B. G. (2012), “Defensive Practices Adoption in the Face of Organizational Stigma”, *Journal of Management Studies*, 49 (7), pp. 1137-1167.
- Cho, C. H. ve Patten, D. M. (2007), “The Role of Environmental Disclosure as Tools of Legitimacy: A Research Note”, *Accounting, Organizations and Society*, 32 (7-8), pp. 639-647.
- Cormier, D., Magnan, M. ve Velthoven, B. V. (2005), “Environmental Disclosure Quality in Large German Companies: Economics Incentives, Public Pressures or Institutional Conditions”, *European Accounting Review*, 14 (1), pp. 3-39.
- Creed, W. E. D., Scully, M. A. ve Austin, J. R. (2002), “Clothes Make the Person? The Tailoring of Legitimizing Accounts and the Social Construction of Identity”, *Organization Science*, 13, pp. 475-496.

- Cress, D. M. ve Snow, D. A. (2000), "The Outcomes of Homeless Mobilization: The Influence of Organization, Disruption, Political Mediation, and Framing", *American Journal of Sociology*, 105 (4), pp. 1063-1104.
- Deegan, C. ve Gordon, B. (1996), "A Study of the Environmental Disclosure Practices of Australian Corporations", *Accounting and Business Research*, 26 (3), pp. 187–199.
- Fiss, P. C. ve Zajac, E. J. (2006), "The Symbolic Management of Strategic Change: Sensegiving via Framing and Decoupling", *Academy of Management Journal*, 49, pp. 1173–1193.
- Gamble, G. O., Hsu, K., Kite, D. ve Radtke, R. R. (1995), "Environmental Disclosure in Annual Reports and 10 Ks: An Examination", *Accounting Horizons*, 9 (3), pp. 34–54.
- Grafström, M. ve Windell, K. (2011), "The Role of Infomediaries: CSR in the Business Press During 2000–2009", *Journal of Business Ethics*, 103 (2), pp. 221–237.
- Jose, A. ve Lee, S. M. (2007), "Environmental Reporting of Global Corporations: A Content-Analysis based on Website Disclosure. *Journal of Business Ethics*, 72 (4), pp. 307–321.
- McDonnell, M. ve King, B. (2013), "Keeping Up Appearances: Reputational Threat and Impression Management after Social Movement Boycotts", *Administrative Science Quarterly*, 58(3), pp. 387-419.
- Meyer, R. E. ve Höllerer, M. A. (2010), "Meaning Structures in a Contested Issue Field: A Topographic Map of Shareholder Value in Austria", *Academy of Management Journal*, 53(6), pp. 1241-1262.
- Neuendorf, K. A. (2001), *The Content Analysis Guidebook*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Stray, S. (2008), "Environmental Reporting: The U.K. Water and Energy Industries: A Research Note. *Journal of Business Ethics*, 80 (4), pp. 697–710.
- Tilt, C. A. (1994), "The Influence of eExternal Pressure Groups on Corporate Social Disclosure: Some Empirical Evidence", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 7 (4), pp. 44–72.
- Weber, R. P. (1990), *Basic Content Analysis*, (2. Basım). Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Zavyalova, A., Pfarrer, M. D., Reger, R. K. ve Shapiro, D. L. (2012), "Managing the Message: The Effects of Firm Actions and Industry Spillovers on Media Coverage Following Wrongdoing", *Academy of Management Journal*, 55(5), pp. 1079-1101.
- Zilber, T. B. (2002), "Institutionalization as an Interplay between Actions, Meanings, and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel", *Academy of Management Journal*, 45, pp. 234–254.

EVİRİMSSEL OYUN TEORİSİ BAĞLAMINDA STRATEJİK KONVANSİYONLAR

Ela Özkan-Canbolat

Çankırı Karatekin Üniversitesi

elaozkan@karatekin.edu.tr

ÖZET

Oyun kuramı, felsefe, sosyoloji, örgüt kuramı ve stratejik davranışta yer alan güçlü ve zihin canlandırıcı konulardan biridir. Evrimsel oyun kuramı gerçekten de bizlere, seçimlerimizin mantıklı olsun ya da olmasın başkalarının seçimlerinden etkilendiği durumlarda en doğru kararı bulmamıza yardımcı olabilir. Bu çalışmada, “sosyal konvansiyon” ile stratejik yönetim etkileşiminin incelenmesinde evrimsel oyun kuramına dayalı bir model kullanılmıştır. Bu çalışmada kurgulanan model ile evrimsel oyun teorisi bağlamında stratejiler sonucunda oluşan stratejik pozisyonlar açıklanırken rekabet ve işbirliği kavramları yerine ortaklaşa rekabet dengesi üzerinde durulmuştur. Ortaklaşa rekabetin olduğu bu dengenin bir konvansiyon olması göz önünde bulundurulduğunda, bu dengeye "stratejik konvansiyon" denilmiştir. Bu modelde stratejik-konvansiyon ya da bir oyunun sistematik olarak edinilen denge noktası – ortaklaşa işbirliğinin ortaya çıktığı nokta olarak değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Evrimsel oyun teorisi, stratejik yönetim, ortaklaşa rekabet, stratejik konvansiyon.

1. Giriş

Sosyal öğrenme ve yeni teknolojilerin kabulü, konvansiyonların gelişimi, ortak eylem, iş piyasaları ve mali kırılabilirlik, etkileşim süreçlerinin sosyal bilimlerdeki popülaritesini yansıtmaktadır. Bazı durumlarda aktörler tüm kurumları kendi istekleri doğrultusunda tasarlarlar; diğer bazı durumlarda ise bu kurumlar, kişisel çıkarların peşinde olan kurumların ortak eylemi ile ortaya çıkar. Bazıları konvansiyonu, bir koordinasyon oyununun sistematik kaynaklı denge noktası olarak tanımlayabilir. Bir piyasada ticaret yapanların ne kadar ateşli pazarlık yapacağına veya bir kavşakta rastlaşan şoförlerin geçiş hakkının kimde olacağına karar vermelerinin gerektiği durumlarda konvansiyon temelli sorunlar ortaya çıkabilir. Para; alışverişlerimizde mal ve hizmet karşılığını değersiz bir metal ya da kâğıt karşılığı yapma kuralı, alışverişte karşılaştığımız bu takas problemini çözmenize yardım ederken hem kaybedilen zamanı azaltır hem de potansiyel problemleri engellemeye yardımcı olur. Bu noktada alışverişte “ortak para birimi ve para kullanımı” kuralı bir davranışsal düzenlilik oluşturur (Young, 1993), ayrıca sosyal ve stratejik bir kavram olarak da ele alınabilir. Farklı toplumlar veya farklı topluluklar bu basit problem için değişik çözümler üretmiş ya da üretiyor olabilir (Aydınolat, 2011). Ama eğer “alışverişte ortak bir para kullanımı”, “trafik ışıklarında yeşil yanan geçiş, kırmızı yanan bekler” veya “yolun hep sağından gidilir” gibi net bir çözüm ortaya atılmışsa ve herkes bu çözümü biliyorsa *benimsenen bir strateji* diye adlandırabileceğimiz bir olgu vardır.

Konvansiyon kuramların birçoğu, konvansiyonu, birtakım gerçekleri bir şekilde doğru kılan bir düzen olarak değerlendirir. Bu gerçekler “kaba” ya da “doğal” olmak yerine

“geleneksel”, “sosyal” veya “kurumsal” olabilir, yine de tam anlamıyla geliştirilmiş gerçeklerdir. Buradan yola çıkarak ortak stratejilerin belirlendiği durumlar (denge durumları), bu çalışmada “stratejik konvansiyonlar” olarak adlandırılmış (Ozkan-Canbolat, 2016); değişimin benimsendiği stratejik denge pozisyonları olarak görülmüştür.

Oyun teorisi, farklı beklentileri olan oyuncuların, sonucu etkilemek için yaptıkları hareketler ve bu hareketler sonrasında oluşan sonuç olarak ifade edilir (Moulin, 1986). Oyun teorisi mevcut durum, iş ya da probleme (oyun) ait çözüm seti oluşturmamıza yönelik analitik bir teoridir. Bu oyun, herkesin yakından takip ettiği kuralların çok daha karmaşık olduğu ABD-Türkiye arasında yürütülen savaş müzakereleri ya da basit bir trafik geçiş kuralı olabilir. Evrimsel oyun kuramı, oyunların klasik analizine farklı bir yaklaşım sunar. Bir oyunun özelliklerini direk olarak hesaplamak yerine, evrimsel oyun kuramı, farklı stratejiler kullanarak oyuncu nüfusunun benzetimini yapar ve bu nüfusun nasıl geliştiğinin belirlenmesinde doğal seçime benzer bir süreç kullanır. Aktörlerin davranışları değişebilir ancak bu davranışlar ortak bilgidirler ve farklı önceliklerden kaynaklanırlar (Aumann, 1976). Evrimsel oyun kuramının güçlü yönü, davranışlar bağlamında stratejilerin, sınırlı rasyonel aktörlerce seçilmesi ve bir stratejinin başarısının, kendi kopyalarının sayısı bağlamında belirlenmesidir (Hofbauer ve Sigmund, 1988: 13-46). Evrimsel oyun kuramı, farklı stratejik yöntemleri olan çok-özneli oyunların nüfusları temsil etmede ihtiyaç duydukları çeşitli karmaşıklık derecelerini açıklayabilmektedir (Gale, Binmore ve Samuelson, 1995).

Sugden (2004) konvansiyonu, gelişimsel sabit bir durum sistemi olarak tanımlar. Konvansiyonlar hem kendi kendine dayatmacıdır hem de kendileriyle ilgili ek bir kararlılık özelliğine sahiptir. Konvansiyonlar bir kez oluştuğunda, yeni bir konvansiyon ortaya koymaya çalışan farklı öznelerin ataklarına dayanabilirler. Sugden (2004) bu yaklaşımın, para ve mülk gibi bilindik örnekler de içeren oldukça fazla sayıda sosyal olguyu aydınlattığını savunur.

Bu çalışmanın esas amaçları şunlardır: (a) evrimsel oyun kuramının stratejik yönetim çalışmalarında uygulanabilirliğini gösteren temel bir model ortaya koymak; (b) evrimsel oyun kuramına ilişkin yakın tarihli literatür ve sosyal konvansiyon analizlerini incelemek (c) stratejik yönetim alanında işbirliği, rekabet ve ortaklaşa rekabet diye adlandırabileceğimiz stratejik pozisyonları oluşturarak evrimsel oyun kuramının kurum gelişimine uygulanışını göstermek (d) stratejik konvansiyon kavramını stratejik yönetim alanına uyumlaştırmak ve kavramı belirginleştirmek.

Bu çalışmada, statik modelleme yolu ile bir iş birliği, rekabet ve ortaklaşa rekabet denge durumlarının evrimsel açıdan hangi şartlarda kararlı denge olabileceği incelenmiştir. Statik modelleme yolu ile evrimsel kararlı denge (Hofbauer, Schuster ve Sigmund, 1979; Taylor ve Jonker, 1978) durumunun incelendiği bu çalışmada dinamik modelleme (Fudenberg ve Levine, 1998; Samuelson, 1997) yapılarak örgütlerin ilgili alandaki stratejik pozisyon süreçlerinin değişim dinamikleri incelenmiştir.

2. Sosyal Konvansiyonlar ve Oyun Teorisi

Konvansiyon karşımıza sıklıkla ekonomi, antropoloji, felsefe ve sosyolojide kullanılan bir terim olarak çıkmaktadır. David Lewis (1969) sosyal konvansiyonu, başlangıçta bir özne grubunda yaygın olarak görülen bir düzen olarak tanımlar. Hume (1775/1976), geleneklerin sosyal olduğunu iddia eder. Para ve dil sosyal konvansiyonlara örnektir. Ancak her düzen bir gelenek değildir (uyuma ve yemek yemede olduğu gibi). Buradaki fark, konvansiyonun, başvurulacak bir değer veya anlam ortaya çıkarmadaki başarısıyla ilgilidir.

Sosyal konvansiyonlar, söz veya sözleşmeler gibi açık anlaşmalar olabileceği gibi, dilsel anlamlar gibi örtülü anlaşmalar da olabilmektedir (Lewis, 1976).

Oyun teorisi, sosyal bilimlerin ekonomi, felsefe ve yönetim gibi farklı yönlerinin incelenmesinde onaylanmış bir araçtır ve özellikle kurumsal çalışmalarda son derece faydalıdır. (Lewis, 1969, 1976; Sugden, 2004). Gintis (2000) "oyun kuramı, davranış bilimlerinin birleştirilmesinde kullanılan evrensel bir dildir" diyerek kuramın disiplinler arası boyutuna dikkat çeker. Lewis (1969), oyun kuramını kullanarak oldukça Hume'cu bir bakış açısı geliştirir ve görüşünü *koordinasyon problemi* açısından ele alır. Aslında bu görüş Thomas Schelling'in *The Strategy of Conflict* (1960) adlı esriyle de benzer bakış açıları içerir. Lewis (1969) konvansiyonu kişilerin eylemlerini karşılıklı fayda elde etmek adına koordine etmelerinin çeşitli yollarının bulunduğu bir durum olarak ifade eder. Sosyal etkileşimde koordinasyon problemleri yaygındır. Örneğin ekonomik aktörler, ortak para birimi üzerinde koordinasyon oluşturarak değişim ihtiyacını ortadan kaldırırlar. Lewis (1969) konvansiyonu, koordinasyon probleminin çözümünde soyut ve kendi varlığını sürdürebilen bir çözüm olarak değerlendirir.

Oyun teorisi (kuramı), bireyin başarısının diğerlerinin seçimlerine dayalı olduğu seçimler yapması gerektiğini savunan, sosyal bilimlerin rasyonel ve sınırlı rasyonel yönü için bir birleşik alan kuramı veya bir tür şemsiyedir." (Aumann, 1987). Karar verenlerin diğer düşüncelerle uyumlu ya da rekabet halinde olduğu sosyal durumları modelleyen bir yaklaşım olması, bu kuramın en temel özelliğidir. Oyun teorisinin geleneksel uygulamaları, bireylerin davranışlarını değiştirmek istemediği dengeyi bulmaya çalışır. Bu fikri gerçekleştirmek üzere birçok denge kavramı ortaya atılmıştır. Bunlardan en ünlüsü "Nash dengesi"dir. John Maynard Smith ve George Price (1973), evrimsel dengeli strateji isimli bir kavramı gündeme getirerek biyoloji ile matematiksel ekonomi arasında bir disiplinler arası çalışma yapmışlardır. Maynard-Smith ve Price'in (1973) modelinde belirlenen bir stratejiye göre, bir toplulukta belirli özelliklerdeki bireylerin bir süre sonra sabitlenmesinin ardından, daha nadir gözükken bir özelliğe sahip bireylerin baskın hale gelmesi doğal seçim sayesinde engellenmekte ve dolayısıyla baskınlar ile çekinikler arasında bir denge sağlanmaktadır. Bu doğal (bilimsel) gerçek aslında Nash dengesi ile birebir uyumludur. Bu model ve teorideki ilk adımlarla birlikte Evrimsel Oyun Teorisi kavramı ortaya çıkmıştır.

3. Evrimsel Oyun Teorisi ve Stratejik Yönetim

Aslanlara bakıldığında, belli bir alana sahip olduktan sonra daha geniş alanlar elde etmek için komşu aslanların bölgesine girmedikleri saptanmıştır. Bunu açıklamanın tek ve en güçlü yolu Evrimsel Biyoloji ve Oyun Teorisi'ni bir çatıda birleştiren Evrimsel Oyun Teorisi'dir. Aslanlar, bir noktadan sonra daha fazla ilerlemezler, çünkü bir noktadan sonra civar alanlardan gelecek saldırılara karşı yapılması şart olan savunmalar ve yeni alanlara yapılacak saldırıların getirileri, aslanların savaşırken harcayacakları enerji ve kaybedebilecekleri hayatlarından çok daha değersiz bir hale gelmiştir. Dolayısıyla bir noktadan sonra, aslanlar "karşılıklı oyun stratejisi" dâhilinde ilerlemeyi keser ve barış içerisinde yaşarlar. Buna evrimsel kararlı denge (evolutionary stable state-ESS) diyoruz.

Evrimsel Kararlı Strateji kavramı, bir nüfusun (popülasyonun) mutant (değişime uğramış, mutasyon geçirmiş) stratejilerce işgal edilip edilemeyeceğini sorgular. Mutant stratejilerin hayatta kalma veya başarılı olma şansının olmadığı denge durumlarını oluşturan mevcut stratejiye Evrimsel Kararlı Strateji denir. Avro'yu değişim aracı olarak kullanan Avrupa'da Türk Lirası'nı temel değişim aracı hâline getirmek çok zordur. Avrupa mağazalarında Türk Lirası ile alışveriş yapmaya çalışan "mutant" aktörler başarısız olacaktır. Öyleyse, Avrupa'da Türk Lirası yerine Avro kullanmak evrimsel kararlı bir strateji olmuştur

(Aydınoat, 2011). Avrupa ülkelerinde isteyen ülkelerin Avro para biriminden çıkıp yeniden kendi eski para birimlerine dönme isteği olduğunu varsayalım. Bu mutant stratejinin hangi şartlarda başarılı olup olamayacağını evrimsel oyun teorisi sayesinde analitik bir bakış açısı ile inceleme imkânı bulunmaktadır.

Evrimsel oyun modellerini statik ve dinamik modeller olarak ikiye ayırabiliriz. Statik modeller herhangi bir denge durumunun (örneğin Avrupa’da ortak para birimi kullanımının) evrimsel açıdan kararlı (*stable*) olup olmadığını inceleyen modellerdir. Evrimsel Kararlı Denge kavramı bu statik yaklaşımla ilişkilidir. Evrimsel kararlı stratejiler yaklaşımı, bir denge nasıl ortaya çıktığını sorgulamaz, sadece bir dengeye süreklilik arz edip etmediğini inceler (Mailath, 1992). Dinamik modeller ise evrim sürecinin dinamiklerini (Avrupa Birliği’nin Avro’dan başka bir para birimine/lerine geçiş süreçlerini) analiz etmeyi amaçlar. Bu nedenle doğal seçim, mutasyon ve kalıtsallık ile ilgili mekanizmaları tek tek veya birlikte ele alarak bir nüfusun nasıl evrileceğini ele almaya çalışır (Samuelson, 1997; Gintis, 2000).

Stratejik düşünme kavramı ilk geliştiği dönemlerde benmerkezci rekabet üzerinde yoğunlaşıyorken günümüzde stratejik durumlarda işbirliğinin oynadığı rol ön plana çıkmaktadır (Dixit ve Nalebuff, 1993). Stratejik durumlarda işbirliğinin önemli rolünün ve etkili stratejinin rekabet ve iş birliğinin karması şeklinde ortaya çıkması aslında stratejik karar alma mekanizmalarının anlaşılmasının hem bir bilim, hem bir sanat olabileceğini göstermektedir. İşte, “stratejik düşünme bilimine oyun teorisi” denir (Dixit ve Nalebuff, 1993: 1-5).

Örgütlerin günlük hayatta karşılaştığı pek çok stratejik durum çok faktörlü ve karışıktır ve bu kurallar değişebilir. Stratejik karar alma bu gibi durumlarda tam bir çözümünü her zaman garanti edemez, ama rakibinin hamlelerini önceden görebilen ve daha fazla adım hesaplayabilen aktörler daima rakiplerine göre avantaj sağlayabilir. Bu bağlamda stratejik karar alma mekanizmalarını “oyun teorisi” enstrümanları ile anlatmak stratejik yönetim alanına katkı sağlayabilir (Camerer, 1991). Saloner (1991), stratejik yönetim teorisinin gelişimi için oyun teorik modelleme potansiyel yararını incelediği çalışmada, stratejik etkileşimi içeren durumlarda geniş niteliksel özellikleri yakalamak için mecazi modellerin önemine vurgu yapmaktadır. Oyun teorisi modellerinin hem deneye dayalı (ampirik) çalışmaya katkıda bulunmak hem de yöneticilerine önerilerde bulunmak için önemli bir yöntem olacağını savunmaktadır.

Bradenburger ve Stuart (2007), iş stratejilerinde oyun teorisini uygulamanın özellikle istenilen şekilde iş birlikçi alanlar ya da sektörler oluşturmada fayda sağlayacağını savunmaktadır. Stratejik düşünme biliminin oyun teorisi ile beraber kurgulandığı öncül çalışmalarda; “stratejik yönetim (Dixit ve Nalebuff, 1991: 1-5) rakibi, bulunan alandan çıkarma ve bunu yaparken aynı şeyi rakibin size yapmaya çalıştığını bilerek gerçekleştirme sanatı” olarak ifade edilir. Son dönemlerde bu ifadeye, diğerleri kişisel çıkar elde etme niyeti ile hareket ediyor olsa bile (yardımsever bir niyet olmayabilir) rakiplerle işbirliği yapma yolları bulma sanatı ifadesi eklenmiştir (Bradenburger ve Nalebuff, 1997). Aslında rekabetçi stratejilerin sonucunda hem yatay ilişkide buldukları rekabet edilen aktörlerin hem de dikey ilişkide buldukları müşteri ya da tedarikçilerin zarar görmesi rekabet stratejilerinin uzun vadedeki sonuçlarının değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bradenburger ve Nalebuff (2011), “ortaklaşa rekabet” olarak adlandırdığı bu durumda firmaların “tamamlayıcılar” olarak ifade edilen örgütler ile işbirliği yapmasının onların menfaatine olacağını savunmaktadır. Ortaklaşa rekabet rakipleri arasında eşzamanlı rekabet ve işbirliği anlamına gelir (Akdoğan, Doğan ve Cingöz, 2015; Bengtsson ve Kock, 2000). Ortaklaşa rekabet bakış açısı örgütler arasında iş birliğine bağlılık ihtiyacını vurgularken diğer örgütlere bağlı artan rekabet tehdidinde dikkat çeker (Dagnino ve Padula, 2007). Rekabet ve

işbirliğini oyun teorisi bağlamında bir araya getiren “ortaklaşa rekabet” kavramı da bu çalışmada “stratejik konvansiyon” olarak adlandırılmış ve bir evrimsel oyun teorisi modeli ile kavrama açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Camerer (1991), strateji kavramını firmaları başarılı yapan verimli kaynakların (ve bu kaynakların oluşturulmasının) incelenmesi olarak açıklar. Oyun teorisini ise sonuçlarının aktörlerin birbirlerinin davranışlarına bağımlı olduğu rasyonel ya da sınırlı rasyonel davranış analizi olarak ifade eder (benim çıkarım/faydam senin ne yaptığına bağlıdır). İş strateji kararları, alanda bulunan aktörlerin birbirleriyle ilişkisine bağlı çıktılar içeriyorsa oyun teorisinin stratejik yönetim alanına uygulanması bu alana katkı sağlayabilecektir (Camerer, 1991).

4. Model

Evrimsel oyun kuramı nüfusları incelediğinden sosyal yönlerin ortaya çıkarılmasında özellikle de konvansiyonların incelenmesinde de faydalıdır (Lewis, 1969, Gintis, 2000, Sugden, 2004 gibi). Bu çalışmada, sosyal konvansiyonların gelişiminin ele alınmasında evrimsel kararlılık fikri uygulanmıştır. Modelde kullanılan kararlılık kavramı biyolojideki evrimsel kararlılıktan biraz farklı olmasına rağmen temelde aynı bakış açısı kullanılmıştır. Mutasyonlar veya değişim belirli bir olasılıkla gerçekleşmekte ve dengenin kararlılığı bu olası mutasyonların gerçekleştiği durumlar için incelenmektedir yani olasılıksal-rassal (stokastik) kararlılığa bakılmaktadır (Aydınolat, 2011). Ancak ilgili alan stratejik kararların alındığı bir alan olduğu için değişimlerin etkisinin biyolojideki “hatalardan” ya da “mutantlardan” daha fazla olduğu düşünülmüştür. Bu bağlamda değişimin gerçekleşme *olasılığının* basit bir biyolojik olaydaki hatanın gerçekleştirme olasılığından fazla olacağı göz ardı edilmemelidir. Eğer konvansiyonlar bu bağlamda “stratejik konvansiyon” olarak adlandırılacak ise bu bakış açısı ile incelenmelidir. İki temsilciden oluşan bir sistem ele alalım; X örgütü ve Y örgütü. Örgütler, faaliyetlerini yerine getirirken rakipleri karşısında daha avantajlı olma adına işlerini yeniden tanımlayabilirler. Yine bu örgütler farklı bir strateji ile faaliyetlerinde daha önce benimsenen bir uygulamayı adapte edebilirler. Evrimsel Oyun Teorisi varsayımına göre, karar vericiler varsa (rasyonel ya da sınırlı rasyonel), stratejilere sahiplerse, karar vericiler arasındaki rekabet problemi matematiksel olarak modellenilebilir ve çözülebilir demektir. Kurgulanan bu model için ön koşullarımızı şu şekilde belirleyelim:

*Aktörler bir oyunda amaçlarını optimize etmeye çalışan oyunculardır. Birey, örgüt ya da örgüt grupları olabilir. Bir oyun teorisi modelinde (bir oyunda) en az iki aktör bulunur. Kurgulanan bu modelin statik modellemesi yapılırken kavramların basit ve kolay anlaşılması için 2 aktörden oluşan bir modelleme yapılmıştır. Dinamik modelleme kısmında bu 2 aktörün stratejileri nüfusa genellenerek örgüt topluluklarının ilgili alandaki denge ve dinamikleri süreçte incelenmiş, değişen stratejik pozisyonların dinamikleri değerlendirilmiştir.

*Bu aktörlerin sınırlı rasyonelliğe sahip olduğu varsayılmış ve oyun evrimsel oyun teorisi olarak modellenmiştir.

*Her aktörün sahip olduğu eylem seçenek setine, o aktörün stratejileri adı verilir. Aktörler, aynı stratejilere sahip ise oyun simetrik, farklı nitelik ve nicelikte strateji setine sahip ise asimetrik oyun modellenmiş olur. Bu model bu bağlamda simetrik bir oyundur.

*Bir oyuncu için herhangi bir seçenek onun stratejisi olup, oyunun seçimini belirler. Herhangi bir oyuncunun seçenekleri belirsiz sayıdaysa oyun sonlu değil süreklidir. Seçenek sayısı belirli ise oyun sonludur. Yine kavramların stratejik yönetim alanında daha anlaşılır olması bağlamında modeldeki aktörlerin stratejilerinin belirli sayıda olduğu ve oyunun sonlu bir oyun olduğu varsayılmıştır.

*X ve Y kurumlarının iki stratejisi olduğu varsayılmıştır; ilgili alanda işin yeniden tanımlanması ve bu noktada iş birlikçi faaliyetlerin bulunmaması ve rekabetçi faaliyetlerin yer alması ya da ilgili alanda var olan uygulamaların benimsenerek iş birlikçi faaliyetlerin uygulanması.

Faydalar matrisi, aktörlerin strateji seçimlerinin türlü bileşiminden sonuçlanan kazanç veya kayıpları gösterir. Örgütlerin stratejilerini kurguladığımız evrimsel oyun teorisi modelinde dört durum söz konusu olacaktır (Tablo 1 ve Tablo 2):

Varsayım 1a: Örgütlerden her ikisi de işlerini yeniden yapılandırmayı tercih ettiğinde rekabetçi stratejilerine karşılık faydaları G_R olsun. Bu durumda ilgili alan rekabetin yoğun yaşandığı bir alan halini alır.

Varsayım 1b ve 1c: Örgütlerden biri alanda var olan uygulamaları benimserken diğeri işini yeniden tanımladığında G_O kadar fayda elde etsin. Bu durumda ilgili alan ortaklaşa rekabetin olduğu bir alan olur.

Varsayım 1d: Örgütler faaliyetlerinde alanda var olan uygulamaları benimsemeyi tercih ederlerse; her biri G_I kadar fayda elde etsin. Bu durumda ilgili alan işbirliğinin hâkim olduğu bir alan olur.

Bu varsayımların neticesinde, iki oyuncu arasında bir simetrik işbirliği oyunu tasarlanırsa oyuna ilişkin fayda matrisi şu şekilde olur:

Tablo 1: X ve Y Örgütleri İçin Fayda Matrisi.

X/Y	Faaliyetin yeniden tanımlanması (Y)	Adaptasyon (A)
Faaliyetin yeniden tanımlanması (Y)	G_R, G_R	G_O, G_O
Adaptasyon (A)	G_O, G_O	G_I, G_I

Tablo 2: X ve Y Örgütleri İçin Stratejik Yönetim Fayda Matrisi.

X/Y	Faaliyetin yeniden tanımlanması (Y)	Adaptasyon (A)
Faaliyetin yeniden tanımlanması (Y)	<i>Rekabet durumu</i>	<i>Ortaklaşa rekabet durumu</i>
Adaptasyon (A)	<i>Ortaklaşa rekabet durumu</i>	<i>İşbirliği durumu</i>

5. Statik Modelleme Yolu ile Evrimsel Kararlı Denge

Bir örgütün seçtiği strateji, diğer aktörlerin seçtikleri strateji gözetildiğinde seçilebilecek-getiri anlamında en iyi strateji ise ve bu özellik tüm örgütler için sağlanıyorsa, bu eylemler bir "*Nash Dengesi*" oluşturmaktadır (Binmore, 1991:25). Evrimsel kararlı denge öncelikli olarak bir Nash dengesi olmalıdır. Bir x^* stratejisi belirleyelim ve diyelim ki (x^*, x^*) bir Nash dengesi olsun. Yani tüm " x " ler için; $u(x^*, x^*) \geq u(x, x^*)$ ($x \neq x^*$) olmalıdır. Nash dengesinde, her bir firma rakibinin ne yapacağını bildiği durumda yapabileceğinin en iyisini yapar. Yani yerleşik strateji kendisi ile yeni strateji karşılaştırıldığında kendisinden daha yüksek ya da yeniye eşit kazanç sağlamasıdır. Bu dengeyin evrimsel kararlı denge olması için aynı zamanda

$u(x^*, x^*) = u(x, x^*)$ ise $u(x^*, x) > u(x, x)$ olması gerekir. Yani birinci durumda eşitlik sağlanıyor ise yerleşik stratejinin yeni stratejiye göre seçilebilecek en iyi cevap olması gerekir (yerleşik stratejinin yeni strateji ile eşleşmesinden çıkan fayda, iki yeni stratejinin karşılaştığı zaman sağladıkları faydadan yüksek olmalıdır). Yukarıda açıklanan modelde (Y, Y) dengesinin *tek* Evrimsel Kararlı Denge (ESS) olması için tüm oyuncular için aşağıda belirtilen şartların sağlanması gerekir (Samuelson, 1997);

$$G_R > G_O \text{ ve } G_O > G_I \text{ diğ}er bir ifade ile G_R > G_O > G_I.$$

Örgütlerin tümünün faaliyetlerini yeniden tanımlayarak alanı rekabetçi hale getirmeleri için rekabette elde edecekleri getirinin hem ortaklaşa rekabette elde edecekleri getiriden hem de işbirliğinden elde edecekleri getiriden fazla olması gerekir. Burada dikkat edilmesi gereken diğ er bir nokta bu şart sağlanırken iş birliğinden elde edilen getirinin ortaklaşa rekabet durumu olması halinde getireceğ i getiriden az olmasıdır.

(A,A) dengesinin *tek* Evrimsel Kararlı Denge (ESS) olması için G_I getirisinin diğ er getirilerden fazla olması ve rekabet getirisinin de en az getiri olması gerekirdi;

$$G_I > G_O > G_R.$$

(A,Y) veya (Y,A) *tek* Evrimsel Kararlı Denge (ESS) olması için (A) stratejisini seçen örgüt için;

$$G_I > G_O > G_R \text{ şartı gerç}ekleşirken,$$

(Y) stratejisini seçen firma için; $G_R > G_O > G_I$ şartının gerç ekleşmesi gereklidir.

Bu bağlamda ilgili alanın rekabetçi ya da iş birlikçi bir alan olarak tasarlanmasında getiriler örgütler için aynı iken, ortaklaşa rekabet *durumu* için ilgili alanın örgütlere farklı getiriler sağlaması gerekmektedir. Evrimsel olarak kararlı bir denge temelde farklı stratejilere sahip oyuncuların başarısız olduğ u ve dengeyi bozmadığı bir denge olarak tanımlanabilir (Aydınonat, 2011). Bir sektörde herkesin var olan bir uygulamayı adapte ederek sektörde yaşamsallıklarını sürdürdüğ ünü düşünelim. Örneğ in akıllı telefon sektöründe Samsung, Lg, HTC ve birçok firmanın aynı işletim sistemini (android) kullandığını biliyoruz. Sektörde bulunan firmalardan biri ya da bir kaç ı bu uygulamayı benimsemek yerine yeni bir işletim sistemi kullanmaya karar verse ne olur? Bu firmalar müşteriler tarafından kabul görmüş ve sık kullanımından dolayı talebi artan bu uygulamayı değ iştirerek başarılı olur mu? Bu durumu-konvansiyonu değ iştirmek için yenilenen uygulamanın meş rulaşması gerekmektedir. Evrim teorisinde böyle “mutant” stratejilerin kolayca bozmadığı dengelere evrimsel olarak kararlı denge denmektedir. Pek çok sosyal kurumun ve stratejik durumun evrimsel olarak kararlı stratejilerden oluştuğ unu görebilirsiniz.

6. Dinamik Modelleme Yolu ile Değ iş im Dinamikleri

Statik modelleme yolu ile herhangi bir denge durumunun (mesela işbirliğ i dengesinin) evrimsel açıdan kararlı olup olmadığını inceledik. Örgütlerin işbirliğ i pozisyonunun (yada rekabetinin yada ortaklaşa rekabetinin) sürdürülebilir bir durum olması için şartların ne olabileceğ ime çok basit olarak ifade ettik. Dinamik modelleme ile örgütlerin bir stratejik durumdan diğ er stratejik duruma nasıl geçebileceğ ini ve bu yeni durumun sürdürülebilirliğ i açıklanacaktır. Sürecinin dinamiklerini analiz etmeyi amaçlayan dinamik modelleme evrim teorisindeki replikatör *dinamiğ i* veya *çoğ alma dinamiğ i* (*replicator dynamics*) olarak ifade edilir. Çoğ alıcı terimi Dawkins (1976) tarafından kullanılmış ve Taylor ve Jonker (1978) çoğ alma dinamiklerini olarak ifade edilerek geniş bir kavram olarak incelemiştir. Çoğ alıcı, kendi kendine çoğ almayı başarabilen bir sistemdir. Sosyal bilimlerde çoğ altıcı ve çoğ alma dinamiğ i kavramının net bir karşılığ ı yoktur. Evrimsel yaklaşımın temel

mantığı sosyal hayata uygulandığında davranış biçimlerinin, stratejilerin çoğalmasında öğrenme, adaptasyon, taklit gibi bir ek mekanizmaya ihtiyaç olduğunu görülür. Bu noktada bir stratejinin çoğaldığını söylediğimizde bunun arkasında stratejinin çoğalmasında neden olan başka sebepler bulunmaktadır (Aydınolat, 2011). Stratejik konvansiyonların ortaya çıkabilmesi için “iş birliği” gibi belirli bir stratejinin nüfus içindeki payının gün geçtikçe artması gerekir. Bu bağlamda bu gibi stratejilerin nasıl çoğaldığını anlayabilirsek yani stratejilerin çoğalma dinamiklerini kavrayabilirsek stratejik konvansiyonu da daha belirgin bir kavram haline getirmiş oluruz.

Modelde örgütlerin (Y,Y) dengesinde rekabetin hâkim olduğu bir durumda olduklarını varsayalım. Rekabetin yoğun olduğu bu durumda örgütler stratejilerini belirlerken bu örgütlerin işbirliği olanakları ile karşılaştıklarını düşünelim. Örneğin devlet düzenlemeleri (teşvikler, sübvansiyonlar gibi), bayilik, taşeronluk ya da know-how (bir şeyi yapabilme yetisi) gibi fırsatların doğduğunu varsayalım. Bu noktada rekabet içinde bulunan bu örgütlerden bir kısmı rakiplerle işbirliği yapma yollarını değerlendirebilir. İşbirliğine yönelik stratejiler seçmelerinde buradan elde edecekleri faydanın onlar için rekabetten elde edecekleri faydaya göre daha değerli olması gerekmektedir. Örgütler bu noktada kişisel çıkar elde etme niyeti ile hareket ediyor olsa bile (yardımsever bir niyet olmayabilir) rekabet ederken işbirliği yapmaya yönelik stratejilere doğru kaymaya başlayacaktır ((Y,A) ya da (A,Y) dengeleri). Bu durumda nüfus rekabet durumundan ortaklaşa rekabete kayarken bir kısım örgüt hale rekabet ediyor bir kısım ise ortaklaşa rekabeti seçiyordur. Bu durum aslında işbirliğinin o toplulukta ne kadar benimsendiği ya da başka bir ifade ile işbirliğinin çoğalarak o toplulukta ortaklaşa rekabet durumunun oluşmasından ötürü elde edilen getiri ile yakından alakalıdır. Eğer nüfus işbirliği faaliyetlerine doğru çok fazla evrilirse; örneğin devlet işbirliği faaliyetlerini çok yoğun desteklerse bu durumda topluluk ortaklaşa rekabetten evrilerek tamamen işbirliği yapan bir pazar halini alacaktır (A,A). Bu durum başlangıçta örgütler için getiri bağlamında avantajlı gözükse de topluluğun bu dengesi işbirliği faaliyetlerini benimseyen sayısı arttıkça değersizleşecektir. Dengenin benimsenmesi durumunda işbirliği faaliyetleri firmalar için çok fazla getiri sağlamayacaktır. Örgütler bu durumda işlerinde rekabetçi stratejilere yönelecektir ve bu şekilde topluluk yeniden rekabetçi stratejileri avantajlı bulacaktır. Daha sonra bu dengeyi ortaklaşa rekabetin yayıldığı denge durumunu, bunu da rekabetçi bir denge durumu izleyerek evrilme devam edecektir.

Abrahamson ve Rosenkopf (1993), bir yeniliği benimseyen kurumların, diğer kurumların da bu yeniliği benimsemelerini destekleyerek çoğunluk baskısı (bandwagon effect) oluşturabileceklerini ifade ederler. Söz konusu yeniliği benimsemeyenler, benimsemiş olanlardan farklı görünme korkusu yaşayacaklarından, bir kurumsal çoğunluk yaptırımı ortaya çıkmış olur. Kurumların benimsemiş oldukları kararları, yeniliğin getirisi ve çoğunluk baskısına ilişkin kendi bireysel değerlendirmelerini toplayarak örneklemiştir. Çoğunluk kuramları, benimseyenlerin sayısı arttıkça çoğunluk baskısının gücünün de arttığını iddia eder. Aslında birçok faktör örneğin belirsizlik düzeyi gibi bu temel etkinin gücünü azaltabilir. Ancak bu çalışmada, söz konusu çoğunluk etkisinin aslında konvansiyon-düzen oluşturmada ters etkisi olabileceğini göstermektedir. Bu model örgütlerin stratejik kararlarından kaynaklı pozisyonları olan işbirliği, rekabet ve ortaklaşa rekabet durumlarının birer stratejik konvansiyon-düzen sayılması için bir miktar benimseme-kabul ya da meşruiyet algısının gerekli olduğunu savunmaktadır. Ancak çoğunluk baskısının artmasının tam ters bir etki yaratabileceği de görülmüştür. Bu bağlamda bir konvansiyonun çok benimsenmesi aslında onun değişimine neden olabilmektedir. Toplumsal alışkanlıkların değişmesi, devrimlerin olması, yasaların değişmesi aslında evrimsel oyun teorisinin iyi açıklanabileceği durumlardır. Yanlışlıkların, hataların ya da evrim teori terminolojisi ile

“mutasyonların” ne zaman mevcut kurumsal yapıyı değiştireceği aslında dinamik modellerle ifade edilebilmektedir.

Rekabet, ortaklaşa rekabet ya da iş birlikçi denge durumları evrimsel olarak kararlı dengeler haline getirilebilir. Aynı şekilde bu denge noktaları olasılıksal olarak da karardır, çünkü küçük değişim çabaları ya da (çok aktörlü durumda) az sayıda farklılık dengenin değişmesine neden olmaz. Ancak değişim belirli bir kritik düzeyi aşarsa denge noktası değişebilir. Bu tür büyük değişimler veya şoklar hemen her piyasada sık sık ya da kolay bir şekilde gerçekleşmez ama gerçekleştiklerinde yerleşik davranış biçimini değiştirebilirler. Bu noktada dengeyi ortaklaşa rekabet noktasında tutmak ve burayı kararlı bir denge haline getirmek piyasalar için değişimin gerçekleşmesinde ve değişimin içselleştirilmesinde kolaylık sağlayabilecektir. Bu bağlamda kurgulanan bu modelde ortaklaşa rekabet dengesi “stratejik konvansiyon” olarak kabul edilmiştir.

7. Değerlendirme

Kurgulanan modelde her bir dengenin bir stratejik konvansiyon olup olmadığına bakmak için modelden elde ettiğimiz bilgiler özetlemek faydalı olacaktır.

(1) İlgili alandaki mevcut konvansiyonları, örgütlerin karşılaştığı koordinasyon problemlerinin alternatifsiz çözümleri olarak düşünmemeliyiz. Simetrik bir koordinasyon oyununun saf Nash dengelerinin her biri bir konvansiyon olarak ortaya çıkabilir. Yani benzer strateji seçeneklerine sahip örgütlerin bulunduğu pazarlarda bir stratejik konvansiyon öylesine ortaya çıkmış (*emergent*) bir strateji dengesidir.

(2) Ancak bir koordinasyon dengesini bir stratejik konvansiyon olarak kabul edilebilmesi için karşılıklı uyumlu beklentilerin ortaya çıkmış olması gerekmektedir.

(3) Stratejik konvansiyonlardan farklı hareket etmek örgütler için maliyetlidir, çünkü konvansiyona uyulmadığı zaman koordinasyon sağlanamaz bu da ek maliyet getirir.

(4) Örgütler arası etkileşimin başladığı koşullar veya oyunun geçmişi ortaya çıkan konvansiyonun belirlenmesinde önemli rol oynayabilir (patika bağımlılığı). Burada dikkat edilmesi gereken noktanın pazarın geçmişinin ne olduğu değil pazardaki uygulanan strateji sürecinin geçmişi olduğudur.

(5) Örgütler konvansiyonlara sonsuza kadar kilitlenip kalamazlar. Uzun dönemde bir konvansiyondan diğerine geçiş olabilir. Darbeler, şoklar, hatalar, sosyo-ekonomik krizler mevcut konvansiyonları değiştirebilir.

Bu model ile evrimsel oyun teorisi bağlamında örgütlerin stratejilerinden kaynaklı pozisyonları açıklanırken rekabet kavramı yerine ortaklaşa rekabet (Bradenburger ve Nalebuff, 2011) dengesi üzerinde durularak bu dengenin aslında sosyal bir konvansiyon olmasına dikkat çekilmiştir. Bu konvansiyonlardan hangisi/lerinin "stratejik konvansiyon" olarak ifade edilebileceği tartışılmıştır. Bu dengeye "stratejik konvansiyon" denilmesinin altyapısında strateji kavramının bir süreç, bir değişim, yeni kurallar koyma gibi bir amacının olmasıdır. Aynı zamanda bu denge kabul görmüş bir değişimdir yani konvansiyondur. Bu çalışma bunlara ek olarak bu modelin stratejide karar alma mekanizmasının nasıl çalıştığına dair bir tasarım oluşturmuştur. Statik modelleme yolu ile bir ortaklaşa işbirliği denge durumunun evrimsel açıdan hangi şartlarda kararlı denge olabileceği bulunmuştur. Statik modelleme yolu ile evrimsel kararlı denge durumunun incelendiği bu çalışmada dinamik modelleme yapılarak stratejilerin nasıl evrilerek konvansiyon olarak kabul edilebileceği gösterilmiştir.

8. Kaynakça

- Abrahamson, E., ve Rosenkopf, L. (1993), "Institutional and competitive bandwagons: Using mathematical modeling as a tool to explore innovation diffusion", *Academy of Management Review*, 18 (3), pp 487-517.
- Akdogan, A. A., Dogan, N. Ö., ve Cingöz, A. (2015), "Coopetition as a Business Strategy: Determining the Effective Partner Selection Criteria Using Fuzzy AHP", *International Review of Management and Business Research*, 4(1), pp 137-151.
- Aumann, R., (1976), "Agreeing to Disagree," *Annals of Statistics*, 4, pp 1236–1239.
- Aydinonat, E. (2011). "Economics and Philosophy", 27(03), pp 317-324.
- Bengtsson, M., ve Kock, S. (2000), "Coopetition in business Networks—to cooperate and compete simultaneously", *Industrial marketing management*, 29(5), pp 411-426.
- Binmore, K. (1991), *Fun and Games: An Introduction to Game Theory*, Houghton Mifflin: UK.
- Brandenburger, A. M., ve Nalebuff, B. (1997), *Co-Opetition: A revolution mindset that combines competition and cooperation: the game theory strategy that's changing the game of business*, Currency Edition, New York.
- Brandenburger, A., ve Stuart, H. (2007), "Biform games", *Management science*, 53(4), pp 537-549.
- Camerer, C. F. (1991), "Does strategy research need game theory?", *Strategic Management Journal*, 12(S2), pp 137-152.
- Dagnino, G. B., ve Padula, G. (2009), "Coopetition strategy. Coopetition strategy: Theory, experiments and cases", pp 25-43.
- Dawkins, R. (1976), *Hierarchical organisation: A candidate principle for ethology*. Bateson, P. P. G. (der); Cambridge U Press, Oxford.
- Dixit, A. K., ve Nalebuff, B. J. (1993). *Thinking strategically: The competitive edge in business, politics, and everyday life*, WW Norton & Company, New York.
- Fudenberg, D., ve Levine, D. K. (1998). *The theory of learning in games*, MIT press, Cambridge.
- Gale, J., Binmore, K.G. and Samuelson, L. (1995), "Learning to be imperfect: The ultimatum game." *Games and Economic Behavior* 8 (1), pp 56-90.
- Gintis, H. (2000), *Game Theory Evolving: A Problem-Centered Introduction to Modelling Strategic Behavior*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Hofbauer, J. ve Sigmund, K. (1988), *The theory of evolution and dynamical systems: mathematical aspects of selection*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Hofbauer, J., Schuster, P. ve Sigmund, K. (1979), "A Note on Evolutionary Stable Strategies and Game Dynamics", *Journal Theory of Biology*, 81, pp 609-612.
- Hume, D. (1740/1976), *A Treatise of Human Nature*, Nidditch, Clarendon Press, Oxford.
- Lewis, D. (1969). *Convention*, Harvard University Press, Cambridge.

Lewis, D. (1976/2000), *Convention: Reply to Jamieson*, Ethics and Social Philosophy, Cambridge University Press, Cambridge.

Mailath, G. J. (1992), "Introduction: Symposium on evolutionary game theory", *Journal of economic theory*, 57(2), pp 259-277.

Maynard-Smith, J. ve Price, G.R. (1973), "The logic of animal conflict", *Nature*, 246 (5427), pp 15–8.

Moulin, H. (1986), *Game theory for the social sciences*. NYU press, New York.

Ozkan-Canbolat, E. 2016 basımda, "Stratejik yönetim düşüncesine yeni bir bakış açısı: Evrimsel oyun kuramı", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*.

Saloner, G. (1991), "Game Theory and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 12, pp 119-136.

Samuelson, L. (1997), *Evolutionary Games and Equilibrium Selection*, MA: MIT Press, Cambridge.

Schelling, T., (1960), *The Strategy of Conflict*. Harvard University Press, Cambridge.

Sugden, R., (1986/2004), *The Economics of Rights, Co-operation, and Welfare*, Palgrave Macmillan, New York.

Taylor, P. ve Jonker, L., (1978), "Evolutionarily Stable Strategies and Game Dynamics," *Mathematical Biosciences*, 40, pp 145–156.

Young, P. 1993, "The Evolution of Conventions", *Econometrica*, 61, pp 57-84.

FİRMA VE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİNİN TÜRKİYE'DE FAALİYETTE BULUNAN KOBİ'LERİN İHRACAT PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Erol TEKİN

Karadeniz Teknik Üniversitesi
eroltekn@yahoo.com

Tülay İLHAN-NAS

Karadeniz Teknik Üniversitesi
tulayilhan@yahoo.com

ÖZET

Çalışmanın temel amacı, hem firma özelliklerinin ve hem de üst düzey yönetici özelliklerinin küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) ihracat performansını nasıl ve ne yönde etkilediği sorusuna gelişmekte olan ülke bağlamında yanıt aramaktır. Kaynak Tabanlı Yaklaşım, Üst Kademeler Yaklaşımı ve Sosyal Ağ Teorisi çerçevesinde geliştirilen araştırma hipotezleri KOSGEB veritabanından ulaşılan 257 firmadan elde edilen birincil veriler ışığında, bir dizi kontrol değişkeni de göz önüne alınarak, regresyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları, firma ve üst düzey yönetici özelliklerinin ihracat performansını farklı düzeylerde etkilediğini işaret etmektedir. Buna göre, firmanın uluslararasılaşma hızı ve teknoloji düzeyinin KOBİ'lerin ihracat performansını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Ayrıca üst düzey yönetici özelliklerinden üst düzey yöneticinin küresel yönlü olmasının, uluslararası deneyiminin fazla olmasının, girişimcilik eğilimine sahip olmasının, güçlü sosyal sermayeye ve ilişki ağlarına sahip olmasının ihracat performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: KOBİ, ihracat performansı, firma özellikleri, üst düzey yönetici özellikleri, sosyal sermaye

1. Giriş

KOBİ'ler dünya üzerinde olduğu gibi Türkiye'de de oldukça önemli bir yere sahiptir. KOBİ'lerin Türkiye ekonomisinde toplam işletmelerin %99,9'unu toplam istihdamın %75,8'ini, toplam satışların (ciro) %63,3'ünü ve katma değer %54,2'sini yarattıkları görülmektedir. Bu verilerin yanında KOBİ'lerin dış ticaret noktasında da katkıları söz konusudur. Öyle ki, Türkiye'de ihracatın yarısından fazlasını (%59.2) gerçekleştirmektedirler (TÜİK, 2014). Sadece Türkiye'de değil dünya üzerindeki çoğu ülkede de ekonomiye birçok açıdan katkıda bulunan KOBİ'lerin uluslararası faaliyetlere katılımı da gün geçtikçe artmaktadır. Çünkü rekabet edebilmek için işletmelerin artık yalnızca yerel pazarda değil uluslararası pazarda da faaliyetlerini yoğunlaştırmaları gereklidir. KOBİ'ler açısından uluslararası faaliyetlere katılmanın ilk adımı ve en kolay yolu ise ihracattır. Bu nedenle KOBİ'ler için uluslararasılaşma denildiğinde akla ilk olarak ihracat gelmektedir. Literatüre bakıldığında, KOBİ'lerin uluslararasılaşması üzerine yapılan çalışmaların KOBİ'ler için uluslararasılaşma sürecinin ilk ve en önemli aşamasını oluşturan ihracat performansını etkileyen değişkenler üzerine odaklandığı görülmektedir. Bu doğrultuda, ihracat performansının çok değişik faktörlere bağlı olduğunu ortaya koyan çok sayıda çalışma

(örneğin, Çavuşgil ve Nevin, 1981; Aaby ve Slater, 1989; Diamantopoulos ve Inglis, 1988; Reuber ve Fisher 1997; Zou ve Stan 1998; Dhanaraj ve Beamish, 2003) gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalarda genellikle ihracat performansını etkileyen faktörler, endüstri özellikleri, ticari engeller, yabancı ve yerel pazarın yapısı gibi dışsal faktörler çerçevesinde ele alınmaktadır (Diamantopoulos ve Inglis, 1988; Donthu ve Kim 1993; Samiee ve Walters, 1990; Zou ve Stan, 1998; Madsen ve Servais, 1997). İşletme özellikleri, yönetim özellikleri, yöneticinin tutum ve davranışları gibi içsel faktörler ise az sayıda çalışmada incelenmektedir (Reuber ve Fisher, 1997; Çavuşgil ve Nevin, 1981). Bu nedenle, özellikle de gelişmekte olan ülkeler bağlamında işletme içi faktörlerin ihracat performansı üzerindeki etkileri merak edilen bir konudur.

Bu kapsamda çalışmada hem firma hem de üst düzey yönetici özelliklerinin KOBİ'lerin ihracat performansını nasıl ve ne yönde etkilediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda bu çalışma, firma ve üst düzey yönetici özelliklerinin KOBİ'lerin ihracat performansı üzerindeki etkisinin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve, Araştırma Modeli ve Hipotezler

2.1. Firma Özelliklerinin KOBİ'lerin İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi

Çalışmada firma özellikleri, literatürdeki çalışmalarla (örneğin, Dhanaraj ve Beamish, 2003; Aaby ve Slater, 1989; Ainuddin vd, 2007; Barney, 2001) paralel olarak Kaynak Tabanlı Yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. Kaynak Tabanlı Yaklaşımın göre daha uygun varlık, kaynak ve özelliklere sahip olan işletmelerin diğerlerine göre ihracatta daha fazla başarı elde edebilecekleri düşünülmektedir (Dhanaraj ve Beamish, 2003). İlgili literatüre bakıldığında, firma özellikleri genelde büyüklük, yaş ve teknoloji düzeyi gibi değişkenler açısından ele alınmıştır (örneğin, Zou ve Stan, 1998; Contractor vd, 2005; Dhanaraj ve Beamish, 2003; Çavuşgil ve Zou 1994; Çavuşgil ve Nevin; 1981; Cooper ve Kleinschmidt, 1985; Lee ve Yoo, 1990, Welch ve Luostarinen, 1978; Javalgi ve Rajshekhar, 2000). Türkiye bağlamında bakıldığında özellikle ihracat noktasında kaynak sıkıntısı çeken KOBİ'lere KOSGEB, İGEME, TSE, İhracatçılar Birliği, Dış Ticaret Müsteşarlığı gibi kurumlardan ihracat destekleri sağlanmaktadır. Bunun yanında KOSGEB ve İGEME gibi kuruluşlar yurt içinde ve dışında düzenlenen uluslararası fuarlara katılım destekleri de sağlamaktadırlar. Bu desteklerden faydalanan fuar ve etkinliklere katılan KOBİ'lerin katılmayanlara oranla daha başarılı olmaları beklenmektedir. Zou ve Stan (1998) yapmış oldukları çalışmada, KOBİ'lerin ulusal pazarda sunulan ihracat desteklerinden yararlanabilme becerisinin ihracat performansını olumlu etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu bağlamda mevcut çalışmada ise firma özellikleri teknoloji düzeyi ile birlikte ihracat desteklerinden yararlanma, uluslararası fuarlara katılım düzeyi, uluslararasılaşma hızı ve ihracat deneyimi boyutları da dikkate alınarak incelenmeye çalışılacaktır.

2.2. Üst Düzey Yönetici Özelliklerinin KOBİ'lerin İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi

Bu etkiyi ortaya koymak için üst düzey yönetici özellikleri Kaynak Tabanlı Yaklaşım, Üst Kademeler Yaklaşımı (Upper Echelons Perspective) ve Sosyal Ağ Teorisi çerçevesinde ele alınmaktadır. Kaynak Tabanlı Yaklaşım sadece işletmede maddi varlıkların değil aynı zamanda maddi olmayan varlıklarında önemli olduğunu belirten bir yaklaşımdır. Kaynak Tabanlı Yaklaşım literatüründe soyut varlıkların karakteristikleri ve taklit edilme açısından somut varlıklara göre üstün olmaları sebebiyle uzun dönemli işletme başarısının kaynağı olarak görülmektedir (Michalisin vd., 2000). Diğer yandan Üst Kademeler Yaklaşımına göre

ise stratejik seçim yapma sürecine dahil olan yöneticiler işletmenin yönünü tayin ettiklerinden dolayı işletme açısından büyük önem taşımaktadırlar (Child, 1972). Bu nedenle, Üst Kademeler Yaklaşımı stratejik yönetim içerisinde üst düzey yöneticilere yer verilmesi noktasında daha sistematik bir yaklaşım sunmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984). Literatürde genellikle üst düzey yönetici özellikleri yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, deneyim ve yabancı dil bilgisi gibi demografik özellikler açısından (örneğin, Hambrick ve Mason, 1984; Carpenter vd., 2004; Pitcher ve Smith, 2001) ele alınmaktadır. Fakat demografik özellikler dışında üst düzey yöneticilerin girişimcilik özelliklerinin de ihracat performansı üzerinde etkili olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur (örneğin, Koh, 1991; Dhanaraj ve Beamish, 2003). Ayrıca son dönemlerde ilişki ağları da uluslararasılaşma sürecinde önemli görülmektedir. Öyle ki, üst düzey yöneticilerin sosyal ağ ilişkilerinin de firma performansını etkilediğine ilişkin çalışmalar da (örneğin, Peng ve Luo, 2000; Acquaah, 2007) mevcuttur. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde uluslararası düzeyde yeni ilişkiler kurulması noktasında da varolan sosyal ağların (bağlantıların) büyük öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışmada üst düzey yöneticilerin demografik özelliklerin yanında küresel yönlülükleri, uluslararası deneyimleri, girişimcilik eğilimleri, sosyal sermaye düzeyleri ve ağ ilişkileri ile KOBİ'lerin ihracat performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu bağlamda geliştirilen hipotezler ve araştırma modeli (Şekil 1) şu şekildedir;

Firma özellikleri;

H_{1a}: KOBİ'lerde ihracat deneyimi arttıkça ihracat performansı artacaktır.

H_{1b}: KOBİ'lerde uluslararasılaşma hızı arttıkça ihracat performansı artacaktır.

H_{1c}: KOBİ'lerde teknoloji düzeyi arttıkça ihracat performansı artacaktır.

H_{1d}: İhracat desteklerinden yararlanan KOBİ'lerin ihracat performansı artacaktır.

H_{1e}: KOBİ'lerin uluslararası fuarlara katılımı arttıkça ihracat performansı artacaktır.

Üst düzey yöneticinin demografik özellikleri;

H_{2a}: Üst düzey yöneticinin yaşı arttıkça KOBİ'lerde ihracat performansı azalacaktır.

H_{2b}: Üst düzey yöneticinin eğitim seviyesi arttıkça KOBİ'lerde ihracat performansı artacaktır.

H_{2c}: Üst düzey yöneticinin kıdemi (görev süresi) arttıkça KOBİ'lerde ihracat performansı artacaktır.

H_{2d}: Üst düzey yöneticinin yabancı dil bilgisi arttıkça KOBİ'lerde ihracat performansı artacaktır.

Üst düzey yöneticinin girişimcilik özellikleri ve sosyal ağ özellikleri;

H_{3a}: Üst düzey yöneticinin küresel yönlülüğü arttıkça KOBİ'lerde ihracat performansı artacaktır.

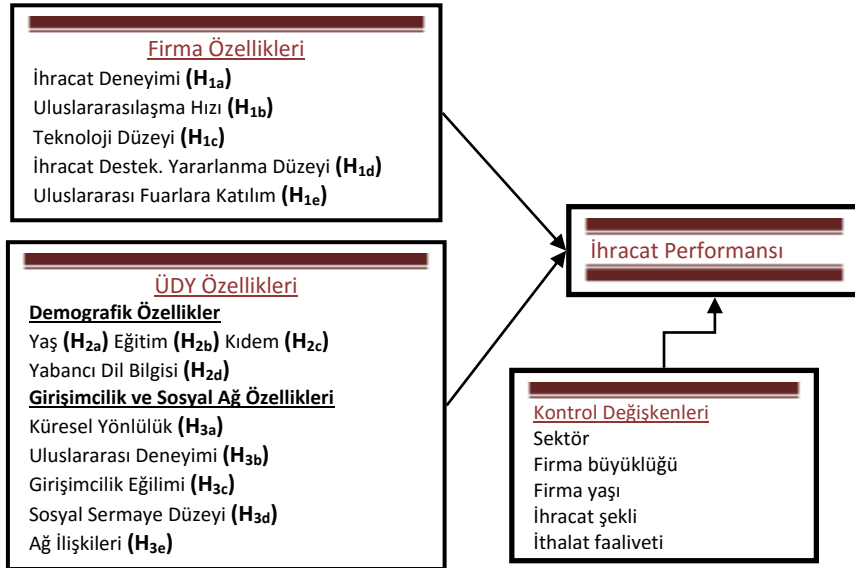
H_{3b}: Üst düzey yöneticinin uluslararası deneyimi arttıkça KOBİ'lerde ihracat performansı artacaktır.

H_{3c}: Üst düzey yöneticinin girişimcilik eğilimi arttıkça KOBİ'lerde ihracat performansı artacaktır.

H_{3d}: Üst düzey yöneticinin sosyal sermaye düzeyi arttıkça KOBİ'lerde ihracat performansı artacaktır.

H_{3e}: Üst düzey yöneticinin sosyal ağ ilişkileri arttıkça KOBİ'lerde ihracat performansı artacaktır.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



3. Araştırma Tasarımı

3.1. Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Aracı

Araştırmanın amacı ve içeriği dikkate alındığında hem KOBİ niteliği taşıyan işletmelere ulaşmanın zorluğunu ortadan kaldırmak hem de geri dönüş oranını artırmak amacıyla KOSGEB ile iletişime geçilerek 2015 yılı içerisinde beyanname vermiş olan firmalara anketler gönderilmiştir. Veri toplama süreci Eylül 2015-Ocak 2016 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırma örnekleme seçilirken iki kriterle dikkat edilmiştir. (1) AB ile uyumlu KOBİ tanımı çerçevesinde 250 ve daha az çalışana sahip olan firmalar KOBİ olarak değerlendirilerek araştırmaya dahil edilmiştir. (2) Çalışma kapsamında hazırlanan anketler doğrudan KOBİ niteliğindeki firmalarda üst düzey yönetici pozisyonunda görev yapan firma yöneticilerine gönderilmiştir. Burada belirtilen kriterler göz önüne alındığında toplam 800 firma geri dönmüş, bu firmalardan 280 tanesi ihracat faaliyetinde bulunan KOBİ niteliğindedir. 280 firma içerisinde anket sorularını eksik dolduran üst düzey yönetici sayısı 13 adettir. Bununla birlikte anket sorularına üst düzey yönetici pozisyonunda olmayan çalışanların cevap verdiği anket sayısı ise 10 adettir. Dolayısıyla çalışma örneklemini 257 firma oluşturmaktadır

Bu çalışmada veriler ilgili literatür çerçevesinde araştırmacılar tarafından geliştirilen anket aracılığıyla elde edilmiştir. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde firma özelliklerine ilişkin sorular, ikinci bölümünde üst düzey yöneticinin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular, üçüncü bölümünde üst düzey yöneticinin girişimcilik özelliklerini belirlemek için küresel yönlülüğünü, uluslararası deneyimini, girişimcilik eğilimini, sosyal sermaye düzeylerini ve ağ ilişkilerinin

(bağlantılarının) düzeyini ölçmeye yönelik sorular ve son bölümünde ise ihracat performansını ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Birinci ve ikinci bölümdeki sorular kategorik diğer bölümlerde yer alan sorular ise 5’li likert tipi sorulardan oluşmaktadır.

3.2. Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçümleri

Çalışmada kullanılan değişkenler, ölçümleri ve örnek çalışmalar Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1: Değişkenler ve Ölçümleri

Değişkenler	Değerlendirilmesi	Örnek Çalışmalar
Bağımsız Değişkenler: Firma Özellikleri		
İhracat Deneyimi	2015-İhracata başlanan yıl	Erramilli, 1991; Çavuşgil ve Zou, 1994; Eriksson vd., 1997; Dean vd., 2000
Uluslararasılaşma Hızı	Firmanın ihracata başladığı yıl- Firmanın kurulduğu yıl	Aspelund ve Moen (2001)
Teknoloji düzeyi	Ar-Ge Çalışan Sayısı/Toplam Çalışan Sayısı	Zou ve Stan, 1998; Beamish ve Dhanaraj, 2003; Lamb ve Liesch, 2002; Buckley ve Casson, 1991; Hadjimanolis 2000;
İhracat desteklerinden yararlanma	Firma yerel pazarda ihracat desteklerinden yararlanıyorsa 1, yararlanmıyorsa 0 kodlanmıştır.	Zou ve Stan, 1998; Kaynak ve Kuan, 1993
Uluslararası fuarlara katılım	Firmanın katıldığı uluslararası fuar sayısı	
Bağımsız Değişkenler: Üst Düzey Yönetici Özellikleri		
Demografik Özellikler		
Yaş	2015-Yöneticinin doğum yılı	Hambrick ve Mason, 1984; Tyler ve Steensma 1998; Brown vd., 2005
Eğitim seviyesi	Üniversite eğitimi almışsa 1, almamışsa 0 kodlanmıştır.	Carpenter ve Fredrickson, 2001; Datta vd., 2003; Herrmann ve Datta, 2005
Kıdem (Görev süresi)	2015-Göreve başladığı yıl	Carpenter ve Fredrickson, 2001; Michael ve Hambrick, 1992
Yabancı Dil Bilgisi	Bildiği yabancı dil sayısı	Schlegelmilch ve Ross, 1987
Girişimcilik ve Sosyal Ağ Özellikleri		
Küresel Yönlülüğü	5’li likert tipi 4 soru ile ölçülmüştür.	Kaynak ve Kuan, 1993; Dheneraj ve Beamish 2003; Çavuşgil ve Naor, 1987; Andrew ve Jensen, 1999
Uluslararası Deneyimi	5’li likert tipi 4 soru ile ölçülmüştür.	
Girişimcilik Eğilimi	5’li likert tipi 4 soru ile ölçülmüştür.	
Sosyal Sermaye Düzeyi	5’li likert tipi 6 soru ile ölçülmüştür.	Peng ve Luo, 2000; Acquaah, 2007
Ağ İlişkileri (Bağlantıları)	5’li likert tipi 13 soru ile ölçülmüştür.	
Bağımlı Değişkenler: İhracat Performansı		
İhracat Performansı	Subjektif performans: 5’li likert tipi 4 soru ile ölçülmüştür.	Katsikeas vd., 1995; Shoham, 1998; Pun ve White, 2005
Kontrol Değişkenleri:		
Sektör	1-İmalat 2-Hizmet olarak ayrılmıştır.	
Firma Büyüklüğü	Çalışan Sayısı	
Firma Yaşı	2015- Firmanın kurulduğu yıl	
İthalat faaliyeti	Var ise 0, yok ise 1 olarak kodlanmıştır.	
İhracat yapma şekli	1-Doğrudan ihracat 0-Dolaylı ihracat olarak kodlanmıştır.	

3.3. Araştırma Yöntemi

Çalışmada faktör boyutlarının iç tutarlılığını ölçek amacıyla güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Hipotezler test edilirken veri yapısına ve amacına uygun olduğu için Basit Doğrusal Regresyon analiz yöntemi kullanılmıştır.

4. Bulgular ve Hipotez Testleri

Çalışma kapsamında küresel yönlülük, uluslararası deneyim, girişimcilik eğilimi, sosyal sermaye düzeyi, ağ ilişkileri (bağlantıları) düzeyi ve firmanın ihracat performansının ölçülmesine ilişkin verilerin faktör analizine uygunluğunu test etmek için yapılan Bartlett's küresellik testi ($p < .000$) ve Kaiser-Meyer-Olkin (.830) örnek uygunluk testi değerleri faktör analizinin uygulanabilirliğini göstermektedir (Kalaycı, 2010: 322).

Elde edilen faktör boyutlarının güvenilirliğini test etmek için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısının en az 0.70 olması beklenir. Çalışmada bu boyutların Cronbach's Alpha değerleri; küresel yönlülük için (4 madde) 0.937, uluslararası deneyim için (4 madde) 0.716, girişimcilik eğilimi için (4 madde) 0.750, sosyal sermaye düzeyi için (6 madde) 0.833, sosyal ağ ilişkileri (bağlantıları) için (13 madde) 0.885 ve firmanın ihracat performansı için (4 madde) 0,856 olarak hesaplanmıştır. Bu değer literatürde kabul gören % 70-90 güvenilirlik aralığındadır. Bu nedenle ölçek güvenilirlik düzeyine sahiptir ve toplum taramalarında veya bilimsel yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabilir (Özdamar, 2011: 605). Yapılan faktör analizinde ankette yer alan 35 adet likert tipi soruya ilişkin küresel yönlülük, girişimcilik eğilimi, uluslararası deneyim, sosyal sermaye ve ağ ilişkileri ile ihracat performansı olmak üzere 6 boyut ortaya çıkmıştır. Bu 6 boyut, toplam varyansın 69,518'ini açıklamaktadır.

Hem firma ve hem de üst düzey yönetici özelliklerinin KOBİ'lerin ihracat performansı üzerindeki etkilerini test eden model sonuçları Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2: Firma ve ÜDY Özelliklerinin İhracat Performansı Üzerindeki Etkisini Ortaya Koymak için Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: İhracat Performansı			
	Model 1	Model 2	Model 3
Sabit	2.364*** (15.812)	2.703*** (9.536)	.118 (.543)
Firmanın İhracat Deneyimi	.002 (.228)		
Uluslararasılaşma Hızı	.045*** (4.778)		
Teknoloji Düzeyi	.685* (1.748)		
İhracat Desteklerinden	.145 (1.514)		
Uluslararası Fuarlara Katılım	-.002 (-.562)		
Yöneticinin Yaş		-.007 (-1.212)	
Yöneticinin Eğitim Seviyesi		.060 (.394)	
Yöneticinin Kıdemi		-.005 (-.471)	
Yöneticinin Yabancı Dil Bilgisi		-.027 (-.353)	
Küresel Yönlülük			.319*** (7.230)
Uluslararası Deneyim			.094* (1.666)
Girişimcilik Eğilimi			.094** (2.095)
Sosyal Sermaye Düzeyi			.150*** (2.676)
Ağ İlişkileri (Bağlantıları)			.246*** (3.858)
Kontrol Değişkenleri			
Sektör	.022 (.369)	.031 (.490)	.006 (0.128)
Firma Büyüklüğü	.004*** (2.941)	.006*** (3.875)	.003*** (2.984)

Firma Yaşı	0.019 **(2.519)	.000 (.036)	.002 (.568)
İthalat Faaliyeti	.025 (.270)	.016 (.165)	.009 (.114)
İhracat Yapma Şekli	.226** (2.283)	.272** (2.593)	.075 (.913)
Normality Test	.8935 (.6396)	.4253 (0.8084)	.8569 (0.6515)
Hetero (White) Test	0.9563 (0.5713)	1.0256 (0.4368)	0.8988 (0.6840)
VIF	1.02-3.24	1.02-2.15	1.05-1.57
Ramsey Reset Test	.0009 (0.9758)	2.1964 (0.1396)	.3034 (0.5823)
Adjusted R²	.18	.07	.46
F İstatistiği	6.544***	3.128***	22.808***
Durbin-Watson	2.05	2.00	1.92
Number of observ.,N	257	257	257

Parantez içindeki değerler; katsayılar için t istatistiklerini, diagnostik testler için olasılık değerlerini göstermektedir.

***, ** ve * sırasıyla %1, %5 ve %10 anlamlılık düzeylerini göstermektedir.

Tablo 2 KOBİ'lerde hem firma hem de üst düzey yönetici özellikleri ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi test eden model sonuçlarını göstermektedir. Birinci model (Model 1), bağımlı değişken (ihracat performansı) ile bağımsız değişken (firma özellikleri) ve kontrol değişkenlerinin yer aldığı modeldir. İkinci model (Model 2), bağımlı değişken (ihracat performansı) ile bağımsız değişken (üst düzey yöneticinin demografik özellikleri) ve kontrol değişkenlerinin yer aldığı modeldir. Son model ise (Model 3), bağımlı değişken (ihracat performansı) ile bağımsız değişken (üst düzey yöneticinin girişimcilik ve sosyal ağ özellikleri) ve kontrol değişkenlerinin yer aldığı modeldir.

Bu bağlamda çalışma kapsamında geliştirilen hipotezler ve elde edilen sonuçlar Tablo 3'te özetlenmiştir.

Tablo 3: Hipotezlerin ve Sonuçların Genel Değerlendirmesi

Değişkenler	Hipotezler	Ampirik olarak desteklenip desteklenmediği?	Beklenen işaret	İhracat Performansı
Firma özellikleri	H _{1a} : KOBİ'lerde ihracat deneyimi arttıkça ihracat performansı artacaktır.	H _{1a} : Desteklenmedi	+	M1 İ.Y
	H _{1b} : KOBİ'lerde uluslararasılaşma hızı arttıkça ihracat performansı artacaktır.	H _{1b} : Desteklendi	+	(+) ^{***}
	H _{1c} : KOBİ'lerde teknoloji düzeyi arttıkça ihracat performansı artacaktır.	H _{1c} : Desteklendi	+	(+) [*]
	H _{1d} : İhracat desteklerinden yararlanan KOBİ'lerin ihracat performansı artacaktır.	H _{1d} : Desteklenmedi	+	İ.Y
	H _{1e} : KOBİ'lerin uluslararası fuarlara katılımı arttıkça ihracat performansı artacaktır.	H _{1e} : Desteklenmedi	+	İ.Y
ÜDY; Demografik Özellikleri	H _{2a} : Üst düzey yöneticinin yaşı arttıkça KOBİ'lerde ihracat performansı azalacaktır.	H _{2a} : Desteklenmedi	-	M2 İ.Y
	H _{2b} : Üst düzey yöneticinin eğitim seviyesi arttıkça KOBİ'lerde ihracat performansı artacaktır.	H _{2b} : Desteklenmedi	+	İ.Y
	H _{2c} : Üst düzey yöneticinin kıdemi (görev süresi) arttıkça KOBİ'lerde ihracat performansı artacaktır.	H _{2c} : Desteklenmedi	+	İ.Y
	H _{2d} : Üst düzey yöneticinin yabancı dil bilgisi arttıkça KOBİ'lerde ihracat performansı artacaktır.	H _{2d} : Desteklenmedi	+	İ.Y

Girişimcilik özellikleri ve sosyal ağ özellikleri	H _{3a} : Üst düzey yöneticinin küresel yönlülüğü arttıkça KOBİ'lerde ihracat performansı artacaktır.	H _{3a} : Desteklendi	+	M3 (+) ^{***}	
	H _{3b} : Üst düzey yöneticinin uluslararası deneyimi arttıkça KOBİ'lerde ihracat performansı artacaktır.	H _{3b} : Desteklendi	+	(+) [*]	
	H _{3c} : Üst düzey yöneticinin girişimcilik eğilimi arttıkça KOBİ'lerde ihracat performansı artacaktır.	H _{3c} : Desteklendi	+	(+) ^{**}	
	H _{3d} : Üst düzey yöneticinin sosyal sermaye düzeyleri arttıkça KOBİ'lerde ihracat performansı artacaktır.	H _{3d} : Desteklendi	+	(+) ^{***}	
	H _{3e} : Üst düzey yöneticinin ağ ilişki düzeyi arttıkça KOBİ'lerde ihracat performansı artacaktır.	H _{3e} : Desteklendi	+	(+) ^{***}	
Kontrol değişkenleri			M1*	M2*	M3*
Firma büyüklüğü			+	+	+
Firma Yaşı			+		
Sektör					
İhracat şekli			+	+	
İthalat faaliyeti					

* M1=Model 1/M2=Model 2/M3=Model 3

5. Sonuç

KOBİ'lerin ihracat performansı firma özelliklerinin yanında üst düzey yöneticilerin özellikleri ile de ilişkilidir. Bu kapsamda çalışmada KOBİ'lerde firma özellikleri ile birlikte önemli rollere sahip olan üst düzey yönetici özelliklerinin firma performansı üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Araştırma sonuçları hem firma hem de üst düzey yönetici özelliklerinin ihracat performansı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Firma özellikleri açısından bakıldığında uluslararasılaşma hızının ve teknoloji düzeyinin ihracat performansı ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Diğer yandan, KOBİ'ler için oldukça önemli roller üstlenen üst düzey yöneticilerin küresel yönlü olmalarının, uluslararası deneyime sahip olmalarının, girişimcilik eğilimlerinin yüksek olmasının, yüksek sosyal sermayeye ve ağ ilişkilerine sahip olmalarının KOBİ'lerin ihracat performansını olumlu yönde etkilediği de dikkat çekmektedir. Bu sonuçlar çerçevesinde üstün teknolojiye sahip olan ve kuruldukları andan itibaren dış pazara açılmayı düşünen KOBİ'ler ihracatta daha yüksek performans sergileyeceklerdir. Bununla birlikte üst düzey yöneticilerin küresel yönlü olmaları ve bu kapsamda girişimcilik ruhu ile hareket etmeleri, dış pazarlara sık sık ziyaretler gerçekleştirmeleri, yurt dışı deneyimlerini artırıcı faaliyetlere/eğitime katılmaları, sosyal yönlerini ve ilişkilerini geliştirmeleri KOBİ'lerin daha iyi bir ihracat performansı sergilemelerini sağlayacaktır.

Araştırma KOBİ'lerin ihracat performansı üzerinde etkili olan faktörlerin neler olduğu noktasında literatüre katkı sunmakla birlikte gelecekte sadece subjektif performans kriterlerini değil hem subjektif hem de objektif performans kriterlerini birlikte ele alan çalışmalar yapılması noktasında da yol gösterici olabilir.

6. Kaynakçası:

- Aaby, N.E. ve Slater, S.F. (1989), "Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirica Literature 1978-88", *International Marketing Review*, 6 (4), 7-26.
- Acquaah, M. (2007), "Managerial Social Capital, Strategic Orientation and Organizational Performance in An Emerging Economy", *Strategic Management Journal*, 28 (12), 1235-1255.
- Ainuddin, R.A., Beamish, P.W., Hulland, J.S. ve Rouse, M.J. (2007), "Resource Attributes and Firm Performance in International Ventures", *Journal of World Business*, 42, 47-60.

- Andrew B. ve Bradford J. 1999, "Exceptional Exporter Performance: Cause, Effect or Both?", *Journal of International Economics*, 1-25.
- Aspelund, A. ve Moen (2001), "A Generation Perspective on Small Firm Internationalization: From Traditional Exporters and Flexible Specialists to Born Globals", *Reassessing the Internationalization of The Firm*, 11, 195-223.
- Barney, J.B. (2001), "Resource-based Theories of Competitive Advantage: A Tenyear Retrospective on the Resource-based View", *Journal of Management*, 27, 643-650.
- Brown, J.D., Earle, J.S. ve Lup, D. (2005), "What Makes Small Firms Grow? Finance, Human Capital, Technical Assistance and the Business Environment in Romania", *Economic Development and Cultural Change*, 54 (1), 33-70.
- Buckley P.J. ve Casson M. (1998), "Models of The Multinational Enterprise", *Journal of International Business Studies*, 29 (1), 21-44.
- Carpenter, M.A. ve Fredrickson, J.W. (2001) "Top Management Teams, Global Strategic Posture, and the Moderating Role of Uncertainty", *Academy of Management Journal*, 44 (3), 533-545.
- Carpenter, M.A., Geletkanycz, M.A. ve Sanders, W.G. (2004), "Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition" *Journal of Management*, 30 (6), 749-778.
- Child, J. (1972), "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, 6 (1), 2-22.
- Contractor, F.J., Hsu C.C. ve Kundu S.K (2005), "Explaining Export Performance: A Comparative Study of International New Ventures in Indian and Taiwanese Software Industry", *Management International Review*, 45 (3), 83-110.
- Cooper, R.G. ve Kleinschmidt, E.J. (1985), "The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance", *Journal of International Business Studies*, 16, 37-55.
- Çavuşgil, S.T, ve Naor J. (1987), "Firm and Management Characteristics as Discriminators For Export Behavior", *Journal of Business Research*, 15 (3), 221-235.
- Çavuşgil, S.T, ve Nevin J.R. (1981), "Internal Determinants of Export Marketing Behaviour: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing Research*, 18, 114-119.
- Çavuşgil, S.T. ve Zou, S. (1994), "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures", *Journal of Marketing*, 58, 1-21.
- Datta, D. K., Rajagopalan, N., ve Zhang, Y. (2003), "New CEO Openness to Change and Strategic Persistence: The Moderating Role of Industry Characteristics", *British Journal of Management*, 14, 101-114.
- Dean, D.L., Menguc, B. ve Myers, C.P. (2000), "Revisiting Firm Characteristics, Strategy, and Export Performance Relationship: A Survey of the Literature and An Investigation of New Zealand Small Manufacturing Firms", *Industrial Marketing Management*, 29, 461-477.
- Dhanaraj, C. ve Beamish, P.W. (2003), "A Resource-based Approach to the Study of Export Performance", *Journal of Small Business Management*, 41 (3), 242-261.

- Diamantopoulos, A.ve Inglis, K. (1988), "Identifying Differences between High- and Low Involvement Exporters", *International Marketing Review* 5 (2), 52-60.
- Donthu, N. ve Kim, S.H. (1993), "Implications of Firm Controllable Factors on Export Growth", *Journal of Global Marketing*, 7 (1), 47-63.
- Eriksson, K., J. Johanson, A. Majkgard, ve D.D. Sharma (1997), "Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process" *Journal of International Business Studies*, 28, 337-360.
- Erramilli, M.K. (1991), "The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms", *Journal of International Business Studies*, 479-501.
- Hambrick, D.C. ve Mason, P.A. (1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", *Academy of Management Review*, 9 (2), 193-206.
- Hadjimanolis, A. (2000), "A Resource-Based View of Innovativeness in Small Firms. Technology Analysis and Strategic Management, 12(2), 263-281.
- Herrmann, P. ve Datta, D.K. (2005), Relationships between Top Management Team Characteristics and International Diversification: an Empirical Investigation, *British Journal of Management*, 16 (1), 69-78.
- Javalgi, G. ve Rajshekhar, R. (2000), "Firm Characteristics Influencing Export Propensity: An Empirical Investigatiin by Industry Type", *Journal of Business Research*, 47, 217-228.
- Kalaycı, Ş. (2010), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Teknikler*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara
- Katsikeas, C. S., Nigel F.P. ve Chris I. (1995), "Determinants of Export Performance in A European Context", *European Journal of Marketing*, 30 (6), 6-35.
- Kaynak, E. ve Kuan W.K. (1993), "Environment, Strategy, Structure, and Performance in the Context of Export Activity: An Empirical Study of Taiwanese Manufacturing Firm", *Journal of Business Research*, 27, 33-49.
- Koh, A.C. (1991), "Relationships Among Organisational Characteristics, Marketing Strategy and Export Performance", *International Marketing Review*, 8 (3), 46-60.
- Lamb, P.W. ve Liesch, P.W. (2002), "The Internationalization Process of the Smaller Firm: Re-framing the Relationships Between Market Commitment, Knowledge and Involvement", *Management International Review*, 7-26.
- Lee, C.S. ve Yoo S.Y. (1980), "Impact of Export Market Expansion Strategy on Export Performance", *International Marketing Review*, 7 (4), 41-51.
- Madsen, T.K. ve Servais, P. (1997). "The internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?", *International Business Review*, 6 (6), 561-583.
- Michael J. ve Hambrick, D.C. (1992), "Diversification Posture and Top Management Team Characteristics", *Academy of Management Journal*, 35 (1), 9-37.
- Michalisin, M.D., Kline, D.M. ve Smith, R.D. (2000), "Intangible Strategic Assets and Firm Performance: A Multi Industry Study of The Resource Based View" *Journal of Business Strategies*, 17 (2), 91-117.
- Özdamar, K. (2011), *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

Peng, M.W. ve Luo, Y. (2000), "Managerial Ties and Firm Performance in A Transition Economy: The Nature of A Micro-Macro Link.", *Academy of Management Journal*, 43 (3), 486-501.

Pitcher, P., ve Smith, A.D. (2001), "Top Management Team Heterogeneity: Personality, Power, and Proxies", *Organization Science*, 12 (1), 1-18.

Pun, K. F ve White A. S. (2005), "A Performance Measurement Paradigm For Integrating Strategy Formulation: A Review of Systems and Frameworks", *International Journal of Management Reviews*, 7 (1), 49-71.

Reuber, A.R. ve Fisher E. (1997), 'The influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SMEs", *Journal of International Business Studies*, 28, 807-825.

Samiee, S. ve Walters P.G.P. (1990), "Influence of Firm Size on Export Planning and Performance", *Journal of Business Research*, 20 (3), 235-248.

Schlegelmilch, B.B. ve Ross, A.G. (1987), "The Influence of Managerial Characteristics on Different Measures of Export Success", *Journal of Marketing Management*, 3 (2), 145-158.

Shoham, A. (1998), "Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment", *Journal of International Marketing*, 6 (3), 59-81.

TÜİK. (2014), Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, <http://www.tuik.gov.tr/> Erişim Tarihi: 01.04.2015

Tyler, B. B. ve Steensma, H.K. (1998), "The Effects of Executives' Experiences and Perceptions on Their Assessment of Potential Technological Alliances", *Strategic Management Journal*, 19, 939-965.

Welch, L.S. ve Luostarinen, R. (1988), "Internationalisation: Evolution of Concept", *Journal of General Management*, 14 (8), 34-55.

Zou, S. ve Stan, S. (1998), "The Determinants of Export Performance: a Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997", *International Marketing Review*, 15 (5), 333-356.

İÇ GİRİŞİMCİLİK DAVRANIŞINI TAHMİNLEYEN DEĞİŞKENLERİN LOJİSTİK VE HİYERARŞİK REGRESYON ARACILIĞIYLA BELİRLENMESİ

Tuna Uslu
İstanbul Gedik Üniversitesi
tunauslu@gmail.com

ÖZET

Bilgi ekonomisine geçiş, işletmelerin uygulamaları kadar çalışan profilini ve algısını da yeniden şekillendirmektedir. Endüstrileşme sürecindeki işçi kavramı yerini, hizmet çalışanlarına ve iç girişimcilere bırakmaktadır. Son dönemde iç girişimcilik kavramı yenilikçilik ile beraber sıklıkla araştırma konusu edilmekle beraber, iç girişimcilik davranışının örgütsel ve yapısal öncellerine ilişkin araştırma bulgularının ve ortaya çıkış sürecine ilişkin bilgimizin alan yazında sınırlı olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, kurumlar açısından iç girişimcilik olgusuna ilişkin anlayışımızı arttırmak ve detaylı bir araştırma modeli ile olgunun örgütlerde oluşum sürecini açıklığa kavuşturmaktır. İç girişimcilik davranışını etkileyen faktörleri bulmak amacıyla yapılan görgül çalışma için kolayda örneklem yöntemiyle 480 anket toplanmıştır. İç girişimcilik davranışını etkileyen değişkenler, istatistiksel olarak lojistik ve hiyerarşik regresyon aracılığıyla ayrıştırılmıştır. Bulgular, iç girişimcilik davranışı üzerinde yapısal güçlendirici değişkenler içinden öncelikle kalite yönetiminin ve aşağıdan yukarıya iletişimin kestirim gücünün olduğunu, ancak bu davranışı en güçlü biçimde psikolojik güçlenmenin ortaya çıkardığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: İç Girişimcilik Davranışı, Algılanan Kurum Yenilikçiliği, Örgütsel İletişim, Kalite Yönetimi, Psikolojik Güçlenme

1. Giriş

Günümüzde yenilikçilik ve girişimcilik kavramları; ürünleri ve hizmetleri, pazarlama stratejilerini, süreçleri ve iş yapma metotlarını saklı bilginin yer aldığı insan aklının ve yaratıcılığının bir ürünü olarak ele almaktadır. Yenilik (inovasyon) illa ki Ar-Ge laboratuvarlarında yaratılmak zorunda değildir, aynı zamanda yalnızca teknolojik ve bilimsel işler yapan çalışanlara ve örgütlere ait bir kavram da değildir (Yeoh ve Rosli, 2013: 15). Bilgi ve yenilikçilik günümüzde başta küçük firmalar olmak üzere tüm işletmeler için önemli bir üretim girdisi konumundadır (Koçak, 1996). Bilgiyi gereksiz bir harcama kalemi olarak gören işletme yöneticileri temel yeteneklerinde de başarısızlığa düşmektedir (Oktav, 1990). Ancak bugün pek çok işletme bilgiye yatırım yapmaktadır (Özgen ve Doğan, 1997), bu sayede işletme içinde bilgi iletişim ortamı zenginleşmektedir. İşletmelerin yeni pazarlara açılmaları, bilgi konusunda kurum ve çalışanlarında bir altyapı kurmalarına bağlıdır (Özaytekin, 2002). Bu sayede girişimciler ve işletme kurucuları çalışanların da bilgilerinden faydalanabilir hale gelmektedir. Özellikle küçük işletmelerde yönetim becerilerinin gelişmesi ile girişimcilerin çalışanlarıyla iletişiminin artması, işletmede yeni fikirlerin doğmasına neden olan bir iklimin oluşmasında da önemli bir etkiye sahiptir (Uslu, 2012a). Ancak olaylara farklı açılardan bakabilmek ve yeni bilgi üretmek, bireyler kendi algı süreçlerini yeniden şekillendirmeden

pek mümkün değildir, çünkü dışarıdan gelen iletiler birey tarafından oluşturulmuş aktarım kanallarından geçerek ve önceden sahip olan kalıplarla karşılaştırılarak algılanır. Yeni bir düşünceyi algılayabilmek için, önce onu zihnimizde tasarlamamız, sonra kurmamız ve canlandırmamız gerekir. Bu yaklaşım, sadece bilgi işlemeye değil, aynı zamanda yaratıcılığın geliştirilmesine ihtiyaç duyar (Bono, 1996: 66). Örgütsel bilginin yönetilmesinde teknolojik uygulamaların kullanımı yaygınlık kazanmaktadır, ancak bilgi yönetimi kavramı altyapı ve teknolojiden öte, çalışanlar açısından endüstri toplumuna göre bir üst algı boyutunu ve paradigmayı temsil etmektedir. Bu nedenlerle çalışanların yaratıcılığını ve iç girişimcilik davranışını geliştirme süreci, yönetim ve organizasyon alanında detaylı olarak incelenmesi gereken kritik bir olgudur.

Literatürde son dönemlerde iç girişimcilik davranışı sıklıkla araştırma konusu edilmekle beraber, örgütsel öncellerine ilişkin araştırma bulgularının ve ortaya çıkış sürecine ilişkin bilginin sınırlı olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, kurumlar açısından iç girişimcilik olgusuna ilişkin anlayışımızı arttırmak ve detaylı bir araştırma modeli ile olgunun örgütlerde oluşum sürecini açıklığa kavuşturmadır. İç girişimcilik davranışı üzerinde etkili olan değişkenler arasındaki karıştırıcı etkiler, istatistiksel olarak lojistik ve hiyerarşik regresyon aracılığıyla ayrıştırılmıştır.

2. Yeni Endüstriyel İlişkilerde Çalışan ile Örgüt Arasındaki Etkileşimler

Bilgi toplumuyla beraber değişen iş yapma biçimleri, endüstriyel ilişkileri ve kurumlardaki yönetim yaklaşımlarını etkilemektedir. Günümüzde işletmelerde hiyerarşik kademeler azalırken, aynı zamanda kademeler arasındaki çift yönlü iletişim de artmaktadır. Bu topyekûn değişim yeni kurumsal yapıları ortaya çıkardığı gibi, işyerlerinde iş görenlerin yeni davranışlar geliştirmelerinde de etkili olmaktadır. Çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişim ve etkileşimin yoğunlaşması sayesinde, kurumsal süreçlere çalışanlar daha fazla katılabilmekte ve yönetim süreçlerinin parçası haline gelmektedir.

Yenilikçilik (inovasyon) yaratıcılığın uygulamaya konması ve çıktıya dönüşmesi halidir (Amabile, 1988). Örgütler açısından bu kavram, hangi koşullar sağlandığı takdirde yaratıcılığın ortaya çıkacağını tespit etmek üzerine kuruludur. Özellikle örgütlerdeki yapısal desteğin yenilikçilik üzerinde olumlu bir etkisi ve örgütlerde takım çalışmasıyla yenilikçilik arasında da olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir (West, 1996). Yenilikçiliği etkileyen en önemli faktörler arasında, yatırımcının öz sermayesinin bulunması, girişimcilik eğitimi almış olması, ucuz maliyetli ve uzun vadeli kredi desteğine ulaşabilmesi, girişimci projelere verilen teşvik ve hibeler gibi etkenlerin geldiği görülmektedir. Örgütlerde yönetim becerilerinin gelişmesi ile girişimcilerin çalışanlarıyla iletişiminin artması, işletmede yeni fikirlerin doğmasına neden olan bir iklimin oluşmasında da önemli bir etkiye sahiptir (Uslu, 2012a).

Bilgi toplumunda çalışanlar için, gereksinim duyulan beceriler sanayi toplumuna göre büyük değişimler göstermiştir. Ürün ve hizmetlerin değişimi gibi çalışan profili de değişmiş, yeni çalışma şartları yeni yetkinleri zorunlu kılmış, bir kısım yetkinliğin ise geçerliliğini ortadan kaldırmıştır. Sanayi döneminde yönetici kademesinde olmayan bir çalışan için teknik bilgi muteber ve yeterli iken, bilgi toplumunda hangi düzeyde olursa olsun iyi bir çalışanın “sert beceriler” ile “daha yumuşak” özellikleri birleştirmiş olması gerekir (Davenport ve Prusak, 2001: 160). Başka bir ifadeyle, biçimlendirilmiş bilgi, teknik ustalık, deneyim gibi özelliklerin bilginin kültürel, politik ve kişisel yönlerini anlayarak bütünleştirilmesi makbuldür.

Bilgi toplumunda işletmeler enformasyon teknolojilerinden yoğun şekilde yararlanmakta olup, Toplam Kalite Yönetimi, Tam Zamanında Teslim, Satış Noktası Analizi, Otomatik Süreç Kontrolü (Perçin, 2005: 174) gibi birçok uygulama ve yaklaşımda

enformasyon teknolojilerinin kullanıldığını gözlemlemek mümkündür. Günümüz işletmelerinde bilginin yönetilmesinde teknolojik uygulamaların kullanımı yaygınlik kazanmıştır. Kişilerden ve bilgi tabanlı sistemlerden ve teknoloji tabanlı şebekelerden (network) elde edilen bilgiler elektronik posta gibi sistemler vasıtasıyla şirket içinde dolaşıma geçmektedir (Feigenbaum ve McCorduck, 1983). Kurumlarda bilgi, beklenti, duygu ve düşüncelerin paylaşılması sonucu oluşan etkileşimin, sosyal olduğu kadar örgütsel işlevleri de vardır. Bu işlevler, eğitim ve gelişim, bütünleşme, ikna etme, ara bulma, güdüleme, iletişim, koordinasyon ve çatışma yönetimi olarak sıralanabilir (Saal ve Knight, 1988; Özçağlayan, 1998). İşleyişin hedeflenen kaliteye ulaşması ve karar verme mekanizmalarının sağlıklı şekilde çalışması için kurum, çalışanlarına iş süreçleri ile ilgili tüm bilgileri aktarmalıdır (Uslu ve Demirel, 2003: 176). İşletmeleri rekabetçi hale getirmek için gerekli bilginin tüm çalışanlara aktarılması da kurumda geri besleme mekanizmasının bulunduğu etkin bir iletişim modelinin varlığı ile sağlanır (Uslu ve Demirel, 2003). İnsan kaynakları yönetimi çalışanların yaratıcılıklarını destekleyerek örgütlerin yenilik kapasitelerinin güçlenmesinde önemli rol oynamaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları, birey düzeyinde yaratıcılığı ortaya çıkarmak üzere; yaratıcı yeteneklerin seçilmesini ve işe alınmasını, ayrıca yaratıcılıklarının artırılması için eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin düzenlenmektedir (Chang, Chi ve Chuang, 2010; Dul, Ceylan ve Jaspers, 2011: 715; 570; Harney vd., 2014:2221). Bilgi ekonomisine geçiş, insan kaynakları uygulamaları kadar işgörenlerin algılarını da yeniden şekillendirmektedir.

2.1. Bilgi Toplumunda Yeni Çalışan Profili

Bilgi tecrübelerin, değerlerin, ilgili verilerin, uzman içeriğin ve temellendirilmiş sezginin yeni tecrübeler ve verileri değerlendirmek ve bütünleştirmek için bir çevre ve yapı oluşturmasını sağlayan karışımıdır. Bu değerli kaynak ise günümüzde örgütte çalışan bireylerin akıllarındadır. Zihinsel emekleriyle çalışanların içinde buldukları örgütlere ne kadar katkıda bulunacaklarına karar verme güçleri vardır, bu yüzden de bu süreç oldukça önemlidir. Esasen bilginin sahibinden ayırt edilemez oluşunun kabulü, insan sermayesinin örgüte kazandırılmasının günümüzde kritik ve stratejik bir faaliyet olduğu gerçeğini de beraberinde getirmektedir (Jayasingam ve Yong, 2013: 3903-3904; Matson ve Prusak, 2013: 15). Bugünün iş çevreleri, büyük bir oranda teknolojiyle yönlendirilmektedir ve zihniyle çalışanlara bağlıdır (Chang vd., 2010: 567). Yapılan araştırmalarda yenilikçi örgüt iklimi, lider-üye etkileşimi ve yenilikçi çalışma davranışı arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiş, bilgi yoğun iş hizmetlerinde çalışanların yenilikçi çalışma davranışlarının bu sektörlerin gelişiminde merkezi bir role sahip olduğu bulunmuştur (Yeoh ve Rosli, 2013).

Bilgi işçilerinin yaratıcılığı üzerinde yaratıcı kişilik ve sosyo-örgütsel iş ortamının etkisine nazaran fiziksel iş ortamının etkilerini araştıran (Dul vd., 2011) bir çalışmanın sonucunda, söz konusu üç değişkenin yaratıcı performansı birbirinden bağımsız şekilde etkilediği görülmektedir. Fiziksel iş ortamının sosyo-örgütsel iş ortamına nazaran etkisi daha azdır ve her ikisinin de etkisi yaratıcı kişilikten düşüktür. Bu durum birey, sosyo-örgütsel ortam ve fiziksel iş ortamı üzerine odaklanan insan kaynakları uygulamalarını desteklemektedir.

Yüksek yetenekli çalışanlar yeniliğin motor gücü oldukları kadar bilginin de ana kaynaklarıdır. Yetenekli işgücünün herhangi bir yerden diğer bir yere geçişi bilgi ve becerilerinin de taşınıyor olduğu anlamına gelir. Bilgi daima ait olduğu kişilerle taşınmaktadır (Miguélez ve Moreno, 2014: 33-34).

Zihinsel kapasiteleri ile çalışanlar eğitimlerini, tecrübelerini, bilgi ve yeteneklerini çalıştıkları işletmelere getirirler ve örgüt içindeki etkileşimleri arttıkça, bu tecrübelerinin üzerine beceri ve bilgilerini geliştirmek doğrultusunda ilerlerler, böylece kendi insan

sermayelerine ve işletmelerinin değerine katkı sağlarlar. Bu yüzden de bu çalışanlar değerli bilgilerin yenilenmesini önemseyen işletmelerce yüksek oranda aranılmaktadırlar (Jayasingam ve Yong, 2013: 3903). Bilgi tabanlı ekonomide bilgi işçileri ya da bir başka ifade ile 'yaratıcı sınıf' işletmelerin temel rekabet avantajlarından olarak değerlendirilmektedir. Zihinsel kapasiteleri ile çalışanlar bilginin yaratılması, yayılması ya da uygulanması süreçlerinde yer alırlar ve üretimin yollarını yapılandırır (Dul vd., 2011: 715; Emanoil ve Alexandra, 2013: 573). Bilgi işçileri, yeni ürün ya da hizmet geliştirmek üzere resmi eğitimini alarak teorik ve analitik bilgisini uygulayan çalışanlardır. Diğer taraftan bilgi; belirli alanlarda tecrübeler ya da örgütsel bilgi gibi resmi olmayan eğitim yollarından da kaynaklanabilmektedir. Bir bilgi işçisi, bilgiyi kullanma ve geliştirme görevlerini iş olarak yapan kişidir (Ahsan vd., 2013: 905).

2.2. İç Girişimcilik

İç girişimcilik, çalışanların örgüt içindeki yenileşim faaliyetlerine zihinsel olarak katılması olarak tanımlanabilir. Bu kavramı Pinchot (1985) yenilik yaratmak için sorumluluk üstlenen hayalperestlik olarak tanımlamıştır. Ancak iç girişimcilik kurum içinde yenilik yaratma ortamının varlığına bağlıdır (Morris ve Kurakto, 2002). İç girişimciler, kuruma yönelik bir girişimcilik eğilimi olan, yaratıcılıkları ile geliştirdikleri yeni fikir ve yöntemleri işletmenin performansını artıracak şekilde eyleme dönüştürebilen çalışanlardır (Kirby, 2003). Çalışan yaratıcılığı, kalıpların dışında düşünme, farklı fikirler üretme ve problem çözme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Gündüz Çekmecelioğlu, 2002: 553). Günümüzün yöneticileri de, öncülük, yenilikçilik, yaratıcılık ve girişimcilik gibi niteliklerle tanımlanmaktadır. Bu liderler, süreksizliği ve kesintileri fırsata dönüştürmeyi bilecek, organizasyonda değişim taraftarı bir kültür yaratacak, örgütün içinden ve dışından farklı insanları bir araya getirerek, gücü merkeziyetçilikten uzaklaştıran ve çalışanlar arasında yaratıcı bir işbirliği yaratacak kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır (Atik, 1999: 23). Ries (2011) girişimciliği, belirsizlik ortamında insan odaklı bir yaklaşımla müşteriden toplanan bilgilere dayanarak, en az kaynak ile en basit ve çevik biçimde etkin yeni iş süreçleri, ürün veya hizmet geliştirme metodolojisi olarak tanımlamaktadır. Aslında girişimcilik, basit ve sürdürülebilir bir iş modelini arama çabasıdır ve günümüzde bu çabanın en önemli ortağı işletmede çalışanlardır. Bu nedenle örgütler açısından çalışanların iç girişimcilik davranışını ortaya çıkartan faktörler kritik önem taşımaktadır.

3. Yöntem

Çalışmada nicel araştırma tekniği olarak anket kullanılmıştır. Yapılan görgül çalışma için İstanbul'da kolayda örneklem yöntemiyle 480 çalışana anket doldurtulmuştur. Cevaplayanlara, her bir maddeye ilişkin değerlendirme yapabilmelerine olanak sağlayacak 6'lı bir ölçek sunulmuştur (1= Hiçbir zaman, 6= Her zaman). İstatistiksel veriler SPSS aracılığıyla değerlendirilmiştir.

Envanter oluşturulurken yapısal güçlendirme ile ilgili öncelleri tespit etmek için "Algılanan Kurum Yenilikçiliği" (Kunz vd., 2011), "Kurumsal Yönetim" (Uslu, 2012b), "İnsan Kaynakları" (Uslu, 2012c) ve "Kalite Yönetimi" (Joint Commission International, 2010: 145-163) ölçekleri kullanılmıştır. "Yukarıya ve Aşağıya Doğru Örgütsel İletişim"i ölçmek için Postmes ve diğerlerinin (2001) geliştirdikleri ölçekteki ifadeler ayrı ayrı alınmıştır. "Psikolojik Güçlenme"nin belirlenmesi için Spreitzer'ın (1995) güçlendirme ölçeğinden yararlanılmıştır. Çalışanların kurumlarındaki girişimcilik eğilimini tespit etmeye yönelik kullanılan "İç Girişimcilik Davranışı" ölçeği Uslu ve arkadaşlarının (2015) çalışmasındaki ölçek geliştirilerek hazırlanmıştır.

İç girişimcilik davranışının varimax döndürmesiyle belirlenen alt boyutlarının güvenilirliğinin belirlenmesinde Cronbach Alpha katsayılarından yararlanılmış, bu değişkeni etkileyen faktörler istatistiksel olarak lojistik ve hiyerarşik regresyon aracılığıyla tespit edilmiştir.

H1. Kurumsal yönetim, kurum yenilikçiliği, insan kaynakları uygulamaları, örgütsel iletişim, kalite yönetimi, psikolojik güçlenme ve iç girişimcilik davranışı arasında olumlu ilişki bulunmaktadır.

4. Bulgular

Çalışmaya katılan 480 kişilik örneklemin %38'i kadın, %62'si erkek ve ortalama yaş 41'dir. %7'si lise, %5'i ön lisans, %57'si üniversite, %29'u yüksek lisans/doktora mezunlarından oluşan katılımcılar ortalama 18,5 yıla yakın süredir çalışma hayatının içinde ve yaklaşık olarak 10 senedir bu kurumda çalışmaktadır. Yaklaşık üçte biri kamuda çalışmaktadır.

İç girişimcilik davranışı ifadelerine SPSS'de varimax döndürmesi ile kişisel (açıklayıcı) faktör ve iç tutarlılık analizleri uygulanmıştır. Eldeki veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin ölçek yeterliliği testi uygulanmış 0,935 değeri elde edilmiştir. Bu değer 0,50'nin üzerinde olması, örneklemin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Daha sonra temel bileşenler analizi ile varimax döndürme yöntemi kullanılarak betimsel faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizinde "İç Girişimcilik Davranışı" değişkeninin "örgütsel girişimcilik" ve "girişimcilik potansiyeli" olmak üzere iki alt boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Boyutların içsel tutarlılıkları hesaplanmış, tutarlılık değerleri 0,90 değerinin üzerinde ve çok yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. İç girişimcilik davranışı iki faktör, toplam on beş ifadeden oluşmaktadır (Tablo 1).

Tablo 1: İç Girişimcilik Davranışı Faktör ve İç Tutarlılık Sonuçları

İÇ GİRİŞİMCİLİK DAVRANIŞI	Boyut Açıklayıcılığı (%)	Madde Ağırlığı	Cr. Alfa (%)
Faktör 1: Örgütsel Girişimcilik	35,144		93,5
Kurumumu ve bölümümü daha başarılı yapacak yollar bulurum.		,812	
Kurumumun başarısına faydası olacak yeni bilgi, yetenek ve beceriler ararım.		,809	
Bölümümün toplam kalitesini artıracak yenilikçi önerilerde bulunurum.		,804	
Kurumuma uzun vadede gelir sağlayacak yeni ve inovatif yollar öneririm.		,800	
Bölümümün çalışmalarını geliştirmek için yönetime yollar önerirken kendimden eminimdir.		,766	
Kurumumun ilerlemesi ve sürekliliği için yapıcı önerilerde bulunurum.		,747	
İşimin verimliliğini artıracak yollar kullanırım.		,730	
Kurumumun stratejisine ilişkin tartışmalardaki katkılarima güveniyorum.		,715	
Faktör 2: Girişimcilik Potansiyeli	35,120		92,9
Başkaları cesaretlerini kaybetse dahi, sorunları çözebilmek için bir yol bulabileceğimi bilirim.		,827	
Uzun dönemli bir problemi çözmek için analiz ederken kendime güveniyorum.		,804	
İşimdeki riskleri yönetebiliyorum.		,803	
Takıldığım bir noktayı aşmanın pek çok yolunu bulabilirim.		,784	
Yeni ve zor durumları bir büyüme ve öğrenme fırsatı olarak görürüm.		,768	
Sonucu belirsiz süreçlerde ilerleme gücünü kendi içimde bulurum.		,751	
Çalışma alanımla ilgili konularda girişken davranırım.		,692	
Toplam Açıklayıcılık Yüzdesi	70,264		
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri: ,935	Bartlett Manidarlık: ,000	Yaklaşık Ki-Kare Değeri: 3502,027	

Değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki ilişkiler Tablo 2’de gösterilmiştir. Pearson korelasyon katsayılarına göre birinci hipotez desteklenmiştir.

Tablo 2: Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Aralarındaki İlişkiler

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7
1. Kurumsal Yönetim	4,28	1,21							
2. Kurum Yenilikçiliği	3,43	1,17	,62*						
3. İK Uygulamaları	4,11	1,21	,73*	,69*					
4. Aşağıya İletişim	3,78	1,45	,68*	,67*	,67*				
5. Yukarıya İletişim	3,39	1,44	,67*	,72*	,68*	,84*			
6. Kalite Yönetimi	3,85	1,37	,76*	,69*	,80*	,65*	,62*		
7. Psikolojik Güçlenme	5,02	0,80	,42*	,41*	,45*	,46*	,43*	,40*	
8. İç Girişimcilik Davranışı	4,50	0,89	,47*	,56*	,54*	,57*	,58*	,56*	,73*

*İlişkiler *p<0.001 değerinde anlamlı, n=467*

İç girişimcilik davranışını etki eden faktör ve olasılıkları belirleyebilmek amacıyla lojistik regresyon analizi kullanılmıştır. Ancak lojistik regresyonda bağımlı değişken var/yok benzeri parametrik olması gerektiği için, iç girişimciliğin ortalaması hesaplanıp, ortalamanın üzerinde olanlara 1, ortalamanın altında kalanlara ise 0 değeri verilen yeni bir değişken olan “iç girişimci” yaratılmıştır. İleriye doğru değişken seçme tekniğine göre, her adımdaki anlamlılık değeri p<0,05 koşulunu sağladığı için modellerin ki-kare değerleri anlamlı olarak tespit edilmiştir (Tablo 3).

Tablo 3: İç Girişimciye İlişkin Model Katsayılarının Anlamlılığı

		Ki-kare	s.d.	Anlamlılık
Adım 1	Adım	85,162	1	,000
	Blok	85,162	1	,000
	Model	85,162	1	,000
Adım 2	Adım	14,877	1	,000
	Blok	100,039	2	,000
	Model	100,039	2	,000
Adım 3	Adım	4,252	1	,039
	Blok	104,291	3	,000
	Model	104,291	3	,000

İç girişimci değişkeninin diğer değişkenlerle arasındaki ilişkiler Tablo 4’de aktarılmıştır.

Tablo 4: İç Girişimciye İlişkin Modeldeki Değişkenler Arasındaki İlişki Derecesi

	-2 Log olabilirlik	Cox ve Snell R ²	Nagelkerke R ²
Adım 1	205,884	,333	,445
Adım 2	191,007	,379	,505
Adım 3	186,754	,391	,522

Hosmer-Lemeshow testi sonucunda, ki-kare değerlerinin anlamlılığı p>0,05 ve modelin uygun olduğuna dair alternatif hipotez kabul edilmiştir (Tablo 5).

Tablo 5: İç Girişimciye İlişkin Modelin Uyum İyiliği

	Ki-kare	s.d.	Anlamlılık
Adım 1	10,985	8	,203
Adım 2	15,540	8	,049
Adım 3	14,018	8	,081

Lojistik regresyon analizinde ileriye doğru değişken seçme tekniğiyle, iç girişimciliğin ortalamasının üzerinde olup olmadığını en belirleyici bağımsız değişkenler her adımda tek tek analize eklenerek elde edilen enbüyük olabilirlik katsayı kestirimine sahip modeller tespit edilmiştir (Tablo 6).

Tablo 6: İleriye Doğru Değişken Seçme Tekniğine Göre İç Girişimciye İlişkin Lojistik Regresyon Modelindeki Değişkenler

Adım	Değişken	B	s.h.	Wald	s.d.	Anlamlılık	Exp(β)
1	Psikolojik Güçlenme	2,219	0,316	49,157	1	,000	9,194
	Sabit	-11,281	1,642	47,214	1	,000	0,000
2	Psikolojik Güçlenme	1,883	0,324	33,748	1	,000	6,575
	Kalite Yönetimi	0,552	0,148	13,910	1	,000	1,737
	Sabit	-11,653	1,691	47,497	1	,000	0,000
3	Aşağıdan Yukarıya İletişim	0,349	0,172	4,111	1	,043	1,417
	Psikolojik Güçlenme	1,820	0,328	30,708	1	,000	6,170
	Kalite Yönetimi	0,355	0,177	4,031	1	,045	1,426
	Sabit	-11,685	1,728	45,711	1	,000	0,000

İlk basamakta psikolojik güçlenme denkleme girmiş, ikinci adımda kalite yönetimi ve üçüncü adımda aşağıdan yukarıya iletişim değişkenleri modele girmiştir (Tablo 6). Modellerin iç girişimciyi kestirebilme doğruluk oranları Tablo 7’de aktarılmıştır.

Tablo 7: İleriye Doğru Değişken Seçme Tekniğine Göre İç Girişimciye İlişkin Sınıflandırma Sonuçlar

Adım	Gözlemlenen	Kestirim		Doğruluk Yüzdesi (%)
		0	1	
1	0 (ortalamanın altında)	73	30	70,9
	1 (ortalamanın üzerinde)	29	78	72,9
	Toplam Yüzde			71,9
2	0 (ortalamanın altında)	77	26	74,8
	1 (ortalamanın üzerinde)	27	80	74,8
	Toplam Yüzde			74,8
3	0 (ortalamanın altında)	74	29	71,8
	1 (ortalamanın üzerinde)	23	84	78,5
	Toplam Yüzde			75,2

Hiyerarşik regresyona ilk modelde lojistik regresyon sonuçlarına göre belirleyici olduğu tespit edilmeyen değişkenler ve ikinci modelde ise, lojistik regresyonda iç girişimciyi kestirebilen değişkenler eklenmiştir (Tablo 8).

Tablo 8: İç Girişimciye İlişkin Hiyerarşik Regresyon Sonuçları

Model	R2	Düz. R2	F	Bağımsız Değişkenler	Beta	St. Hata	T
1	,404	,392	35,215***	(Sabit)	2,545	,185	13,739***
				Kurumsal Yönetim	,021	,059	0,355
				Algılanan Kurum Yenilikçiliği	,189	,066	2,878**
				İnsan Kaynakları Uygulamaları	,168	,065	2,570**
				Yukarıdan Aşağıya İletişim	,137	,052	2,638**
2	,795	,632	50,310***	(Sabit)	,437	,254	1,716
				Kurumsal Yönetim	-,087	,053	-1,634
				Algılanan Kurum Yenilikçiliği	,099	,058	1,711
				İnsan Kaynakları Uygulamaları	,002	,059	0,032
				Yukarıdan Aşağıya İletişim	,029	,053	0,547
				Aşağıdan Yukarıya İletişim	,099	,057	1,732
				Kalite Yönetimi	,121	,058	2,097*
Psikolojik Güçlenme	,627	,057	11,044***				

Bağımlı değişken: İç Girişimcilik Davranışı

(***) 0.001 seviyesinde manidar, (**) 0.01 seviyesinde manidar, (*) 0.05 seviyesinde manidar

Bulgular, algılanan kurum yenilikçiliğinin, insan kaynakları uygulamalarının ve yukarıdan aşağı yönlü örgütsel iletişimin iç girişimcilik davranışı üzerinde olumlu etki yarattığını göstermektedir. İç girişimcilik davranışını ortaya çıkartan değişkenlerin ise; aşağıdan yukarıya iletişim (astların üstlere kendilerini ifade edebilme), kalite yönetimi ve en güçlü olarak psikolojik güçlenme olduğu görülmektedir.

5. Sonuç

Bilgi toplumuyla beraber değişen iş yapma biçimleri, endüstriyel ilişkileri ve kurumlardaki yönetim yaklaşımlarını etkilemektedir. Günümüzde işletmelerde hiyerarşik kademeler azalırken, aynı zamanda kademeler arasındaki çift yönlü iletişim de artmaktadır. Bu süreçte örgütsel bilginin yönetilmesinde teknolojik uygulamaların kullanımı yaygınlık kazanmaktadır, ancak bilgi yönetimi kavramı aslında altyapı, teknoloji ve teknik yetkinliklerden öte, çalışanlar açısından endüstri toplumuna göre bir üst algı boyutunu ve paradigmayı temsil etmektedir. Bu topyekûn değişim yeni kurumsal yapıları ortaya çıkardığı gibi, işyerlerinde iş görenlerin yeni tutum ve davranışlar geliştirmelerinde de etkili olmaktadır. Çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişim ve etkileşimin yoğunlaşması sayesinde, çalışanlar örgütsel süreçlere daha fazla katılabilmekte ve yönetimin parçası haline gelmektedir. Bu yeni paradigmada en kritik ekonomik aktörler örgütlerdeki girişimci çalışanlardır, bu nedenle endüstriyel ilişkiler ve örgütler açısından bu çalışanların psikolojik durumları ve tutumları da daha fazla önem kazanmaktadır. Tespitlere göre iç girişimcilik davranışı üzerinde, çalışanlar tarafından algılanan kurum yenilikçiliğinin, kurumun insan kaynakları uygulamalarının ve üst kademelerden aşağıya doğru iletişimin olumlu etki yarattığı görülmektedir. Bulgular iç girişimcilik davranışını ortaya çıkartan örgüte özgü yapısal değişkenlerin; astların üstlere kendilerini ifade edebilme ortamına sahip olması ve örgütün topyekûn kalite yönetimi uygulaması olduğunu göstermektedir. İç girişimcilik davranışının en önemli belirleyicisi ise çalışanların psikolojik olarak güçlenmiş olmalarıdır.

6. Kaynak

Ahsan, N., Fie, D.Y.G., Foong, Y.P. ve Alam, S.S. (2013), "Relationship between retention factors and affective organisational commitment among knowledge workers in Malaysia", *Journal of Business Economics & Management*, 14 (5), ss. 903-922.

Amabile, T.M. (1988), "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", ed. R.J. Stenberg, *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press

Atik, S. (1999), *Bilgi Toplumu Ve Bilgi Toplumunda Yönetici Nitelikleri*, Kara Harp Okulu Bilgi Toplama Ve Yayım Merkezi Yayınları, 217.

Bono, E.D. (1996), *Rekabet Üstü*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Chang, H., Chi, N. ve Chuang, A. (2010), "Exploring the Moderating Roles of Perceived Person-Job Fit and Person-Organisation Fit on the Relationship between Training Investment and Knowledge Workers' Turnover Intentions", *Applied Psychology: An International Review*, 59 (4), ss. 566-593.

Davenport, T.H. ve Prusak, L. (2001), *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*, İstanbul: Rota Yayıncılık, 1. Basım

Dul, J., Ceylan, C. ve Jaspers, F. (2011), "Knowledge Workers' Creativity and the Role of the Physical Work Environment", *Human Resource Management*, 50 (6), ss. 715-734.

Emanoil, M. ve Alexandra, S. (2013), "Knowledge Workers – The Modern Workers Prototype in Present and Future Organization", *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 22 (2), 572-580.

Feigenbaum, E.A. ve McCorduck, P., (1983), *The Fifth Generation*, MA, USA, Addison-Wesley

Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2002), "Yaratıcı Birey Teorisi ve Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Genel Özellikler", I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli, 10-11 Mayıs

Harney, B., Monks, K., Alexopoulos, A., Buckley, F. ve Hogan, T. (2014), "University research scientists as knowledge workers: contract status and employment opportunities", *International Journal of Human Resource Management*, 25 (16), ss. 2219-2233.

Jayasingam, S. ve Yong, J. R. (2013), "Affective commitment among knowledge workers", *International Journal of Human Resource Management*, 24 (20), ss. 3903-3920.

Joint Commission International (2010), *Joint Commission International Accreditation Standards for Hospitals*, 4. Baskı, Joint Commission Resources, Illinois, ISBN: 978-1-59940-434-9

Kirby, D.A. (2003), *Entrepreneurship*, Berkshire: McGraw-Hill Publication.

Koçak, S. (1996), "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayii İşletmeleri İçin İhracat Stratejileri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Kunz, W., Schmitt, B. ve Meyer, A. (2011). "How does perceived firm innovativeness affect the consumer?", *Journal of Business Research*, 64, ss. 816-822.

Matson, E. ve Prusak, L. (2013), "Boosting the productivity of knowledge workers", *Management Services*, 57 (2), ss. 14-15.

Miguélez, E. ve Moreno, R. (2014), "What Attracts Knowledge Workers? The Role Of Space and Social Networks", *Journal of Regional Science*, 54 (1), ss. 33-60.

Morris, M. ve Kuratko, D.F. (2002), *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development Within Organizations*, Orlando-Florida: Harcourt College Publishers

Perçin S., (2005), "Tedarik Zincirinin Zamana Dayalı Performansının Ölçülmesi: Türk Otomotiv Yan Sanayi Uygulaması", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(3), ss. 173-194.

Postmes, T., Tanis, M. ve De Wit, B. (2001), "Communication and commitment in organizations: A social identity approach", *Group Processes Intergroup Relations*, 4(3), ss. 227-246.

Oktav, M., Kavas, A., Önce, G. ve M. Tanyeri (1990), *Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri*, Ankara: TOBB Yayınları.

Özaytekin, S. (2002), *Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Bilgi İhtiyacı ve Bilgi Kaynaklarına Ulaşmada Bilgi Sağlayıcının Rolü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özçağlayan, M. (1998), *Yeni İletişim Teknolojileri ve Değişim*, İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Özgen, H. ve S. Doğan (1997), *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri*, TÜBİTAK Matbaası, Ankara.

- Pinchot, G. (1985), *Intrapreneuring*, New York: Harper and Row
- Ries, E. (2011), *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Publishing, ISBN 978-0-307-88791-7.
- Saal, F.E. ve Patrick A.K. (1988), *Industrial and Organizational Psychology, Science and Practice*, California: Brooks State University.
- Spreitzer, G.M. (1995), "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, Vol:38, No:5, ss. 1442–1465.
- Uslu, Ş. ve Demirel, Y. (2003), "Kobilerde Çalışanların Sorunları Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Ünivesitesi Sosyal Bilimler Entitüsü Dergisi*, 12, ss. 173–184
- Uslu, T. (2012a), "KOBİlerde Dikey Örgütsel İletişimin Ar-Ge, Yenilikçilik, Kurumsallaşma ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi", 8. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Bildiri Kitabı, ed. Müge İşeri, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 182, ISBN: 978-605-4233-96-0, ss. 25-30.
- Uslu, T. (2012b), "Marmara Bölgesindeki Aile İşletmelerinde Kalite Ve Bilgi Yönetiminin Örgütsel İletişime Etkileri Üzerine Görgül Bir Araştırma", 5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 169, ISBN: 978-605-4233-79-3, ss. 259-269
- Uslu, T. (2012c), "Aile Şirketlerinde Güdüleyici Faktörlerin Rolü İle İnsan Kaynakları Uygulamalarının Düzeyi Ve Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri: Kocaeli İli Örneği", 5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 169, ISBN: 978-605-4233-79-3, ss. 271-287.
- Uslu, T., Eryiğit, N. ve D. Çubuk (2015), "Individual and organizational effects of the corporate practices with the mediating role of lean intrapreneurship: differences between public and private sector in Turkey", *Elsevier Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 210, 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, ISSN: 1877-0428, s. 305, doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.370
- West, M.A. (1996), "Innovation in Top Management Teams", *Journal of Applied Psychology*, 81(6)
- Yeoh, K.K. ve Rosli, M. (2013), "The Relationship between Pro-Innovation Organizational Climate, Leader-Member Exchange and Innovative Work Behavior: A Study among the Knowledge Workers of the Knowledge Intensive Business Services in Malaysia", *Business Management Dynamics*, 2 (8), ss. 15-30.

İŞLETME VE YÖNETİM ALANINDAKİ “STRATEJİK YÖNETİM” KAVRAMININ EVRİMSEL GELİŞİMİNİN BİLİMSEL HARİTALAMA YÖNTEMİYLE İNCELENMESİ

Zafer Aykanat

Ardahan Üniversitesi
zaferaykanat@ardahan.edu.tr

Tayfun Yıldız

Ardahan Üniversitesi
tayfunyildiz@ardahan.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma ile 1971’den günümüze kadar dünyada işletme ve yönetim yazınındaki, “stratejik yönetim” kavramının gelişimini araştırmak amaçlanmıştır. İşletme ile yönetim alanında stratejik yönetim kavramının nasıl değişip, gelişim gösterdiği önce bibliyometrik analiz yöntemi ile daha sonra ise bilimsel haritalama ile elde edilen sonuçlar vasıtasıyla yorumlanmıştır. Bibliyometrik analiz, bilimsel yayınların üretildikleri ülkeleri, yazarları, yazarlar arası işbirliğini, atıfları, kaynakları, kurumları, yayın yılları gibi bilgilerden oluşmaktadır. Bilimsel haritalama ya da bibliyometrik haritalama ise, bibliyometrik alanında önemli bir araştırma konusudur. Farklı disiplinleri, alanları, makaleleri, yazarları ve bunların birbirleri ile olan ilişkilerini açıklayan bir araçtır. Bilimsel haritalama analizi, bir bilimsel alanın sınırlandırılmış araştırma alanları ile ve bu alanların evrimsel gelişimini saptamak için odaklanmış bir yöntemdir. Başka bir deyişle, bilimsel haritalamanın amacı bilimsel araştırmanın yapısal ve dinamik görüntüsünü göstermeyi amaçlamaktadır. İşletme ve yönetim alanında stratejik yönetim çalışmalarının 1971-2015 döneminde Web of Science (WoS) veri tabanında kaç makale yayımlandığı gösterilmiş ve bu makalelerin, dergi konu başlıklarına göre, anahtar kelimeler esas alınarak konulara göre dağılımlarının ne olduğu ortaya çıkarılmıştır. Araştırma, bilimsel haritalama analizi kullanılarak yapılmış ve bu analiz için öncelikli olarak Science Mapping Analysis Software Tool (SciMAT) programı kullanılmıştır. Bu program veri düzenleme seçenekleri açısından zengin ve farklı analiz yöntemlerini tek başına yapabilen bilimsel haritalama programı olması sebebiyle seçilmiştir. Ayrıca yazarlar arasındaki atıf örüntüsünün ortaya çıkarılabilmesi için VOSviewer programından da faydalanılmıştır. Böylelikle işletme ve yönetim alanındaki Web of Science kaynaklı dergilerdeki stratejik yönetim kavram çalışmalarının gelişimine etki eden konulardaki farklılıkları ortaya konulabilecektir. Araştırmada en fazla yayının 2011 yılında yapıldığı, sonrasında yayın sayılarında bir düşüş yaşandığı gözlenmiştir. İşletme ve yönetim alanında ki “stratejik yönetim” kavramının gelişimine ülkeler bazında bakıldığında, 1.614 yayın ile ABD birinci sırada, 531 yayın ile İngiltere ikinci sırada iken Çin 342 yayın ile üçüncü sıradadır. Türkiye toplam 169 yayın ile 8. sırada ve dünya yayın sayısının %3,91’ini oluşturmaktadır. İki farklı döneme ayrılarak yapılan bilimsel haritalama ile özellikle 1996-2015 dönemine bakıldığında tematik değişimin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu tematik değişim, genel olarak birbirleriyle ilişkili çalışma alanlarını bazılarının öne çıkması bazılarının ise gerilemesi suretiyle gerçekleşmektedir.

Anahtar Kelimeler: Bibliyometrik Analiz, Bilimsel Haritalama Analizi, Yönetim ve Organizasyon, Stratejik Yönetim

1. Giriş

Bu araştırmanın amacı, dünyada 1971-2015 döneminde işletme ve yönetim alanındaki “stratejik yönetim” kavramı üzerine üretilen bilimsel yayınları bibliyometrik analiz yöntemiyle incelemektir. Alan yazında stratejik yönetim sürecine yönelik teorik ve uygulamalı çalışmalar olmakla birlikte, bu çalışmalarının kendisinin 1971 sonrası dönemdeki gelişimine yönelik bir bilimsel haritalama (science mapping) analiz çalışmasına rastlanılmamıştır. Bu kapsamda, işletme ve yönetim alanındaki stratejik yönetim çalışmalarına ve üretilen bilimsel yayınlara bibliyometrik veri tabanlarından ulaşmak, bunlara ilişkin analiz ve yorum yapmak mümkündür.

Bu araştırma, her geçen gün farklı disiplinlerde kullanımı artarak devam eden bibliyometrik analiz yöntemi ile yapılmıştır. Bibliyometrik analizler, bilimsel yayınlara ilişkin olarak ülkeler arasında karşılaştırma başta olmak üzere ortaklıklara, öne çıkan konulara, geçmişten günümüze bir kavramın nasıl değişim gösterdiğine ve diğer kavramlarla olan ilişkilerine göre farklı amaçlarla yapılmaktadır. İşte bu çalışmada, stratejik yönetim alanının nasıl değişim, gelişim gösterdiği ve diğer kavramlarla olan ilişkilerini bibliyometrik analiz yöntemiyle ortaya konulacaktır. Bu bağlamda araştırma soruları aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

2. Stratejik Yönetim Kavramının Kısa Tarihi ve Tanımı

Stratejik yönetim kavramı tarihsel süreç içerisinde yeni olmakla birlikte çok hızlı gelişen kavramlardan bir tanesidir. Stratejik yönetim işletme, ekonomi, finans, sosyoloji, askeri gibi alanlarda oldukça sık kullanılan bir kavramdır.

Strateji kelimesine tarihsel süreç içerisinde bakıldığında Antik Yunan’da “stratēgia [στρατηγία]” kelimesine dönüşen eski Fransa’da yer alan “strategie” kelimesinden gelmektedir. Antik Yunan’da strateji general, komutan anlamlarını içermektedir (Jofre, 2011: 3). Yunan’da generalin sanatı olarak da ifade edilen strateji kelimesi kaynakları etkin kullanım yoluyla düşmanı yok etmek için yapılan planlar için kullanılmıştır (Mainardes et al, 2014:44). Türkçede strateji, sürme, gönderme, ve gütmeye anlamında sahip olmaktadır (Naktiyok ve diğerleri, 2009:7). Askeri alandan kullanılan strateji kelimesinin işletme yazınında kullanılması 20.yüzyılın ilk yarısında yer almaya başlamıştır. Özellikle strateji kavramının gelişimi ikinci dünya savaşından sonra olmuştur. Her ne kadar strateji kelimesi askeri literatürde düşmanı yok etme üzerine kurulu planlar olarak kullanılsa da işletme alanında kullanılması daha farklıdır. İşletme alanında stratejik yönetim kavramı, rakipleri yok etme değil onlar içerisinde lider işletme olarak yükselme anlayışı üzerine kurulmuştur. Çünkü işletmelerin yok edilmesi endüstrilerin kaybolması ve işletmelerin kendilerini yenileyememesi gibi birçok olumsuz durumu ortaya çıkaracaktır.

Özellikle ikinci dünya savaşından sonra çevresel değişimlerin yaşanması, kaynak ve kapasite kullanımında ki artış, kısa, orta ve uzun vade de hedeflere ulaşma ve pazar zorluklarını aşmak için işletmeler stratejiler oluşturmuş ve yönetmek istemişlerdir (Mainardes et al, 2014:44-45). Tüm bu durumlar değerlendirildiğinde işletmeler stratejik yönetim kavramını bir model olarak kullanmaya başlamışlardır.

Strateji kavramını tanımlamak için birçok yazar çeşitli araştırmalar yapmışlardır. Strateji kavramı ile ilgili yapılan araştırmalardan öne çıkan bazı tanımlamalar şu şekildedir

(Bracker, 1980:220): Chandler (1962), Strategy and Structure adlı eserinde stratejiyi; işletmenin temel ve uzun dönemli hedeflerinin belirleyicisi, harekete geçilmesi gerekli olan yolların izlendiği ve bu hedefler için gerekli kaynakların ayrıldığı bir yöntem olarak tanımlamıştır. Ansoff (1965) ise Corporate Strategy adlı eserinde stratejiyi bir kural olarak, ürün ve piyasa odaklı, büyüme hedefli, rekabet avantajı ve sinerji tabanlı kararlar alınmasını sağlayan bir yöntem olduğunu ifade etmektedir. Learned ve arkadaşları (1969), Business Policy adlı eserinde strateji amaç, hedef ve niyetlerin bir örneği olarak bu amaçlara ulaşılması için önemli kararlar ve planları içeren, işletmenin yaptığı işi tanımlayan ya da işletmenin ne yapması gerektiğini ya da nasıl bir şirket olması gerektiğini tanımlayan bir olgu olarak tanımlamışlardır. McNichols (1977), Policy Making and Executive Action adlı eserinde Stratejiyi temel işletme amaçlarını içeren bir dizi kararları ve bu amaçlara ulaşmak için yetenek ve kaynakları doğru bir şekilde kullanmayı ifade ettiğini belirtmiştir.

Tablo 1'den de izlenebileceği gibi Stratejik Yönetimin kavramı 60 yıla yakın bir mazisi vardır. Rekabetin, bilginin ve teknolojinin gelişmesiyle beraber işletmeler için önemi daha çok anlaşılan bir kavramdır.

Tablo: 1 Stratejik Yönetimin Kısa Tarihçesi

Yıllar	1960	1970	1980	1990	2000
Sınıflama	Stratejinin Tanımlanması	Stratejik Yönetimin kavramsallaştırılması	Endüstriyel organizasyonların ekonomisine stratejik bakış	Stratejiye kaynak tabanlı bakış	Stratejik yönetimin yeni paradigması
Öncü yazarlar	Chandler (1962) Ansoff (1965) Learned ve diğerleri (1965) Andrews (1971)	Rumelt (1974) Mintzberg(1978) Ansoff (1979)	Porter (1980) Porter (1986)	Bartlett (1979) Ghoshal(1986) Wernerfelt(1984) Barney(1991) Prahalad ve Hamel (1990)	Nonaka(1991) Hamel(2000) Pfeffer ve Sutton (2000)
Hakim temalar	Kurumsal strateji, planlama ve büyüme	Stratejik yönetimin içeriği ve süreci	Rekabet avantajı geliştirme	Kaynak ve beceri geliştirme	Öğrenme, bilgi ve yenilik
Gerekçeler	Karar vermede stratejinin bir kural haline gelmesi.	Formüle edilmiş stratejinin kritik boyutlarının değerlendirilmesi ve uygulanması	Genel stratejiler ile rekabeti avantaj geliştirmek için endüstri çekiciliğinin beş güç analizi ile değerlendirilmesi	Değerli nadir, taklidi maliyetli ve ikamesi olmayan kaynaklar sürdürülebilir rekabetçi avantajın kaynağı olabilir.	Firmaların öğrenme sürecinde değerli bilgiyi elde ettiği, bilgi oluşturduğu soyut yeteneklerini çoğalttığı dinamik stratejik model
Stratejik içerikler, araçlar ve teknikler	Swot, Deneyim Eğrisi, Büyüme payı matrisi.	Değer zinciri	Beş güç modeli, Stratejik tercih.	Temel yetenek değer sistemi, oyun teorisi, VRIO analizi.	Yeni entegre edilmiş bilgi teknolojileri sistemi.

Kaynak: (Mele and Guillen, 2006:2)

3. Araştırmanın Uygulanması: Bibliyometrik ve Bilimsel Haritalama Analizi

Bilimsel haritalama ya da bibliyometrik haritalama, bibliyometrik alanında önemli bir araştırma konusudur. Farklı disiplinleri, alanları, makaleleri, yazarları ve bunların birbirleri ile olan ilişkilerini açıklayan bir araçtır. Bilimsel haritalama analizi, bir bilimsel alanın sınırlandırılmış araştırma alanları ile ve bu alanların evrimsel gelişimini saptamak için odaklanmış bir yöntemdir. Başka bir deyişle, bilimsel haritalamanın amacı bilimsel araştırmanın yapısal ve dinamik görüntüsünü göstermeyi amaçlamaktadır (Cobo vd, 2012:1609). Ayrıca bibliyometrik ülkelerin, üniversitelerin, araştırma merkezlerinin,

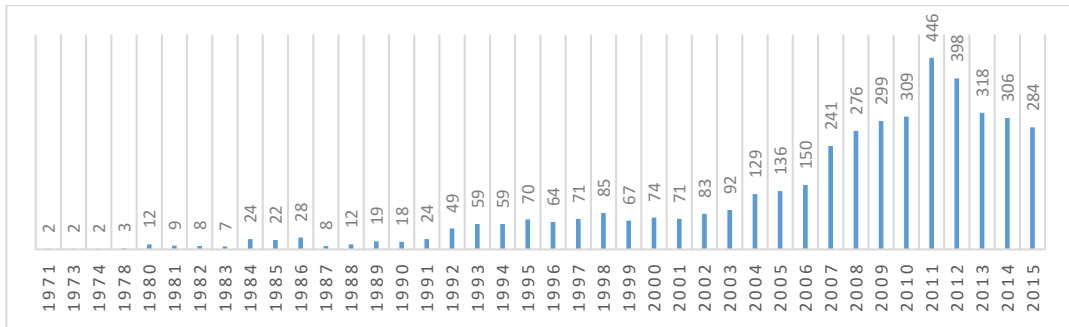
araştırma gruplarının ve dergilerin akademik araştırmanın gelişmelerini analiz ve değerlendirmek için kullanılan önemli bir araçtır (Martinez vd, 2015: 257).

Bibliyometrik analizlerin temel ilkesini atıf ağları oluşturmaktadır. Bibliyometrik metot iki unsuru ön plana çıkarmaktadır. Bunlar araştırma performans değerlendirmesi için atıf analizini ve bilimsel haritalamadır. Her ikisi de aynı ağ yöntemleriyle elde edilebilir (Van Raan, 2014:19).

Bu çalışmada kullanılan veri setleri Web of Science (WoS) veri tabanından elde edilmiştir. Stratejik yönetim kavramı ile ilgili bilimsel yayınlar elde edilirken tek sorgu kullanılmıştır; TS=(“strategic management”). Web of Science (WoS), dünyada yapılan bilimsel yayınları veri tabanında tutan ve belirli bir zaman aralığına ait olmak üzere bu yayınların analizine imkan veren en kapsamlı araçlardan biridir. Bu araştırma kapsamında analizde esas alınacak zaman aralığı olarak 1971-2015 dönemi seçilmiştir. Bilimsel yayınların başlık ve anahtar kelimelerine göre Web of Science (WoS) veri tabanında yapılan sorgu sonuçlarına göre, Şubat 2016 tarihi itibarıyla, 1971-2015 döneminde dünyada toplam 6.633 adet yayın yapılmıştır. Ancak bu yayınlardan işletme ve yönetim yazınında olmayan makaleler elenmiş, araştırma 4.359 adet yayın ile yapılmıştır. Araştırmada 2011 yılı sonrasında yayın sayılarında artış yaşandığı gözlenmiştir. İşletme ve yönetim yazınındaki stratejik yönetim alanındaki çalışmalara ülkeler bazında bakıldığında, en çok yayının, 1.614 yayın ile ABD birinci sırada, 531 yayın ile İngiltere ikinci sırada iken Çin 342 yayın ile üçüncü sıradadır. Ancak Türkiye toplam 169 yayın ile 8. Sırada ve dünya yayın sayısının % 3,91’ini oluşturmaktadır. Farklı iki dönemlere ayrılarak yapılan bilimsel haritalama ile özellikle 1996-2015 dönemine bakıldığında tematik değişim ortaya çıktığı görülmektedir.

Aşağıdaki şekil 1’den de izlenebileceği gibi, 1971 ile 2003 yılları arasında stratejik yönetim ile ilgili 100’ün altında yayın bulunurken, 2007 yılında önemli derecede bir artış meydana gelmiş ve 241 yayın sayısına ulaşılmıştır. 2011 yılında ise 446 yayın ile Web of Science (WoS) veri tabanında stratejik yönetim ile ilgili en fazla yayın sayısına ulaşılmıştır. Daha sonra bu sayı azalmaya başlamış ve 2015 yılında 284 yayına kadar düşmüştür.

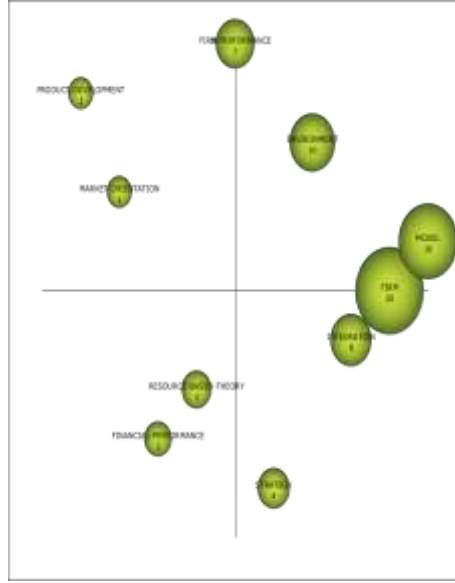
Şekil 1: 1971-2015 Dönemi Ait Yayın Grafiği



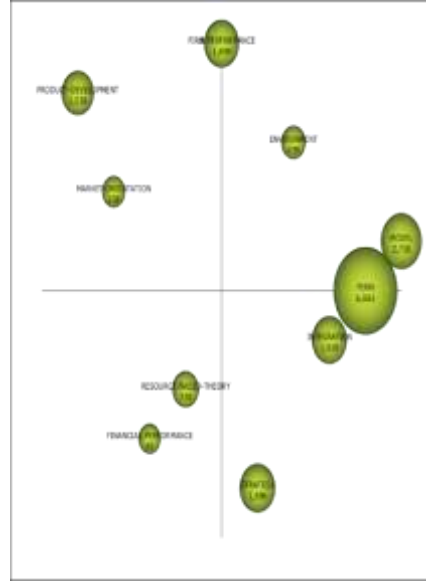
SciMAT ile yapılan analiz sonucunda dönemler itibari ile stratejik diyagramlara bakılmıştır. Stratejik diyagramda yatay eksenindeki “merkezilik (centrality)”, ilgili temanın diğer temalarla veya tematik alanlar ile ilişkisinin kuvvet derecesini ifade etmektedir. Yatay ekseninde sağ yöne gidildikçe ilişki kuvveti artarken sol yöne gidildikçe ilişki kuvveti azalmaktadır. Stratejik diyagramda dikey eksenindeki “yoğunluk (density)”, bilimsel yayın sayısının çokluğunu ifade etmektedir. Dikey ekseninde yukarı doğru gidildikçe temanın yoğunluğu yani çalışılma sıklığı artarken aşağı doğru gidildikçe temanın yoğunluğu azalmaktadır. (Monica vd, 2015: 2260).

Şekil 2: 1971-1995 Dönemi Stratejik Diyagramları

a) Stratejik Diyagram (Doküman Sayısı)



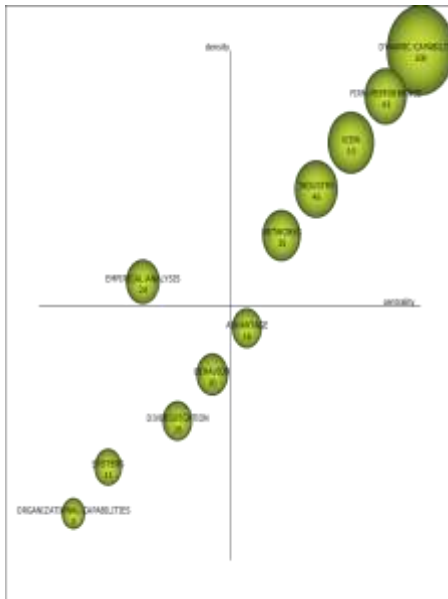
b) Stratejik Diyagram (Atıf Sayısı)



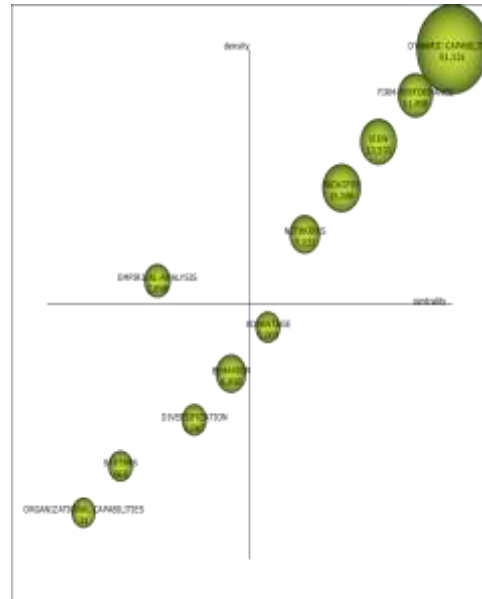
İşletme ve yönetim yazınındaki stratejik yönetim çalışmalarının analizi sonucunda stratejik diyagramlara bakıldığında, 1971-1995 döneminde 10 adet tema ön plana çıkmıştır. Bu temaların 6 tanesi de motor temalar ve temel temalar olup bunlar; firma performansı (firm performance), çevre (environment), model (model), firma (firm), entegrasyon (integration), strateji (strategy) olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaynak bağımlılığı teorisi (resource based theory) ve finansal performans (financial performance) temaları ise yükselen ya da kaybolan temalar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu dönemde ürün geliştirme (product development) ve piyasa yönelimi (market orientation) ise güçlü ama izole bir yapıdadırlar.

Şekil 3: 1996-2015 Dönemi Stratejik Diyagramları

a) Stratejik Diyagram (Doküman Sayısı)



b) Stratejik Diyagram (Atıf Sayısı)



1996-2015 dönemine bakıldığında 11 adet tema ön plana çıkmıştır. Bu temaların 6 tanesi motor temalar ve temel temalardır. Bu temalar; dinamik yetenek (dynamic capability), firma performansı (firm performance), değerlendirme (view), endüstri (industry), ağlar (networks) ve avantaj (advantage) temalarıdır. Davranış (behavior), çeşitlendirme (diversification), sistemler (systems), örgütsel yetenekler (organizational capabilities) temaları ise yeni gelişen ya da kaybolan temalardır. Uygulama analizi (empirical analysis) teması ise kendi içinde güçlü ancak izole bir yapıdadır.

Araştırmada dönemler itibari ile stratejik diyagramlardan sonra incelenen dönem esas alınarak işletme ve yönetim alanındaki stratejik yönetim çalışmalarının evrimini görebilmek için evrim haritası oluşturulmuştur. Evrim haritası her iki dönemde öne çıkan temaların birbirleriyle dönemsel olarak bağlantılarını ortaya koymaktadır. Bu haritadaki düz çizgiler tematik bağı, kesikli çizgiler birbirine bağlı temaların ortak anahtar kelimeleri paylaştığını göstermektedir.

1971-2015 dönemi evrim haritası Şekil 4'te gösterilmiştir. Evrim haritasında 1971-2015 döneminde dönemlere göre oluşan tema sayılarına bakıldığında 1971-1995 döneminde 10 adet tema, ve 1996-2015 döneminde ise 11 adet temanın öne çıktığı gözlenmiştir. Temaların dönemlere göre değişen sayılarına ve temaları temsil eden dairelerin büyüklüğüne bakılarak 1996-2015 döneminde tematik yoğunlaşmanın nispeten fazla olduğu gözlenmiştir.

Şekil 4'te de izlenebileceği gibi 1971-1995 döneminde öne çıkan temaların 1996-2015 dönemindeki temalarla yoğun ve bağlantılı olduğu konular şu şekildedir:

- Firma performansının (firm performance) yoğun ilişkide ve bağlantılı olduğu tema değerlendirme (view) temasıdır. Ayrıca firma performansı ileriki dönemlerde de konu itibariyle çok çalışılan bir konudur. Firma performansı temasının ilişkili olduğu diğer temalar ise endüstri (industry) ve çeşitlendirme (diversification) temalarıdır.
- Model teması (model) ile kastedilen stratejik yönetim modelidir. Bu temanın davranış (behavior) teması ve endüstri (industry) teması ile yoğun bağlantılı bir ilişki içerisindedir. Dinamik yetenekler (dynamic capabilities) teması ile ise düşük bağlantılı bir özelliكتedir.
- Firma (firm) temasının yoğun bağlantılı olduğu tema dinamik yetenekler (dynamic capabilities) temasıdır.
- Strateji (strategy) temasının yoğun bağlantılı olduğu tema endüstri (industry) temasıdır. Firma performansı (firm performance), uygulama analizi (empirical analysis) ve çeşitlendirme (diversification) temaları ile düşük bağlantılı ilişkiindedir.
- Kaynak bağımlılığı teorisinin (resource based theory) yoğun bağlantılı olduğu tema, örgütsel yetenekler (organizational capabilities) temasıdır.
- Piyasa yönelimi (market orientation) teması ile finansal performans temasının (financial performance) temasının yoğun ve ilişkili olduğu tema firma performansı (firm performance) temasıdır.

Şekil 4: Stratejik Yönetim Çalışma Alanının Tematik Evrim Haritası (1971- 2015)



Stratejik yönetim kavramı ile ilgili yapılan bilimsel yayınlar arasında yazarlar arasındaki atıf ağı örüntüsünün ortaya çıkarılabilmesi için VOSviewer programından faydalanılmıştır. Buna göre Dave Ketchen (42 yayın), R. Duane Ireland (22 yayın), Joseph T. Mahoney (21 yayın), Michael A. Hitt (20 yayın) ve Jeremy C. Short ve Alain Verbeke (19 yayın) gibi yazarlar stratejik yönetim kavramının gelişiminde öncü yazarlar olarak gösterilebilir.

5. Kaynaklar

Bracker, Jeffrey (1980) The Historical Development Of The Strategic Management Concept, *Academy Of Management Review*, Vol. 5, No. 2, pp: 219-224.

Cobo, M.J., López-Herrera, A.G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F.(2012). SciMAT: A New Science Mapping Analysis Software Tool. *Journal Of The American Society For Information Science And Technology*, 63(8):1609–1630.

Cobo, Manuel J. ve López-Herrera, A. G. ve Herrera-Viedma Enrique (2015). “A Relational Database Model for Science Mapping Analysis,” *Acta Polytechnica Hungarica* Vol. 12, No. 6, pp.43-62.

Jofre, S. (2011). *Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations*. Kgs. Lyngby: DTU Management. (DTU Management 2011; No. 1). Pp.1-87.

Mainardes, E. W. and Ferreira, J. J. and Raposo M. L. (2014) *Strategy And Strategic Management Concepts: Are They Recognised By Management Students?*, *Business Administration and Management*, XVII, 1, pp: 43-61. DOI: 10.15240/tul/001/2014-1-004

Mónica Lopez Alonso,; Jadraque Gago, Eulalia; María Dolores Martínez Aires, María Martínez Rojas, (2015) *Musculoskeletal Disorders Research Evolution In Construction: A Bibliometric Analysis*, 19th International Congress on Project Management and Engineering Granada, 15-17th July, 2257-2266.

Martinez, M. A., Cobo, M. J., Herrera, M. & Herrera-Viedma, E. (2015). Analyzing the Scientific Evolution of Social Work Using Science Mapping. *Research on Social Work Practice*, 25 (2), 257-277.

Mele, Domenec and Guillen, Manuel (2006) *The Intellectual Evolution Of Strategic Management and Its Relationship With Ethics and Social Responsibility*, Working Paper no 658, IESE Business School-University of Navarra. pp.1-22.

Naktiyok, Atılhan ve Timuroğlu, M. Kürşat ve Karabey, Canan N. (2009) *Stratejik Bilinç*, İmaj Yayınevi, Ankara.

Tabak Akif, Barbak Ahmet ve Öztürk, Talih (2015) “Kamu Politikası Disiplinindeki Dönüşümü Bibliyometrik Analiz Yöntemiyle Anlamak Mümkün Mü?”, VI. Kamu Politikaları Çalıştayı, 16-18 Eylül Sakarya, ss.85-93.

Van Raan, Anthony F.J. (2014). “Advances in bibliometric analysis: research performance assessment and science mapping,” <http://www.portlandpress.com/pp/books/online/wg87/087/0017/0870017.pdf> pp 17-28

KEŞİFSEL VE GELİŞTİRİCİ ÇİFT YÖNLÜLÜK İÇİN LİDERLİK: DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZI VE ÖZELLİKLERİNİN ÇİFT YÖNLÜLÜĞÜN SAĞLANMASINDAKİ ROLÜ

Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU

Kocaeli Üniversitesi
hulyagunduz@kocaeli.edu.tr

Ayşe GÜNSEL

Kocaeli Üniversitesi
ayse.gunsel@kocaeli.edu.tr

Özgün ÖZTÜRK İLHAN

Gebze Teknik Üniversitesi
oozturk@gtu.edu.tr

ÖZET

Dönüşümcü liderliğin çift yönlülük üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmanın, Doğu Marmara bölgesinde imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, Yapısal Eşitlik Modeli (SEM) dahilinde ölçümleri ve yapısal parametreleri hesaplayabilmek için Parsiyal En Küçük Kareler (PLS-Graph 3.0, Chin, 2001) yaklaşımı kullanılmıştır. Bulgular, dönüşümcü liderliğin ilhama dayalı motivasyon ve entelektüel gelişim boyutlarının çift yönlülüğün keşifsel boyutu üzerindeki öncül etkisini ortaya koyarken; yine idealize etki, ilhama dayalı motivasyon ve entelektüel gelişim ile geliştirici yetenek arasındaki olumlu ve anlamlı ilişkinin varlığına kanıt sağlamaktadır. Sonuç kısmında ise bulgular tartışılarak yorumlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: keşifsel çift yönlülük, geliştirici çift yönlülük, dönüşümcü liderlik

1. Giriş

Stratejik yönetim ve örgüt teorisi alanında giderek önem kazanan bir kavram olarak çift yönlülük, örgütlerin içinde buldukları dinamik ve çok yönlü çevresel taleplere cevap verebilmelerini sağlamakta, örgütlerin yaşamlarını sürdürmelerini ve rekabet etmelerini mümkün kılmaktadır. Örgütler, küresel ve rekabetçi iş dünyasının artan paradoksları ve birbiri ile çelişen taleplerini başarı ile yönetmek için bir yandan mevcut yeteneklerini sürekli geliştirmek, bir yandan da yeni yetenekler edinerek kendilerini rakiplerinden farklılaştırmak zorundadırlar. Bu ihtiyaca paralel olarak stratejik yönetim disiplininde çift yönlülük kavramı dikkatleri çekmektedir. İnsanın her iki elini eşit bir şekilde kullanabilme yeteneğinden yola çıkılarak geliştiren çift yönlülük, rekabetçi örgütlerin iki farklı işi aynı anda yürütebilme yönündeki örgütsel yeteneklerini tanımlamak için kullanılan bir metafor haline gelmiştir (Tushman ve O'Reilly, 1996, Gibson ve Birkinshaw, 2004). Yenilikçilik perspektifinden bakıldığında çift yönlülük, özünde mevcut kaynak ve yeteneklerin yeniden yapılandırılması ile birlikte; işletmelerin yeni kaynak ve yetenekler edinimi ile ilgili süreçleri yönetebilme yetisini ifade etmektedir (Jansen vd, 2005). Bu kavramı ilk çalışanlardan Tushman ve O'Reilly

(1996) çift yönlülüğü, keşifsel ile geliştirici faaliyetleri arasındaki dengeyi sağlayabilme yetisi olarak kavramsallaştırmaktadır. Keşifsel yetenek firmaların araştırma, keşif ve denemelerde bulunma, risk alma ve radikal yenilikler gerçekleştirmeleri ile ilişkili bir yetenek grubunu ifade ederken; geliştirici yetenek ise firmaların mevcut uygulamaları, faaliyetleri ve üretimle ilgili seçimlerindeki iyileşme ve gelişmeleri ifade etmektedir (Gibson ve Birkinshaw, 2004; McCarthy ve Gordon, 2011).

Çift yönlülüğün önemine yönelik farkındalığın artması ile birlikte araştırmalar, yapısal çift yönlülük (Tushman ve O'Reilly, 1997) ile bağlamsal çift yönlülük (Gibson ve Birkinshaw, 2004) konusuna yönelmiş, örgütsel çift yönlülüğün nasıl geliştirileceği tartışılmaya başlanmıştır. Özellikle yenilik ve etkinliğin sağlanması için girilen çabaların bünyesinde çelişkileri de içermesi yüzünden çift yönlülüğün sağlanması kolay görünmemektedir (Tushman ve O'Reilly, 1996; Lewis, 2000).

Çift yönlülük ile ilgili çalışmalar, çift yönlülüğün lider davranışları ve örgüt içi çevre ile ilişkili olduğunu, bu yöndeki çalışmaların ise henüz az ve değerli olduğunu ifade etmektedir (Tushman ve O'Reilly, 1996; O'Reilly ve Tushman, 2004; Gibson ve Birkinshaw, 2004; Smith ve Tushman, 2005; Nemanich ve Vera, 2009). Ayrıca, çift yönlü örgütler yaratmak için üst yönetim takımının ya da liderlerin ne yapacağı, örgütü nasıl şekillendireceği ile ilgili çok az şey bilinmektedir (Carmeli ve Halevi, 2009, 208). Bu çalışmada firma seviyesinde çift yönlülüğün sağlanmasında liderlerin rolü incelenmekte, bu bağlamda dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon, karizma ve idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım, bireysel ilgi yönündeki davranışsal özelliklerinin keşifsel ve geliştirici yeteneklerin sağlanmasındaki rolü incelenmektedir. Türkiye'de çift yönlülük ile ilgili çalışmalar henüz yeni yeni yapılmakta ve sayıca azdır. Bu nedenle bu araştırma ile konu ile ilgili bilgi birikiminin sağlanmasına katkıda bulunulması ve özellikle günümüz değişim ve rekabet ortamında faaliyet gösteren örgütlerin gerek araştırma gerekse geliştirme yönünde yeteneklerinin geliştirilmesi ve bu iki yeteneğin birleştirilmesi çabasında dönüşümcü liderlerin rolü teşhis edilerek bu yönde yapılması gereken örgütsel düzenlemeler konusu aydınlatılmaktadır. Bunu takip eden bölümde dönüşümcü liderlik ile çift yönlülük kavramları incelenerek ilgili hipotezler geliştirilmektedir. Araştırma kısmında ise Doğu Marmara bölgesinde imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinden toplanan veriler test edilerek dönüşümcü liderliğin çift yönlülük üzerindeki etkileri ortaya konmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Çift Yönlülük: Keşifsel ve Geliştirici Faaliyetler Arasında Bir Denge

Çift yönlülük örgütlerin iki farklı alanda iyi olma ya da iki farklı şeyi aynı anda yapabilme yeteneğine sahip olması ve bu iki farklı yeteneği birleştirmek ya da uyumlaştırmak adına yapılan faaliyetler, harcanan çabalar anlamına gelmektedir. Bu kapsamda işletmelerin bir yandan farklılaştırma yaparken bir yandan da maliyetlerini indirmeye çalışması (Porter, 1980;1996), ya da uluslararası pazar ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışırken, aynı zamanda ulusal pazardaki müşteri ihtiyaçlarını dikkate almaya yönelik çabalarıdır (Bartlett ve Ghoshal, 1989). Rutin, kaynak ve yeteneklerin edinimi ve kullanımı ile birlikte; işletmelerin yeni kaynak ve yetenekler edinimi ile ilgili süreçleri yönetebilme yetisi olarak kavramsallaştırılmakta olan çift yönlülük kavramına ilişkin olarak mevcut yazında iki örgütsel yeteneğin öne çıktığı görülmektedir: keşifsel yetenek ve geliştirici yetenek (Cheng ve Van de Ven, 1996). Keşifsel yetenek firmaların araştırma, keşif ve denemelerde bulunma, risk alma ve radikal yenilikler gerçekleştirmeleri ile ilişkili bir yetenek grubunu ifade ederken; geliştirici yetenek ise işletmenin mevcut uygulamaları, faaliyetleri ve üretimle ilgili seçimlerindeki iyileşme ve gelişmesini ifade etmektedir (Gibson ve Birkinshaw, 2004; McCarthy ve Gordon, 2011). Birbiri ile çelişen bu iki sürecin farklı

örgütsel çevreler gerektirmesi ve nadir olan kaynaklar için rekabet etmesi nedeniyle dengelenmesi oldukça zordur. Teorik çerçeveden bakıldığında keşifsel ve geliştirici yetenek sürekliliği sağlayacak olan kıt olan kaynaklar için rekabet eden iki ayrı uç olarak görünmektedir (March, 1991).

Çift yönlülük ile ilgili farklı birçok tanım yapılmasına rağmen, bu alanda özellikle March (1991) tarafından yapılan keşifsel ve geliştirici yeteneğe ilişkin yapılan geniş kapsamlı yaklaşım ve tanım daha fazla kabul görmektedir. Ancak çift yönlülüğe ilişkin farklı yönlerden yapılan yaklaşımlar ve kavramsallaştırma çabaları da vardır. Bazı çalışmalarda keşifsel ve geliştirici yeteneğe risk unsuru dikkate alınarak bakılmaktadır. Buna göre keşifsel yetenek geliştirici yeteneğe oranla daha fazla risk unsuru içermektedir. Bunun yanında keşifsel yetenek ve çabaların daha uzun dönemli hedeflere yöneldiği geliştirici çaba ve yeteneklerin kısa dönemli hedeflerle ilgili olduğu ifade edilmektedir. Bir başka bakış açısına göre, keşifsel yetenekler yenilikçi faaliyetlerle ilgili iken geliştirici yetenekler ise tekrarlayan faaliyetlerle ilgilidir. Diğer yandan, keşifsel yetenekler bilgi yaratılması ile ilgili iken, geliştirici yetenekler bilginin uygulanması ile ilgilidir. Bir diğer yaklaşımda bu iki kavrama denge ve değişim kavramları üzerinden bakılmakta, araştırma faaliyetlerinin en iyi alternatifin bulunması ve ona geçişi simgelediği, geliştirici yeteneğin ise var olan bir durumun benimsenmesi, başarılı ve dengeli bir şekilde uygulanması ile ilgili olduğu ifade edilmektedir (Van Den Bosch ve Volberda, 2015, 840). Levinthal ve March (1993) ise çalışmalarında keşifsel ve geliştirici yeteneği örgütsel öğrenme konusu kapsamında değerlendirmiştir. Tushman ve O'Reilly'e (1996) göre hem keşfedici hem de geliştirici yetenek ve çabalar örgüt, birim, takım ve bireyin karar verme performansı ile çok yakından ilişkili olup, ekonomik olarak yaşamda kalmaya farklı yollarla katkıda bulunur. Keşifsel yetenek örgütün karar verme mekanizmaları ile değişen çevresel şartlara adapte olmasını sağlayarak uzun dönemli hedeflere ulaşılmasını garanti ederken, geliştirici yetenek ise var olan çevresel şartlara uygun kısa dönemli hedeflerin maksimize edilmesini sağlar.

2.2. Liderlik - Çift Yönlülük İlişkisi

Çift yönlülüğün, günümüz rekabetçi iş dünyasında işletmelerin devamlılığı ve başarısı açısından önemli bir rol üstlenebilme potansiyeline sahip olduğu aşikârdır (Andriopoulos ve Lewis, 2009; Schmitt vd., 2010). Lakin böylesi önemli bir yeteneğin biçimlendirilmesine ve gelişimine dair yönetim yazınındaki boşluk henüz tam olarak doldurulabilmiş değildir. İlgili yazın incelendiğinde, çift yönlülük üzerine gerçekleştirilen araştırmaların büyük bir kısmının firmaların radikal ve artımsal yenilikler gerçekleştirmeleri (Van den Bosch, Volberda, ve De Boer, 1999), çift yönlülük-yenilikçilik ilişkisi (Cohen ve Levinthal, 1990) ve çift yönlülüğün firma performansı üzerindeki etkilerini (Lewin vd., 1999; Gibson ve Birkinshaw, 2004; He ve Wong, 2004; Jansen vd., 2006) araştırdığı görülmektedir. Bununla birlikte çift yönlülüğün gelişimi ve işletmelerin böylesi bir beceriyi nasıl elde edeceklerine dair az sayıda da olsa çalışma mevcuttur. Örneğin örgüt yapısının (Sheremata, 2000; Birkinshaw ve Gibson 2004; Raish ve Birkinshaw, 2008), liderlik türlerinin (Lubatkin ve diğerleri, 2006; Smith ve Tushman, 2005; Tushman ve O'Reilly, 1997; Gibson ve Birkinshaw, 2004), bağlamsal unsurların (Gibson ve Birkinshaw, 2004; Birkinshaw ve Gibson 2004; Raish ve Birkinshaw, 2008) ve örgüt kültürünün (Tushman ve O'Reilly, 1997; O'Reilly ve Tushman, 2004; Van den Bosch vd., 1999; Lin vd., 2007) çift yönlülük üzerindeki öncül rollerinin araştırıldığı çalışmalara rastlanmaktadır. Ancak çift yönlü örgütler yaratmak için üst yönetim takımının ya da liderlerin ne yapacağı, örgütü nasıl dizayn edeceği ya da şekillendireceği ile ilgili çok az şey bilinmektedir (Carmeli ve Halevi, 2009, 208).

Bu çalışmada çift yönlülük kavramı, iş ortamı yaklaşımı ile ilgili bir yaklaşımla ele alınmaktadır. Bağlamsal çift yönlülük yaklaşımı; örgütün bireyleri kendi yargılarını yapabilecekleri, zaman, dikkat ve kaynaklarını birbirleri ile çelişen çok sayıda faaliyet ve görev arasında bir dengeyi kurabilmek üzere istedikleri gibi dağıtabilecekleri, uygun bir çalışma ortamı ve süreçler oluşturmak ile ilgili bir kavram olarak hem keşifsel hem de artımsal yenilik anlamında bireyleri ve bireysel davranışları öne çıkartmaktadır (Gibson ve Birkinshaw, 2004; Yang vd., 2014). Bu bağlamda çift birimli bir yapılanma oluşturma yerine; liderler örgüt üyelerinin keşifsel ve geliştirici faaliyetleri eşzamanlı olarak gerçekleştirebilmelerine imkân veren bir örgüt ortamı yaratmaktadır (Raish vd., 2009). Burada temel sorun nasıl bir liderlik yaklaşımının böylesi bir örgüt bağlamı yaratmada etkili olacağı yönünde karşımıza çıkmaktadır. Gibson ve Birkinshaw (2004), bireylerin zamanlarını keşifsel ve geliştirici faaliyetler arasında dengeli bir şekilde dağıtılmaları için onları hem mevcut kaynak ve yetenekleri daha iyi bir şekilde kullanmaları hem de yeniliklerin peşinde koşmaları yönünde gerçek anlamda destekleyen bir liderlik mekanizmasının gerektiğini vurgulamıştır. Bu çalışma kapsamında dönüşümcü liderlerin çalışanlarla ilişkileri bağlamında bu tarz bir ihtiyaca cevap verebileceği düşünülmektedir. Dönüşümcü liderlik, ÖD alanındaki çalışmalarda yenilikçilik ile en çok ilişkilendirilen liderlik türüdür. Nitekim ilgili yazı incelendiğinde dönüşümcü liderlik ile çift yönlülük arasındaki ilişkinin varlığını inceler nitelikte çalışmalara da rastlanmaktadır (Örn. Nemanich ve Vera, 2009; Berson vd., 2006; Jansen vd., 2008; Jansen vd., 2009; Purvee ve Enkhtuvshin, 2014; Chang, 2015).

Bass'a göre dönüşümcü liderler, izleyicilerinin düşünce ve kavrayışlarını değiştiren liderlerdir. Bu kapsamda bu liderler, izleyicilerin kendi amaçlarına ancak örgüt amaçlarına ulaşabileceği zaman ulaşabileceklerini ve bu nedenle görevlerini iyi bir şekilde yapmalarının ne denli önemli olduğunu vurgulayan liderlerdir. Dönüşümcü liderin izleyicileri liderlerine son derece güvenen, saygı duyan ve inanan insanlardır (Özalp& Öcal, 2000). Bu nedenle bu liderler değişim ve rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmenin ayakta kalabilmelerinde çift yönlülüğün işletme için ne denli önemli olduğunu bilen ve çalışanlarının çift yönlülüğün sağlanmasında ki rolünü çalışanlarına ilham verme ve motivasyon sağlama davranışları ile hissettiren liderlerdir.

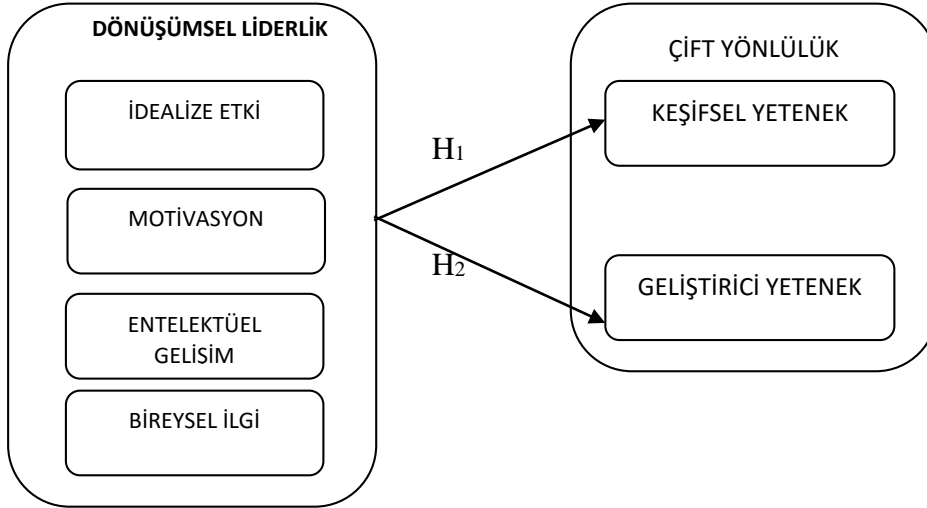
Dönüşümcü liderler; vizyon sahibi liderler olup; bu vizyonu takipçilerine coşku ile aktarmaktadır. Onlar takipçilerini güçlendirerek; yaratıcı olmaları, geçmiş deneyimlerinden öğrenmeleri ve performans beklentilerini aşmaları yönünde cesaretlendirmektedir (Bass ve Avolio, 1994). Dönüşümcü liderler; takipçileri üzerinde idealize bir etki yaratır, onlara ilham kaynağı olur, entelektüel gelişim imkanları sağlar ve onlar ile bireysel olarak ilgilenir (Avolio vd., 1999). İlham kaynağı olarak dönüşümcü liderler; örgütün amaç ve hedeflerine bir bağlılık sergileyerek diğer örgüt üyeleri açısından da bu amaç ve hedefler üstünde bir odaklanma sağlarlar (Waldman vd., 2006). İdealize etki ile dönüşümcü liderler, bir aidiyet duygusu yaratarak örgüt üyelerinin, doğası gereği, birbirleri ile zıt değerleri öne çıkartan keşifsel ve geliştirici aktivitelere bir arada odaklanmaları yönünde örgüt üyelerini yönlendirir. Bireysel ilgi ile dönüşümcü liderler, keşifsel ve geliştirici çabaları artırma amaçlı olarak bilgi paylaşımında bulunabilir, çalışanlar ile çift yönlü olmanın kurumsal ve nihayetinde bireysel getirilerini tartışabilirler. Bu yolla dönüşümcü liderler, çalışanlarını birbiri ile iki farklı uçta yer alan bu keşifsel ve geliştirici faaliyetlerle işbirliği içerisinde ilgilenmeleri ve daha çok çaba göstermeleri yönünde motive etmiş olur (Jansen vd, 2008). Özetlemek gerekirse, dönüşümcü liderler; mevcut kabulleri yıkıp, risk alıp diğerlerine ilham kaynağı olarak örgüt üyelerinin keşifsel faaliyetlere katılımını sağlamakta; bununla birlikte de eşzamanlı olarak iletişim ve geri besleme mekanizmalarının varlığı ile geliştirici faaliyetler açısından da doğru zemini hazırlamaktadırlar (Purvee ve Enkhtuvshin, 2014). Nitekim Snell (2001) de dönüşümcü liderliği örgütsel öğrenme faaliyetlerinin en önemli öncülü olarak

işaret etmekte; bu öğrenme faaliyetleri hem keşifsel hem de geliştirici öğrenmeyi içermektedir. Dolayısıyla:

H₁: Dönüşümcü liderlik a) idealize etki, b) motivasyon, c) entelektüel gelişim ve d) bireysel ilgi; keşifsel yetenek üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₂: Dönüşümcü liderlik a) idealize etki, b) motivasyon, c) entelektüel gelişim ve d) bireysel ilgi; keşifsel yetenek üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Şekil 1.Araştırma Modeli



3. Metodoloji

3.1. Örneklem, Verilerin Toplanması ve Ölçekler

Bu çalışmanın araştırma kısmı, Doğu Marmara bölgesinde imalat sektöründe faaliyet gösteren firmalar üstünde gerçekleştirilmekte; 47 adet işletmenin alt ve orta düzey yöneticilerinden elde edilen 275 veri, SmartPLS 2.0 programı kullanılarak yapısal eşitlik modellemesine tabi tutulmakta; böylece dönüşümcü liderliğin çift yönlülük üzerindeki etkileri ortaya konmaktadır. Bu amaçla oluşturulan anket formunda yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik algılarını ölçmek üzere Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen 16 maddelik dönüşümcü liderlik ölçeği; çift yönlülüğü ölçmek üzere ise Gibson ve Birkinshaw'dan (2004) uyarlanan 12 soruluk çift yönlülük ölçeği kullanılmaktadır.

3.2. 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 çalışmada kurgularımızın geçerlilik ve güvenilirlikleri, SmartPLS 2.0 kullanarak doğrulayıcı faktör analizi (CFA) uygulanarak değerlendirilmiştir. Altı gizil değişken ve 28 sorudan oluşan ölçüm modelinde tüm sorulara ilişkin faktör yüklerinin 0.62-0.88 arasında seyrederek 0.60'ın üzerinde bir değer sergilemiştir. Tablo 1`de gösterildiği üzere değişkenlerimiz için hesaplanan ortalama varyans değerleri (AVE) 0.52 ile 0.67 arasında seyrederek eşik değer 0.50'nin üzerinde hesaplanmıştır. Yine Tablo 1`de gösterildiği üzere değişkenlerimize ait bileşik güvenilirlikleri (CR) 0.81 ile 0.91 arasında değişen değerler

almaktadır. İlaveten Cronbach alfa değerlerinin de 0.70 ile 0.88 arasında değişerek eşik değeri 0.70'i karşıladığı görülmektedir. Bu sonuçlar, ölçeklerimizin gerekli geçerlik ve güvenilirlik standartlarını karşıladıklarını göstermektedir.

3.3. Araştırma Sorunsalının Çözülmesi

Araştırma sorunsalının çözülmesinde öncelikle araştırma modelimizde yer alan faktörler arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda araştırma modelinde yer alan dört adet dışsal değişken olan idealize etki, ilhama dayalı motivasyon, entelektüel gelişim ve bireysel ilgi vizyon, ödüllendirme ve gelişimin hem kendileri hem de içsel değişkenler olan keşifsel yetenek ile geliştirici yetenek ile aralarında anlamlı ve çift yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (bkz. Tablo 1). Bununla birlikte Tablo 1'de ilgili değişkenlerimize dair ortalama ve standart sapmalar, AVE ile bileşik güvenilirlik değerleri de sunulmaktadır.

Tablo 1. Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ort.	St.S.	AVE	CR	Cronbach α	1	2	3	4	5	6
İdealize etki	3,56	,82	0,63	0,87	0,80	--					
Motivasyon	4,21	,75	0,52	0,81	0,70	,77**	--				
Entelektüel gelişim	4,43	,88	0,68	0,89	0,84	,76**	,73**	--			
Bireysel ilgi	3,85	,77	0,56	0,83	0,74	,79**	,77**	,77**	--		
Keşifsel yetenek	3,80	,75	0,63	0,91	0,88	,44**	,50**	,47**	,46**	--	
Geliştirici yetenek	4,20	,95	0,58	0,89	0,86	,36**	,42**	,43**	,42**	,63**	--

Araştırma modelinde yer alan faktörlerin karşılıklı ilişkilerini incelemeyi müteakip hipotezlerimizde öngördüğümüz doğrusal ilişkiler yapısal eşitlik modeli dâhilinde yol analizleri ile test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre;

- Motivasyon (B: 0,21; p<0,01) ve entelektüel gelişimin (B: 0,49; p<0,01) keşifsel yetenek üzerinde doğrudan ve pozitif etkileri olduğuna dair kanıt sağlanarak H1b ve H1c hipotezleri desteklenmekte; ancak idealize etki ve bireysel ilgi ile keşifsel yetenek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu nedenle H1 kısmen kabul edilmektedir.

- İdealize etki (B: 0,18; p<0,05), motivasyon (B: 0,14; p<0,05) ve entelektüel gelişimin (B: 0,43; p<0,01) geliştirici yetenek üzerinde doğrudan ve pozitif etkileri olduğuna dair kanıt sağlanarak H2a, H2b ve H2c hipotezleri desteklenmekte; ancak beklenenin aksine bireysel ilgi geliştirici yetenek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu nedenle H2 kısmen kabul edilmektedir.

Model bir bütün olarak incelendiğinde dönüşümcü liderlik davranışlarının kişisel yetenek üzerindeki değişimin %34'ünü ($R^2= 0,34$); geliştirici yetenek üzerindeki değişimin de %27'sini ($R^2= 0,27$) açıklamakta olduğu görülmektedir.

4. Sonuç

Bu çalışma kapsamında yöneticilerin sergilemekte olduğu dönüşümcü liderlik davranışlarının başarılı firmaların bir özelliği olarak kabul edilmekte olan çift yönlülük üzerindeki etkileri araştırılmakta; çift yönlülük bağlamsal bir yetenek olarak ele alınmakta olup firma çalışanlarının hem kişisel hem de geliştirici faaliyetleri eş zamanlı gerçekleştirmeleri şeklinde tanımlanmaktadır. Bağlamsal çift yönlülük; bu açıdan bakıldığında davranışsal boyutu temsil etmekte olup; yöneticilerin liderlik tarzlarının bağlamsal çift yönlülük üzerinde etkileri olduğuna yönelik hipotezlerimiz büyük ölçüde desteklenmektedir.

Araştırma bulguları yöneticilerin sergilemekte olduğu dönüşümcü liderlik davranışları; çalışanlara ilham kaynağı olarak ve entelektüel yönde gelişimlerine katkı sağlayarak onları yeni fırsatlar aramaları, denemelerde bulunmaları yönünde motive etmektedir. Bununla birlikte bulgular; yöneticilerin sergilemekte olduğu dönüşümcü liderlik davranışlarının; çalışanlar üzerinde idealize bir etki oluşturarak, onlara rol modeli teşkil edip entelektüel gelişimlerine destek olarak artımsal anlamda yenilikçiliğin artması yönünde önemli bir katkı sağladığını göstermektedir. Dolayısıyla bu çalışma dönüşümcü liderlik tarzlarının çalışanların hem kişisel hem de geliştirici davranışları eş zamanlı olarak sergilemeleri üzerindeki etkisini ortaya koyarak dönüşümcü liderliğin çift yönlülük açısından oynadığı öncül rolü destekleyecek şekilde kanıt sağlamaktadır.

Bu çalışma bulgularının genellenebilirlik düzeyini etkilemekte olan metodolojik kısıtlar mevcuttur. Her şeyden önce bu çalışma Türkiye gibi gelişmekte olan ve henüz yenilikçilik noktasında batı standartlarını yakalayamayan bir ülkede gerçekleştirilmiştir. İkinci olarak bu çalışma imalat sektöründeki firmaların bağlamsal özelliklerini yansıtmaktadır. Nitekim hizmet sektörü yahut finans sektörü için sonuçların farklılaşabilmesi de mümkündür. Bununla birlikte imalat sektörü dediğimizde aslında çok geniş bir kapsamdan bahsedilmektedir. Otomotiv, kimya, demir çelik gibi detaylı bir sektörel sınıflandırma yapıldığında sonuçların imalatın alt sektörleri içinde dahi farklılaşabilmesi mümkündür. Bununla birlikte bu çalışma, anket yöntemi ile gerçekleştirilmiş olup; sonuçlar belirli bir anlık değerlendirmeyi yansıtmaktadır. Boylamsal çalışmaların liderlik davranışları ile çift yönlülük arasındaki ilişkiye dair çok daha kapsamlı sonuçlar verebilmesi mümkündür.

Sonuç olarak bu araştırma, dönüşümcü liderlik davranışı ile bağlamsal çift yönlülük arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak stratejik yönetim literatürüne önemli bir katkı sağlamaktadır. Hiç şüphesiz ki çift yönlülük, öncülleri ve çıktıları noktasında üzerinde daha çok çalışılması gereken bir kavramdır. Gelecekte bu konuda çalışacak araştırmacılara farklı liderlik tarzlarını da modele dahil etmeleri, performans, rekabetçilik gibi çıktılarla modeli zenginleştirmeleri, araştırmayı sektörel anlamda daha derin kategorizasyonlara giderek tekrarlamaları, böylece çift yönlülüğün farklı sektörlerde nasıl şekillendiğini ortaya koymaları ve boylamsal çalışmalarla çift yönlülük kavramı, öncülleri ve çıktılarına dair yeni ufuklar açmaları önerilmektedir.

5. Kaynaklar

Andriopoulos, C. ve Lewis, M. W. (2009), "Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation", *Organization Science*, 20(4): 696-717.

- Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. (1999), "Reexamining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 72, 441-462.
- Bartlett, C. A. ve Ghoshal, S. (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1990), *Manual For The Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1994), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M. ve Keller, R. T. (2006), "Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective", *Leadership Quarterly*, 17: 577-594.
- Birkinshaw, J. ve Gibson, C. (2004), *Building Ambidexterity into an Organization*, *MIT Sloan Management Review*, 45: 47-55.
- Carmeli, A. ve Halevi, M. Y. (2009), "How Top Management Team Behavioral Integration and Behavioral Complexity Enable Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Contextual Ambidexterity", *The Leadership Quarterly*, 20(2): 207-218.
- Cheng, Yu-Ting ve Van de Ven, A. H. (1996), "Learning the Innovation Journey: Order Out of Chaos", *Organization Science*, 7(6): 593-614.
- Chin, W. W. (2001), "PLS-Graph User's Guide", CT Bauer College of Business, University of Houston, USA.
- Cohen, W. ve Levinthal, D. A. (1990), "Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- Gibson C. B. ve Birkinshaw, J. (2004), "The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity", *Academy of Management Journal*, 47(2): 209–226.
- He, Z. ve Wong, P. (2004), "Exploration and Exploitation: an Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis", *Organization Science*, 15: 481–94.
- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J. ve Volberda, H. W. (2005), "Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents", *Schmalenbach Business Review*, 57, 351–63.
- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J. ve Volberda, H. W. (2006), "Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Financial Performance: How Do Organizational Antecedents and Environmental Moderators Matter?", *Management Science*, 52, 1661–74.
- Jansen, J. J. P., Gerard, G., Van den Bosch, F. A. J. ve Volberda, H. W. (2008), "Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership", *Journal of Management Studies*, 45.5 ,982-1007.
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A. J. ve Volberda, H. W. (2009), "Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms", *Organization Science*, 20(4): 797–811.
- Levinthal, D. A. ve March, J. G. (1993), "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, 14: 95–112.

- Lewin, K., Lippitt, R. ve White, R. K. (1999), "Patterns of Aggressive Behaviour In Experimentally Created Social Climates", *Journal of Social Psychology*, 10: 271-301.
- Lewis, K. M. (2000), "When Leaders Display Emotion: How Followers Respond to Negative Emotional Expression of Male and Female Leaders", *Journal of Organizational Behavior*, 21, 221-234.
- Lin, Z., Yang, H. ve Demirkan, I. (2007), "The Performance Consequences of Ambidexterity In Strategic Alliance Formations: Empirical Investigation And Computational Theorizing", *Management Science*, 53(10): 1645-1658.
- Lubatkin, M. H., Şimşek, Z., Ling, Y. ve Veiga, J. F. (2006), "Ambidexterity and Performance in Small- to-Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration", *Journal of Management*, 32(5): 646-672.
- March, J. G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, 2: 71-87.
- McCarthy, I. P. ve Gordon, B. R. (2011), "Achieving Contextual Ambidexterity in R&D Organizations: A Management Control System Approach", *R&D Management*, 41: 240-258.
- Nemanich, L. A. ve Vera, D. (2009), "Transformational Leadership and Ambidexterity in The Context of An Acquisition", *The Leadership Quarterly*, 20.1:19-33.
- O'Reilly, C. A. ve Tushman, M. L. (2004), "The Ambidextrous Organization", *Harvard Business Review*, 82(4): 74-83.
- Özalp, G. ve Öcal, H. (2000), "Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı", *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4): 207-227.
- Porter, M. (1980) , (1996), *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Purvee, A. ve Enkhtuvshin, D. (2014), "Transformational Leadership and Managers' Ambidexterity: Mediating Role of Environmental Dynamism", *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 5(6), 434-437.
- Raisch, S. ve Birkinshaw, J. (2008), "Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, And Moderators", *Journal of Management*, 34: 375-409.
- Schmitt, A., Probst, G. ve Tushman, M. L. (2010), "Management in Times of Economic Crisis: Insights Into Organizational Ambidexterity", *Management*, 13(3): 128-150.
- Sheremata, W. A. (2000), "Centrifugal and Centripetal Forces in Radical New Product Development Under Time Pressure", *Academy of Management Review*, 25: 389-408.
- Smith, W. K. ve Tushman, M. L. (2005), "Managing Strategic Contradictions: a Top Management Model For Managing Innovation Streams", *Organization Science*, 16: 522-36.
- Snell, R. S. (2001), "Moral Foundations of the Learning Organization", *Human Relations*, 54(3):339-362.
- Tushman, M. L. ve O'Reilly, C. A. (1996), "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change", *California Management Review*, 38: 8-29.
- Tushman, M. L. ve O'Reilly, C. A. (1997), *Winning Through Innovation*, Boston: Harvard Business School Press.

Van den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W. ve De Boer, M. (1999), "Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities", *Organization Science*, 10: 551-568.

Waldman, D. A., Sully de Luque, M., Washburn, N., House, R. J., Adetoun, B., Barrasa, A., vd., (2006), "Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries", *Journal of International Business Studies*, 37, 823–837.

Yang, Z., Zhou, X. ve Zhang, P. (2014), "Discipline Versus Passion: Collectivism, Centralization, and Ambidextrous Innovation", *Asia Pacific Journal of Management*, 1-25.

KOBİ YÖNETİCİLERİNİN KÜLTÜREL ZEKÂSI, ULUSLARARASILAŞMA TUTUMU VE İŞLETMENİN ULUSLARARASILAŞMA DERECEİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER 21

Doç. Dr. Faruk Şahin
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Fethiye İşletme Fakültesi
faruksahin@mu.edu.tr

Şenay Uysal
Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Öğrencisi
Senay.karakus.83@gmail.com

ÖZET

Bu araştırmanın amacı KOBİ yöneticilerinin sahip olduğu kültürel zekâ ile işletmenin uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık rolünü tespit etmektir. Araştırmada veriler, anket yöntemi ile Aksaray, Niğde ve Nevşehir illeri Ticaret ve Sanayi Odalarına kayıtlı 150 KOBİ yöneticisinden toplanmıştır. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizi yöntemiyle incelenmiştir. Elde edilen bulgular, kültürel zekânın uluslararasılaşma tutumu ve uluslararasılaşma derecesi üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu göstermiştir. Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda ise uluslararasılaşma tutumunun, kültürel zekâ ile uluslararasılaşma derecesi arasında tamamen aracılık ettiği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular ilgili alan yazına katkıda bulunurken, pratikte KOBİ yöneticilerine uluslararası faaliyetlerde bulunmak için stratejik alternatifler sunacaktır.

Anahtar Kelimeler: Kültürel Zekâ, Uluslararasılaşma Derecesi, Uluslararasılaşma Tutumu.

1. Giriş

Büyük işletmelere kıyasla; KOBİ'lerin uluslararası işletme faaliyetlerini kısıtlayan çeşitli unsurların (yasal düzenlemeler, sermaye ve bilgi yetersizliği, tecrübe ve dil sorunları gibi) varlığı literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır. Her ne kadar dışarıdan alınabilecek bir destekle bu tür sorunların üstesinden gelinebilse de, KOBİ'lerin uluslararası işletme faaliyetlerini kısıtlayan unsurlar arasında içsel faktörlerin karar vericiler (yönetici) ile ilişkilendirilmesi önemlidir. Zira küçük işletmelerde kararlar daha merkezi alınmaktadır ve yöneticinin karakteristik yapısı, tutumu ve düşünceleri işletmenin stratejik kararlarını doğrudan etkilemektedir (Leonidou, 2004:282; Miesenböck, 1998:45; Wiklund vd., 2009:351). Bu durumda küçük işletmelerde yöneticilerin uluslararası faaliyetlere karşı olumlu tutumlar sergilemesi işletmenin başarısını etkileyebilmektedir. Yabancı kültürler hakkında bilgi sahibi olmak, bu bilgileri yorumlamak, bu kültüre ait bileşenleri öğrenmeye

²¹ Bu çalışma, 1001 Akademik Destek Programı çerçevesinde 114K864 no.lu proje kodu ile TÜBİTAK tarafından desteklenen araştırmanın bir yan ürünü olarak ortaya çıkmıştır. TÜBİTAK'a teşekkürü bir borç biliriz.

karşı hevesli olmak ve edinilen bilgiler doğrultusunda sözlü veya sözlü olmayan davranışlarını bu kültür doğrultusunda yönlendirmek gibi olgular içeren kültürel zekâ, KOBİ yöneticilerine uluslararası alanda faaliyetlerini sürdürebilmeleri için önerilebilir(Ang ve Inkpen, 2008:337).

Kültürel zekâ, bireyin farklı kültürel ortamlarda veya çok kültürlü ortamlarda etkin bir şekilde işlevini yerine getirmesini veya başarılı olmasını sağlayan yetenekler setidir (Early ve Ang, 2003:489). Uluslararasılaşma tutumu ise, yöneticilerin uluslararası işletme faaliyetlerine yönelik pozitif bir tutumu ifade etmektedir (Nummela vd., 2004:51). Geçmiş araştırmalar, yöneticilerinin kültürel zekâsı (de la Garcia Carranzave Egri, 2010:353) ile uluslararasılaşma tutumunun (Nummela vd., 2004) işletmenin uluslararasılaşma etkinliğine ve faaliyetlerine olumlu yönde katkıda bulunduğunu göstermiştir. Ayrıca, Sommer (2010:288) yöneticilerin uluslararası işletme faaliyetlerinde başarılı olmalarını sağlayacak bir kapasiteye sahip olduğuna inanmalarının uluslararasılaşma tutumunu ve niyetini, sonrasında işletmenin uluslararasılaşmasını etkileyebileceğini önermektedir.

Bu çalışma, kaynak temelli yaklaşıma (Resource Based View – Barney, 1991:99) ve Üst Kademedekiler Teorisine (Upper Echelons Theory - Hambrick, 2007:334; Hambrick ve Mason, 1984:193) dayanarak, KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâsı, uluslararasılaşma tutumu ve işletmenin uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkileri incelemektedir. Bu doğrultuda çalışmanın temel amacı, KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâsı ile işletmenin uluslararasılaşma derecesi arasında uluslararasılaşma tutumunun aracılık etkisini araştırmaktır.

2. Kuramsal Çerçeve ve Hipotezler

Kültürel zekâ, bireyin farklı kültürel ortamlarda veya çok kültürlü ortamlarda etkin bir şekilde işlevini yerine getirmesini veya başarılı olmasını sağlayan yetenekler setidir (Early ve Ang, 2003:489). Kültürel zekânın bileşenleri, Sternberg ve Detterman'ın (1989) çok boyutlu zekâ modeline dayandırılarak üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal olarak sınıflandırılmaktadır (Earley ve Ang, 2003:489). Üst bilişsel kültürel zekâ, farklı kültürler hakkında bilgi edinmede ve kavramada bireyin sahip olduğu zihinsel süreçleri kapsamaktadır. Bilişsel kültürel zekâ, farklı kültürlerin ekonomik, sosyal veya yasal yapıları ve kültürel değerleri hakkında bireyin sahip olduğu bilgiyi ifade etmektedir. Motivasyonel kültürel zekâ, farklı kültürlerin olduğu ortamlarda, bireyin enerji ve dikkatini bu kültürler hakkında bilgi edinme yönünde yönlendirme kapasitesidir. Davranışsal kültürel zekâ ise farklı kültürlerin bulunduğu ortamda, bireyin sözlü veya sözlü olmayan davranışları sergileyebilme kapasitesini ifade etmektedir (Ang ve Van Dyne, 2008:6). Benzer şekilde, yönetsel kültürel zekâ ise işletmelerde üst düzey yöneticilerin, farklı kültürden gelen bireylerle başarılı bir şekilde etkileşim içerisinde olabilme ve aynı zamanda işletmenin amaç ve hedeflerine ulaştırabilmek adına yabancı işletmeler, hükümetler ve ticari kurum ve kuruluşlarla başarılı bir şekilde ilişki kurabilme kapasitesini ifade etmektedir (Ang ve Inkpen, 2008:337).

Uluslararasılaşma kavramı, bir işletmenin yabancı pazarlara girmesi ve uluslararası ticaret gerçekleştirmesini ifade etmektedir (Mutlu, 1999). Uluslararasılaşma derecesi ise bir işletmenin ne oranda uluslararası faaliyetlerde bulunduğunu ifade etmektedir ve performans dayalı ölçütler, yapısal ölçütler ve davranışsal ölçütler gibi boyutlarla belirlenebilmektedir (Sullivan,1992). Uluslararasılaşma tutumu ise işletme yöneticilerinin, bahsedilen uluslararası faaliyetleri gerçekleştirme yönünde sahip olduğu davranışsal bir özelliştir (Arora vd., 2004:393). Diğer bir ifadeyle uluslararasılaşma tutumu, yöneticilerin

uluslararası işletme faaliyetlerine yönelik pozitif tutumunu ifade etmektedir (Nummela vd., 2004:52).

KOBİ'lerin uluslararasılaşmasının önündeki engeller ile ilgili literatürde yapılmış birçok çalışma yer almaktadır. Söz konusu çalışmalar KOBİ'lerin önündeki en önemli engelleri; kısıtlı teknik yetenekler (Chau ve Pederson, 2000:2), rekabetten korkma (Leonidou,1995:29), organizasyonel ve operasyonel engeller (Hamill ve Gregory, 1997:9), potansiyel pazar hakkında kısıtlı bilgi (Suarez-Ortega,2003:403; Leonidou,1995:29), gümrük vergileri ve vergi harici engeller (Czinkota ve Ronkainen, 200; Kume vd., 2001:3) ve kısıtlı finansal kaynaklar (Leonidou, 1995:30) gibi unsurlarla sıralamışlardır. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD,2009) ise bu konuda yaptığı araştırmada söz konusu unsurların yanı sıra yönetsel yetersizliklere dikkat çekmektedir. KOBİ'lerde merkezi karar alma mekanizması oldukça yaygındır ve yönetici aldığı kararlara kendi kişisel özelliklerini, davranışlarını, değerlerini ve kültürünü yansıtabilmektedir. Bu durum Üst Kademedekiler Teorisi (Upper Echolens Theory) ile açıklanabilir. Üst Kademedekiler Teorisi'ne göre işletmelerin örgütsel işlevleri, uyguladığı stratejiler ve performans dereceleri yöneticinin karakteristik yapısından etkilenmektedir (Hambrick, 2007:334; Hambrick ve Mason, 1984:193). Hambrick ve Mason (1984) ortaya koyduğu modelde, işletmenin üst kademesindeki yöneticinin karakteristik yapısı, vereceği stratejik kararları etkilemekte, bu kararlar ise işletmenin performansına doğrudan yansımaktadır. Barney'nin (1991:112) (Resource Based View) Kaynak Temelli Yaklaşımı ise işletmeye stratejik yönden öncelik sağlayabilmek için belirlenecek kaynakları üç gruba ayırmaktadır. Maddi kaynaklar, insan kaynakları ve organizasyonel kaynaklar olarak ayrılan bu grupta yöneticiler, işletmeyi etkileyen içsel faktörler arasında yer almaktadır. Barney'e göre işletmeye ait bu kaynaklar değerli, nadir bulunur, kolay ikame edilemez ve taklit edilemez olmak durumundadır. Aynı şekilde yöneticiye ait yeteneklerinde bu dört ölçüt çerçevesinde geliştirilmesi, içsel kaynaklar bakımından işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu bağlamda işletmelerin uluslararası faaliyetlerinde yöneticinin önemi, hem işletme performansı hem de rekabet avantajı yaratmak açısından ortaya çıkmaktadır.

Bazı yöneticiler kültürler arası ortamlarda yönetsel işlevlerini etkili bir halde yerine getirirken, bazı yöneticilerin bu konuda başarısız oldukları görülmektedir. Yukl (2002), yöneticilerin diğer özelliklerinin yanı sıra farklı kültürlerden gelen insanların bakış açılarını anlamaları ve bunları davranışlarına yansıtma gerektiğini söylemektedir. Benzer bir araştırma ile Schein (1997:15), kültürün ve yöneticinin bir paranın iki yüzü gibi olduğuna dikkat çekmektedir. Yöneticiler için bu denli önemli olan kültürel farklılıkları anlama, özümseme ve davranışlarına yansıtma ise kültürel zekâ ile açıklanabilir. Öyle ki kültürel zekânın bileşenleri yabancı bir kültürün farklılığının farkında olmayı, o kültür hakkında bilgi sahibi olmayı, o kültürü öğrenmeye istekli olmayı ve kültüre ait imgeleri ve değerleri sözlü veya sözlü olmayan davranışlarına yansıtmayı içermektedir (Early ve Ang, 2003:349). İlgili alan yazında bu konu ile ilgili yapılmış araştırmalar, kültürel zekâyâ sahip yöneticilerin uluslararası etkinliklerde yeteneklerini daha iyi sergilediklerini ortaya koymaktadır (Ang vd., 2007:335; Deng ve Gibson, 2008:192). Bu bağlamda Üst Kademedekiler Teorisinden yola çıkarak yöneticilerin işletmenin uluslararasılaşmasında etkin rol oynadığını söylemek mümkün olacaktır. De la Garcia Carranza ve Egri (2010) tarafından yapılan çalışmada, uluslararasılaşmış küçük işletmelerde yöneticilerin kültürel zekâlarının yalnızca iç piyasada hizmet veren küçük işletmelerin yöneticilerinin kültürel zekâlarına göre anlamlı biçimde yüksek olduğu görülmüştür. Buradan yola çıkarak, araştırmanın birinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur;

Hipotez 1: KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâsı işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir.

Kültürel zekâ, bilişsel kültürel zekâ bileşeni ile değerlendirildiğinde yöneticilerin uluslararasılaşma tutumu açısından önem arz etmektedir. Öyle ki, diğer kültürler hakkında bilgi sahibi olmak, bireylerin davranışlarını ve düşüncelerini etkilemekte (Ang vd., 2007:335). Davranışlar ve düşünceler ise bireysel tutumlardan etkilenmekte ve bireyin alacağı kararlar bu yönde gelişmektedir (Greenwald, 1989:429; Sanbonmatsu ve Fazio, 1990:620). Romano ve Platania (2014:8) yaptıkları araştırmada kültürel zekânın, bireylerin uluslararası tutumlarını etkilediğinden bahsetmiştir. Kültürel zekâ ile ilgili yapılmış bazı araştırmalar ise yüksek kültürel zekâyâ sahip bireylerin uluslararası ortamlarda daha etkin bir karar alma mekanizmasına sahip olduklarını göstermektedir (Ang vd., 2007:335). Aynı zamanda geçmiş uluslararası deneyimler ve yabancı dil bilgisi de bireyin uluslararası tutumlarına olumlu yönde etki edebilir. Bu konuda yapılan araştırmalar ise yöneticilerin uluslararası geçmiş deneyimlerinin, farklı kültürel ortamlarda yaşayabilme ve bu kültürlerle iş yapabilme yeteneğine sahip olmalarına katkı sağladığından bahsetmektedir (Takeuchi vd., 2005:85; Bandura, 1997:). Uluslararası alanda kendini geliştirebilmiş KOBİ yöneticileri ise bu konuda daha stratejik kararlar alabilmektedir (Knigth ve Kim, 2009:255; Wiklund vd., 2009:351). Bu bağlamda değerlendirildiğinde geçmiş deneyimler ve yabancı dil bilgisi ile geliştirilen kültürel zekânın bireyin uluslararasılaşma tutumu üzerinde etkili olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Buradan yola çıkarak araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur;

Hipotez 2: KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâsı uluslararasılaşmaya yönelik tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir.

Diğer yandan küçük işletmelerde önemli rol oynayan yöneticilerin, kişisel özellikleri, davranışları ve değerleri ile işletmenin uluslararasılaşmasına doğrudan etki edeceğinden bahsetmiştik (Hambrick, 2007; Morgan, 1997:). Aynı zamanda davranışların ve karar almanın kişisel tutumlardan etkilendiğinden söz etmiştik. Bu bağlamda işletmelerin uluslararasılaşmalarının yöneticinin uluslararası faaliyetlere karşı sergilediği tutumla şekil alabileceğini söylemek mümkün olacaktır. İlgili alan yazında bu ilişkiyi ortaya koyan en belirgin araştırma Knigt (2001) tarafından yapılmıştır. Knigt'a göre yöneticilerin uluslararası eğilimleri, tutumlarını etkilemekte, bu da işletmenin performansına doğrudan yansımaktadır. Buradan yola çıkarak araştırmanın üçüncü hipotezi ise şu şekilde oluşturulmuştur;

Hipotez 3: KOBİ yöneticilerinin uluslararasılaşmaya yönelik tutumları işletmelerin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir.

Bu durum genel anlamda değerlendirilecek olursa yöneticinin uluslararası faaliyetlere karşı kişisel tutumunun, sahip olduğu kültürel zekâ ile şekilleneceği ve bununda işletmenin performansına doğrudan etki edeceğini söylemek mümkün olacaktır. Bu bağlamda yapılan araştırmalar öncelikle, KOBİ yöneticilerinin yurt dışı deneyimleri ve yabancı dil bilgisine sahip olmalarının uluslararası ticaret alanında rol oynadığını göstermektedir (Etemad, 2003:2). Yurt dışı deneyimi ve yabancı kültür hâkimiyeti ise kültürel zekânın bileşenlerini oluşturan olgular arasında yer almaktadır (Early ve Ang,2003; Thomas ve Inkson, 2004). Wilson ve Stewart (2009) gönüllü hizmet görevlileri ile yaptığı araştırmada, hizmetlilerin ilk uluslararası servis deneyimlerinde sahip oldukları kültürel zekâ seviyesinin ilerleyen servislerden daha düşük olduğunu ortaya koymuştur. Shokef ve Erez (2008:177) çok kültürlü takım çalışmalarının da kültürel zekâyı arttırdığını ortaya koymuştur. Westman ve China (2008:140) ise uluslararası alanda uzun süreli çalışma deneyimlerinin bilişsel kültürel zekâyı arttırdığını ortaya koymuştur. Yüksek kültürel zekâyâ sahip olan yöneticilerin uluslararası tutumları ise olumlu yönde etkilenmektedir (Romano ve Platania,2014:4). Olumlu yönde gelişen uluslararası tutumlar ise işletmenin performansına yine olumlu yönde yansımaktadır (Knigt, 2001:286). Bu bağlamda araştırmanın amacını

kapsayan ve aracılık modelini ortaya koyan dördüncü ve sonuncu hipotezi ise şu şekilde oluşturulmuştur;

Hipotez 4: KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâsı ile işletmelerin uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşmaya yönelik tutumun aracılık etkisi vardır.

3. Yöntem

3.1. Örneklem

Nicel araştırma yöntemi ile geliştirilen bu araştırmanın evrenini, Aksaray, Nevşehir ve Niğde illerinde Ticaret ve Sanayi Odalarına kayıtlı 654 KOBİ oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise olasılıklı örneklem tekniklerinden biri olan tabakalı örnekleme tekniğiyle belirlenmiştir. Bu teknik doğrultusunda belirlenen 150 KOBİ yöneticisi araştırmanın örneklemi oluşturmaktadır.

Araştırmanın örnekleminde yer alan KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu imalat sektöründe faaliyet göstermektedir. Çalışan sayılarına göre değerlendirildiğinde ise söz konusu KOBİ'lerin %30'unu mikro işletmeler (10'dan az,) %52.7'sini küçük işletmeler (10-50 arası) ve %17.3'ünü ise orta büyüklükte işletmeler (50-250 arası) oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan KOBİ yöneticilerinin çoğunluğu (%90) üst düzey yönetici (sahip) pozisyonundadır. Bu yöneticilerin yaş ortalaması 40.48 yıl (s.s.= 7.77), yöneticilik deneyimi için ortalama ise 7.57 yıldır (s.s.= 2.04). Büyük çoğunluğu erkek (%86.7) olan yöneticilerin eğitim durumuna bakıldığında, %14'ü ilköğretim düzeyinde, %24'ü lise düzeyinde, %62'si ise lisans düzeyinde eğitime sahiptir.

3.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada yer alan veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Söz konusu ankette yöneticilere ve firmalara ait demografik bilgilerin yanı sıra araştırmada kullanılacak değişkenlere ve kontrol değişkenlerine ait ölçekleri içeren sorulara yer verilmiştir.

Ankette kültürel zekâ ölçeği olarak Ang vd. (2007:335) tarafından geliştirilen 20 maddelik ölçekten faydalanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Şahin vd. (2013:135) tarafından yapılmıştır. Ölçekte, kültürel zekâyâ ait bileşenlerin güvenilirlik katsayılarının.70'in üzerinde olduğu görülmüştür (üstbilişsel $\alpha=.94$, bilişsel $\alpha=.82$, motivasyonel $\alpha=.87$ ve davranışsal $\alpha=.89$).

Uluslararasılaşma tutumu için Numela vd.'nin (2004:51) geliştirdiği 7 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçeğe ait güvenilirlik kat sayısı (α).80 dir. Uluslararasılaşma derecesini ölçmek için ise Sullivan İndeksi (Sullivan,1994:325) . Bu ölçüm aracına göre KOBİ'lerin uluslararasılaşma derecesi 5 farklı oransal ölçütü (1- dış satışların toplam satışa oranı, 2- dış varlıkların toplam varlıklara oranı, 3- dış şubelerin toplam şubelere oranı, 4- üst düzey yöneticilerin uluslararası tecrübesi ve 5- uluslararası işlemlerin kültürel dağılımı) tespit edilmiştir. Bu indekste yer alan her oransal ölçüt sıfır ile bir arasında bir değere karşılık gelmekte ve toplamı uluslararasılaşma derecesini vermektedir.

Araştırmada kullanılan kontrol değişkenleri için ise ilgili alan yazındaki öneriler doğrultusunda yöneticilerin yaşı ve yönetsel deneyimi (Unger vd., 2011:318), uluslararası (iş ve iş dışı) deneyimi (Ang ve Van Dyne, 2008:58) ile girişimcilik yönelimi (Covin ve Slevin, 1986:628) analiz işlemlerinde dikkate alınmıştır.

4. Bulgular

Araştırma hipotezlerini test etmeden önce değişkenlerin ayrışım geçerliliğini doğrulayıcı faktör analiziyle yapılan sınamada; üç faktörlü (tek faktör kültürel zeka + uluslararasılaşma tutumu + uluslararasılaşma derecesi) modele ait uyum iyiliği istatistiklerin (χ^2 [374, $N = 150$] = 798.92, RMSEA = .076, GFI = .95, CFI = .91, IFI = .91, NNFI = .89) kabul edilebilir değerlerde olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, araştırmadan elde edilen verilerin kültürel zekânın tek faktörlü modeli ile uyduğuna göstermiş, analiz işlemlerine bu doğrultuda devam edilmiştir.

Araştırmada öncelikle değişkenler arası ilişkilerin düzeyini tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 1’de araştırmanın ana değişkenleri (kültürel zeka, uluslararasılaşma tutumu, uluslararasılaşma derecesi) ve kontrol değişkenleri (yaş, yönetsel deneyim, yurtdışı tecrübesi ve girişimcilik yönelimi) arasındaki ilişkilere ait korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 1’deki sonuçlar incelendiğinde araştırmanın bağımsız değişkeni olan kültürel zekânın, kontrol değişkenlerinden yönetsel deneyim ($r = -.18$, $p < .05$) ile negatif yönlü, yurtdışı tecrübesi ($r = .16$, $p < .05$) ve girişimcilik yönelimi ($r = .25$, $p < .01$) ile pozitif yönlü ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Kültürel zekâ ile uluslararasılaşma tutumu arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bulunmuştur ($r = .65$, $p < .01$). Uluslararasılaşma derecesinin ise hem kültürel zekâ ($r = .37$, $p < .01$) hem de uluslararasılaşma tutumu ile ($r = .44$, $p < .01$) pozitif yönlü ilişkiler içerisinde olduğu görülmüştür.

Tablo 1. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7
1 Yaş	40.48	7.77	-						
2 Yönetsel Deneyim	7.57	2.04	.48**	-					
3 Yurtdışı Tecrübe	3.67	1.92	.17*	.01	-				
4 Girişimcilik Yönelimi	4.54	0.67	.01	.02	.07	-			
5 Kültürel Zekâ	4.96	0.98	.04	-.18*	.16*	.25**	-		
6 Uluslararasılaşma Tutumu	4.65	2.02	.13	-.14	.04	.26**	.65**	-	
7 Uluslararasılaşma Derecesi	0.32	0.11	-.04	-.29**	.13	.12	.37**	.44**	-

** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

Araştırmanın amacı doğrultusunda kültürel zekâ ile uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık rolünü tespit etmek için Baron ve Kenny’nin (1986) dört aşamalı yaklaşımı doğrultusunda hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Analizin ilk aşamasına kontrol değişkenleri olarak yaş, yönetsel deneyim, yurtdışı tecrübesi ve girişimcilik yönelimi girilmiştir. İkinci aşamasında ise kültürel zekânın uluslararasılaşma derecesi üzerindeki etkisinin, uluslararasılaşma tutumunun aracılığı ile azalıp azalmadığı veya tamamen kalkıp kalkmadığı tespit edilmiştir. Regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	Uluslararasılaşma Tutumu		Uluslararasılaşma Derecesi			
	1. Adım	2. Adım	1. Adım		2. Adım	
Kontrol Değişkenleri						
Yaş	.26**	.14*	.10	.03	.10	-.03
Yönetmel Deneyim	-.27**	-.10	-.34**	-.24**	-.34**	-.20**
Yurtdışı Tecrübe	-.03	.02	.12	.13	.12	.13
Girişimcilik Yönelimi	.26**	.11	-.06	.15*	-.06	.19*
Bağımsız ve Aracı Değişken						
Kültürel Zekâ		.60***		.36***		.13
Uluslararasılaşma Tutumu						.37***
R^2	.142	.458	.118	.233	.118	.309
F	6.00***	24.29***	4.84**	8.76***	4.84**	10.65***

*** p < 0.001; ** p < 0.01; * p < 0.05. Tabloda yer alan değerler standardize edilmiş beta katsayılarıdır.

Tablo 2’de yer alan sonuçlara göre araştırmanın bağımsız değişkeni olan kültürel zekânın uluslararasılaşma derecesi üzerinde ($\beta = .36$, $p < .001$) pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın birinci hipotezi “*KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâsı işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir*” kabul edilmiştir. Kültürel zekânın, aracı değişken uluslararasılaşma tutumu üzerinde ise ($\beta = .60$, $p < .001$) aynı şekilde pozitif yönde etkisi görülmektedir. Bu sonuç ile araştırmanın ikinci hipotezi “*KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâsı uluslararasılaşmaya yönelik tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir*” kabul edilmiştir. Aracı değişken uluslararasılaşma tutumunun, bağımlı değişken uluslararasılaşma derecesi üzerinde ise ($\beta = .37$, $p < .001$) yine pozitif yönde etkisi bulunmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın üçüncü hipotezi “*KOBİ yöneticilerinin uluslararasılaşmaya yönelik tutumları işletmelerin uluslararasılaşma derecesini olumlu yönde etkilemektedir*” kabul edilmiştir. Aracı değişken uluslararasılaşma tutumu modele eklendiğinde, kültürel zekânın uluslararasılaşma derecesi üzerindeki etkisinin $\beta = .36$ ’dan ($p < .001$) $\beta = .13$ ($p > .05$) değerine düştüğü bulunmuştur. Bu sonuç, uluslararasılaşma tutumu değişkeninin, kültürel zekânın uluslararasılaşma derecesi üzerindeki etkisine tamamen aracılık ettiğini göstermektedir. Daha sonra, aracı değişken olarak uluslararasılaşma tutumunun kültürel zekânın etkisini anlamlı bir şekilde uluslararasılaşma derecesi üzerine taşıyıp taşımadığı Sobel (1982) testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda aracılık etkisinin anlamlı ($z = 3.41$, $p < .01$) olduğu bulunmuştur. Bu nedenle dördüncü hipotez “*KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâsı ile işletmelerin uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşmaya yönelik tutumun aracılık etkisi vardır*” doğrudan kabul edilmiştir.

5. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmanın amacı kültürel zekâ ile uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun aracılık rolünü tespit etmektir. Elde edilen bulgular kültürel zekânın hem uluslararasılaşma tutumu hem de uluslararasılaşma derecesi ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca uluslararasılaşma tutumu ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkinin de pozitif yönde olduğu görülmüştür. Bu

sonuçlar doğrultusunda araştırmanın birinci, ikinci ve üçüncü hipotezleri kabul edilmiştir(*bkz H1, H2, H3*). Hiyerarşik regresyon analizi sonucu ise kültürel zekâ ve uluslararasılaşma derecesi arasındaki ilişkide uluslararasılaşma tutumunun tamamen aracılık ettiği tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile kültürel zekâya sahip olan yöneticiler, uluslararasılaşmaya yönelik olumlu tutumlara sahip olmaktadır. Olumlu tutumlara sahip yöneticiler ise işletmelerinin uluslararası alanda işletme faaliyetleri gerçekleştirmesine sebep olmaktadır. Bu sonuçlar ile araştırmanın dördüncü hipotezi de kabul edilmiştir (*bkz H4*).

Araştırma sonuçları yöneticilerin sahip olduğu kültürel zekânın uluslararasılaşma tutumlarına yansdığını ve bu yönde gelişen tutumların işletmenin uluslararasılaşmasına etki ettiğini göstermektedir. Kültürel zekâ genel zekâ olgusundan farklı olarak zamanla geliştirilebilmektedir (Early ve Ang, 2003:489). Yapılan araştırmalar uluslararası deneyimlerin ve yabancı dil bilgisinin kültürel zekâyı geliştirdiğini göstermektedir (Takeuchi vd., 2005:90). Aynı zamanda, yöneticilerin uluslararası deneyimleri, yabancı dil bilgileri ve eğitimleri işletmenin uluslararası faaliyetlerini de olumlu yönde etkilemektedir (Calof ve Beamish, 1995:127; Etemad, 2003:2). Öyle ki bazı araştırmalar KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında yöneticiler anahtar rol üstlendiğini göstermektedir (Julien, 1997). Yöneticilerin bakış açıları, davranışları, kararları uluslararasılaşmayı etkileyen en önemli etkenler olarak görölmektedir (Morgan,1997:496; Lloyd ve Muughan, 2002:125). Tutum ile ilgili yapılan araştırmalar ise davranışların ve karar almanın tutumlardan etkilendiğini göstermektedir (Greenwald, 1989:429; Sanbonmatsu ve Fazio, 1990:619). Knight'a (2001:155) göre yöneticilerin uluslararası eğilimleri, tutumlarını etkilemekte, buda işletmenin performansına doğrudan yansımaktadır. Bu durumda işletmenin uluslararasılaşmasında yöneticilerin tutumlarının etkili olduğunu göstermekte ve araştırma sonucunu desteklemektedir. Daha geniş değerlendirildiğinde ise kültürel zekâsı gelişmiş yöneticinin, uluslararasılaşmaya yönelik tutumları da olumlu yönde gelişmekte (Romano ve Platania, 2014:8) ve bu tutumlar işletmenin uluslararasılaşma derecesini arttırmaktadır. Bu durum ise araştırmada elde edilen bulguların ilgili alan yazınıla aynı doğrultuda olduğunu göstermekte ve araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

Kültürel zekâ ile ilgili yapılan ilk araştırmalar bireysel düzeydeki incelemeler gerçekleştirmiştir ve bireyin kültürlerarası ortamlara uyum sağlama becerileri üzerine odaklanarak, kültürel zekanın bireysel düzeyde olumlu sonuçlarını ortaya koymuştur (Ang vd., 2007:335). Örgütlerde yapılan bireysel düzeyde kültürel zekâ araştırmaları ise kültürlerarası liderlik, iletişim yetkinliği etkisi, görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olgularla ilişkilendirilerek incelenmiştir (Ang ve Van Dyne, 2015:11). Daha sonra yapılan araştırmalar kültürel zekânın bireysel düzeyde olduğu gibi takım çalışmalarında da etkili olduğunu ortaya koymuştur (Rockstuhl ve Ng, 2008:206; Shokef ve Erez,2008:177). Son zamanlarda yapılan araştırmalar ise kültürel zekânın örgütsel düzeyde de olumlu çıktıları olduğunu göstermektedir. Örneğin; Ang ve Inkpen (2008:337) yaptıkları araştırmada kültürel zekâyı örgütsel düzeyde ele almış ve örgüt düzeyinde sahip olunacak kültürel zekâ seviyesinin yurt dışı üretim yapan uluslararası işletmelerde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Moon (2010: 877) ise Early ve Ang'ın kültürel zekâ modelini örgütsel düzeye taşımış ve örgütsel kültürel zekânın örgütsel performans üzerinde olumlu çıktıları olduğunu ortaya koymuştur. Son olarak Yitmen (2013:20) yaptığı araştırmada örgütsel düzeyde kültürel zekânın uluslararası stratejik işbirliği ile olumlu çıktıları olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırma ise ilgili alan yazında kısıtlı bulunan örgütsel düzeydeki kültürel zekâ çalışmalarına katkı sağlayacak önemli bulgular elde etmiştir. Aynı zamanda araştırma, uygulamaya yönelik pratik çıktıları sunmaktadır. Kültürel zekâyı sahip yöneticilerin yabancı kültürleri öğrenmeye karşı istekli olması beklenmektedir (Early & Ang, 2003:349). Bu istekler

doğrultusunda ilerleyen yöneticiler, gerek ulusal, gerek uluslararası etkinliklerde, kültürlerarası ortamlara katılmaya ve bu ortamlarda karşılaştıkları kültürler hakkında bilgi sahibi olarak davranışlarını bu yönde düzenlemeye yatkındır. Yukarıda bahsedildiği üzere yurt dışı deneyimleri ve yabancı dil bilgisine sahip olan yöneticiler ise işletmelerinin uluslararası aktivitelerde başarı kaydetmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin kilit rol oynadığı KOBİ'lerde sık sık yurt dışı seyahatlerine çıkmaları, uluslararası panellere, toplantılara, konferanslara ve fuarlara katılmaları ve aynı zamanda yabancı dil bilgilerini mümkün mertebede ilerleterek kültürel zekâlarını geliştirmeleri önerilmektedir.

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırma Aksaray, Niğde ve Nevşehir gibi uluslararası faaliyetler konusunda kısıtlı olan bir bölgede uygulanmıştır. Bu nedenle araştırmanın örneklemini en önemli kısıt olarak görülmektedir. İleride yapılacak araştırmalarda diğer bölgelerin tercih edilmesi elde edilen sonuçları daha güçlü hale getirecektir.

Sonuç itibari ile bu araştırmada, KOBİ yöneticilerinin kültürel zekâlarının uluslararasılaşma tutumlarını etkileyeceği ve bu yönde gelişen tutumların ise uluslararası faaliyetlerde etkin rol oynayarak işletmenin başarı kaydetmesini sağlayacağı ortaya konmuştur.

6. Kaynak

Ang, S. ve Inkpen, A. C. (2008). "Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability". *Decision Sciences*, 39(3), 337-358.

Ang, S. ve Van Dyne, L. (2008) *Hand book of culturel intelligence: Theory, measurement, and applications*, NY: M.E. Sharpe

Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K.Y., Templer, K.J., Tay, C., ve Chandrasekar, N.A. (2007). "Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance". *Management and Organization Review*, 3, 335–371..

Arora A., Jaju A., Kefalas A.G. ve Perenich, T. (2004). "An exploratory analysis of global managerial mindsets: a case of U.S. textile and apparel industry". *Journal of International Management*, 10(3), 393-411.

Bandura, A. (1997) *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.

Barney, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.

Calof, J. ve Beamish, P. (1995). "Adapting to foreign markets: Explaining internationalization". *International Business Review*, 4(2), 115-131.

Chau, S.ve Pedersen, S. G. (2000). "Small is Beautiful: The emergence of New Micro Business Utilising Electronic Commerce". *Proceedings of the Australian Conference of Information System*. Brisbane, Australia, 1-8.

Covin, J. G.ve Slevin, D. P. (1986). "The development and testing of an organizational-level 31 entrepreneurship scale." In R. Ronstadt, J. A. Hornaday, R. Peterson, & K. H. Vesper

(Der.), *Frontiers of entrepreneurship research içinde*, 628-639. Wellesley, MA: Babson Colleg

Czinkota, M. R., ve Ronkainen, I. A., (2001). *International Marketing*, Harcourt College Publishers, U.S.A.

De la Garza Carranza, M.T. ve Egri, C. P. (2010). "Managerial Cultural Intelligence and Small Business in Canada". *Management Review*, 21(3), 353-371

Deng, L. Ve Gibson, P. (2008) "A qualitative evaluation on the role of culture intelligence in cross-cultural leadership effectiveness", *International Journal of Leadership Study*,3 (2),181-197.

Earley, P. C. ve Ang, S. (2003). "Cultural intelligence: Individual interactions across cultures". Stanford, CA: Stanford University Press.

Etemad, H. ve Wright, R.W. (2003). "Internationalization of SMEs: Toward a new paradigm", *Small Business Economics*, 20, 1-4.

Greenwald, A. G. (1989), "Why attitudes are important: Defining attitudes and attitude theory 20 years later, in *Attitude, structure and function*", 429-440.

Hambrick, D. C. (2007). "Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*", 32(2), 334-343.

Hambrick, D. C. ve Mason, P. A. (1984). "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers". *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.

Hamill, J. ve Gregory, K. (1997). "Internet marketing in the internationalisation of UK SMEs". *Journal of Marketing Management* 13(1), 9-28.

Julien, P. A. (1997). *Les PME: bilan et perspectives*. GREPME, Economica.

Knight, G. A. (2001). "Entrepreneurship and strategy in the international SME". *Journal of International Management*, 7(3), 155-171.

Knight, G.A. ve Kim, D. (2009) "International business competence and the contemporary firm", *Journal of International Business Studies*, Vol. 40 (2). 255-273

Kume, H., Anderson, P. ve De Oliveira Junior, M., (2001). "Non Tariff Barriers to Trade in Mercosur: How do Brazilian Exporting Firms Perceive them?", Temmuz, 2009.

Leonidou, L. C. (1995). "Empirical research on export barriers: Review, Assessment, and Synthesis". *Journal of International Marketing* 3(1), 29-43.

Leonidou, L. C. (2004). "An analysis of the barriers hindering small business export development". *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302.

Lloyd-Reason, L. ve Mughan, T. (2002). "Strategies for internationalisation within SMEs: The key role of the owner-manager". *Journal of small business and enterprise development*, 9(2), 120-129.

Miesenböck, K. J. (1988). "Small businesses and exporting: A literature review". *International Small Business Journal*, 6(2), 42-61.

Moon, T. (2010). "Emotional intelligence correlates of the four-factor model of cultural intelligence". *Journal of Managerial Psychology*, 25, 876 – 898.

- Morgan, K. (1997). "The learning Region: institutions, innovations and regional renewal". *Regional studies, the journal of regional studies association*, 31(5), 491-503.
- Mutlu, E. C. (1999). *Uluslararası İşletmecilik*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Çağaloğlu-İstanbul.
- Nummela, N., Saarenketo, S., ve Puumalainen. (2004). "Attitude towards Internationalization; A prerequisite for successful internationalization? Canadian". *Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 51-64
- OECD (2009), *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation, Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship*, OECD.
- Rockstuhl, T., ve Ng, K. Y. (2008). "The effects of cultural intelligence on interpersonal trust in multicultural teams", içinde Ang ve Van Dyne ,206–207.
- Romano J.ve Platania J. (2014) "Attitudes towards internationalism through the lens of cognitive effort, global mindset and cultural intelligence", *Journal of International Education and Leadership*, 4.
- Şahin, F., Gürbüz, S., Köksal, O., ve Ercan, Ü. (2013). "Measuring Cultural Intelligence in the Turkish context", *International Journal of Selection and Assessment*, 21(2), 135-144.
- Sanbonmatsu, D. M. ve R. H. Fazio (1990), "The Role of Attitudes in Memory-Based Decision Making", *Journal of Personality and Social Psychology*, 59:4, 614–622.
- Schein, E. H. (1997). *Organizational Culture and Leadership* (2. Baskı). San Francisco:Jossey Bass.
- Shokef, E., ve Erez, M. (2008). Cultural intelligence and global identity in multicultural teams. İçinde, Ang ve L. Van Dyne (Der.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*. 177-191. New York, NY: Sharpe
- Sommer, L. (2010). "Internationalization processes of small- and medium-sized enterprises—a matter of attitude?" *Journal of International Entrepreneurship*, 8, 288–317.
- Sterman, J. (1989). "Misperceptions of feedback in dynamic decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*", 43(3), 301-335.
- Sternberg, R. J. ve Detterman, D. K.(1986). *What is intelligence? Contemporary viewpoints on its nature and definition*, NJ: Ablex, Norwood
- Suarez-Ortega, S., (2003). "Export Barriers: Insights from small and medium-sized firms". *International Small Business Journal* 21(4), 403-410
- Sullivan, D. (1994). "Measuring The Degree of Internationalization of A Firm", *Journal of International Business Studies*, 25(2), 325-342.
- Takeuchi, R., Tesluk, P., Yun, S., ve Lepak D. (2005). "An integrative view of international experiences: an empirical examination". *Academy of Management Journal*, 48, 85-100.
- Tay, C., Westman, M., ve Chia, A. (2008). Antecedents and consequences of cultural intelligence among short-term business travelers. İçinde, Ang ve L. Van Dyne (Der.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*,126–144. Armonk, NY: M.E. Sharpe

Thomas, D ve Inkson, K (2004). Cultural intelligence, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Unger, B., Bikker, J., Chang, H. H., Ferverda, J., ve Groot, L. (2011). "Gravity models of tradebased money laundering". DNB Tebliği, No.318

Wiklund, J., Patzelt, H., ve Shepherd, D. (2009). "Building an integrative model of small business growth, Small Business Economics", 32(4), 351-374.

Wilson, C. E., ve Stewart, A. C. (2009). "Developing ethically and culturally intelligent leaders through international service experiences". Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Chicago.

Yitmen, I. (2013). "Organizational cultural intelligence: A competitive capability for strategic alliances in the international construction industry". Project Management Journal, 44(4), 5-25.

Yukl, G. (2002). Leadership in Organizations. 5. baskı. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE RİSKLERE HAZIR OLUŞLUK İLİŞKİLİ MİDİR? SEKTÖRLER ARASI BİR KARŞILAŞTIRMA²²

Dilek Zamantılı Nayır

Marmara Üniversitesi

dznayir@marmara.edu.tr

Ömer Turunç

Süleyman Demirel Üniversitesi

omert21@gmail.com

ÖZET

Örgüt kültürü türlerinin risklere hazırlık düzeyleri ile olan ilişkileri tespit etmek ve bu ilişkide işletme özelliklerinin rolünü belirlemeye yönelik olan bu çalışmada İstanbul'da bulunan hizmet ve imalat sektöründen işletmelerden elde edilen veriler (n=431) ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Korelasyonlara bakıldığında en yüksek ilişkinin rekabetçi kültür ile üretim hataları ve casusluk felaketlerine yöneliktir. En düşük ilişki ise bürokratik kültür - yolsuzluk felaketi arasındadır. Yapılan analizler sonucunda firma yaşının hem Rekabetçi kültür-üretim hatası riskine hazır oluşluk ilişkisinde hem de rekabetçi kültür- casusluk riski hazır oluşluğu ilişkisinde hem de bürokratik kültür-yolsuzluk ilişkisi üzerinde düzenleyici rolü olmadığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, risk, riske hazır oluşluk, hizmet sektörü, imalat sektörü.

1. Giriş

Son yıllarda risk yönetimi konusunda yapılan akademik ve pratik çalışmaların sayısında artış görülmüştür (Gephart vd, 2009; Power, 2007; Scapens & Bromwich, 2009). Risk yönetimi konusunun 1990'ların ortasından bu yana önem kazanması birçok faktöre bağlıdır. Bunlardan bazıları, rasyonel/ekonomik kökenlidir ve rekabet ortamının daha karmaşık ve değişken hale gelmesi gibi nedenlerle açıklanmaktadır (Chapman & Ward, 2003; Giddens, 2003; Miller, 1998; Rahman & Kumaraswamy, 2002). Günümüzde artık örgütsel risk, skandallar veya büyük kazalardan ibaret olmayan, zaman zaman dışarıya akseden, ama aslında günlük örgüt akışlarının rutin ve sistematik bir parçası olarak görülmektedir (Vaughan, 2005). Son yıllarda yapılan çalışmalarda, örgütsel akışın zıddına gelişen, beklenmeyen olayların alışıldık hale geldiği belirtilmiş ve "rutin uyumsuzluk" olarak adlandırılmıştır (Vaughan, 1998).

Örgütlerin riskle karşılaşmaları basit hatalarla başlayıp büyük felaketlere kadar geniş bir yelpazede yer almaktadır. Kurum ve kuruluşların karşılıklı bağımlılığı artmış, teknoloji gittikçe daha karmaşık hale gelmiş; risk konusunu anlamak ve riskleri yönetebilmek günümüzde büyük önem kazanmıştır. Örgütlerin bu nedenle riske karşı tutumlarını belirlemeleri, sürekli adapte etmeleri ve bu tutumları kültürlerinin bir parçası haline getirmeleri gerekmektedir. Bugüne kadarki akademik çalışmalar riski genellikle tek risk türü

²² Bu çalışmanın tam metni kitap bölümü olarak yayın sürecindedir.

açısından ele almış, en sık da finansal ve teknik yönlerine değinmiştir. Bu çalışmada risk, birçok farklı türü açısından irdelenmektedir. Ayrıca riskin örgütsel kültürle ilişkisi, bugüne kadar daha çok genel söylem olarak dile getirilmiş, bazı kültürlerin riske daha açık, bazılarının ise daha kapalı olduğu vurgulanmıştır. Hangi örgüt kültürünün hangi tür riske daha hazır olduğu, daha önceki çalışmalarda incelenmemiştir.

Bu çalışmada öncelikle risk kavramı ve türleri açıklanmakta, ardından örgüt kültürü tanımları, özellikleri ve türlerine değinilmekte; en sonunda da bu iki değişkenin birbirleriyle ilişkileri tartışılmaktadır. İstanbul'da yapılan görgül çalışma ile hangi örgüt kültürüne sahip örgütlerin hangi risk türüne daha hazır olduğu irdelenmektedir.

2. Risk ile Örgüt Kültürü İlişkisi

Riskler finansal olabileceği gibi, bilgi işlem, rüşvet, kanuni değişiklikler veya müşterilerin ödeme sıkıntısına düşmeleri gibi konuları da kapsayabilmektedir (Arena vd, 2010). Örgüt içindeki olası aksaklıklara da vurgu yapan Kleindorfer ve Saad (2005), operasyonel akışı bozan üç tür riskten söz etmektedir: operasyonel sıkıntılar (örneğin araç gereçte bozulmalar veya sistem çökmeleri); doğal afetler (örneğin deprem veya sel), terörizme ve siyasal çalkantılara ilişkin riskler. Kiser ve Cantrell (2006) riskleri iç ve dış kaynaklı riskler olarak ikiye ayırmakta, iç risklere üretim, planlama ve kontrole ilişkin aksaklıkları; dış risklere ise talebe, arza ve çevreye bağlı riskleri dahil etmektedir. Wagner ve Bode (2008) ise riski beş gruba ayırmakta, talep ve arza ilişkin konuları, hukuksal/bürokratik risk faktörlerini, alt yapıya ilişkin sorunları ve doğal afetleri ayrı ayrı ele almaktadır.

Örgüt kültürü, belirli bir örgütte zaman içinde gelişen, onun kimliğini oluşturan ve tüm örgüt üyelerince paylaşılan değerler, inançlar ve davranışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Deal ve Kennedy, 1982; Jones, 1983; Schein, 1992; Van der Post, 1998; Deshpande ve Farley, 1999). Örgüt kültürü, o örgütün üyelerine yol gösteren ve onları harekete geçiren bir tür bilişsel harita olarak da görev yapmakta (Jones, 1983) ve çeşitli semboller, gelenekler ve uygulamalardan oluşmaktadır (Pheyse, 1993).

Örgüt kültürlerinin sınıflanması farklı şekillerde yapılabilmektedir. Örneğin Harrison (1972), örgütleri formallik ve merkezilik derecesine göre tasnif etmiştir. Deal ve Kennedy (1982) ise, örgütleri tepki verme hızlarına göre sınıflandırırken, Quinn ve Rohrbaugh (1983), örgütlerin birbiriyle çelişen kaygıları aynı anda taşıdığını belirtmektedir. Green ve Aiman-Smith'a göre ise (2004), örgüt kültürlerinde önemli olan iki ana boyut iç/dış odaklılık ve kontrol/esnekliktir.

Deshpande ve Farley (1999) ise rekabetçi, girişimci, bürokratik ve ortayolcu olmak üzere dört farklı örgüt kültüründen bahsetmektedir. Rekabetçi kültürde başarı, pazar üstünlüğü ve karlılık en önemli unsurlardır. Girişimci kültürde, inovasyon, risk alma, dinamik olma ve yaratıcılık ön plandadır. Bürokrasi kültürünün önem verdiği kavramlar resmiyet, kurallar, standart prosedürler ve hiyerarşik yapılanma iken, ortayolcu kültürde gelenekler, kişisel bağlılık ve aidiyet, örgüt içi sosyal ilişkiler ve ekip çalışmasına vurgu yapılmaktadır (Tozkoparan ve Türker, 2001).

Örgütün karşılaştığı riskleri yorumlaması ve onları çözmek için müdahalede bulunmasında örgütün algılayışları ve harekete geçme yeteneği, yani örgüt kültürü önemli rol oynamaktadır (Weber ve Tarba, 2012). Risk toplumu kavramını oluşturan unsurlar, bireylerden ziyade örgütlerdir; çünkü risklerin olduğu ve yönetildiği yerler, örgüt bağlamıdır (Hutter ve Power, 2005). Riskin yönetilmesi, örgüt içinde oluşturulan sistemlerle sağlanmakta (Hood vd, 2001), ancak bunlar da yeni risklere yol açabilmektedir.

Örgüt kültürü, öncelikle riskin ne şekilde algılandığını ve riske ne şekilde cevap verildiğini; yani risk yönetimi anlayışını belirler (Kurt, 2013). Örgütler karşılaştıkları riskleri yorumlama şekli, sahip oldukları örgüt kültürünün etkisi altındadır (Vo ve Nguyen, 2011). Kültürlerin riske bakışları farklı olabilmekte; hatta aynı kültür içinde bile alt gruplar riski farklı algılayabilmektedir (Krimsky ve Golding 1992). Ülkelerin farklı kültürel alt gruplardan oluşması gibi, örgütlerde de farklı topluluklar bulunmaktadır (Hutter ve Power, 2005). Oldukça yalın yapılarla sahip örgütlerde bile algılar cinsiyete, mesleğe, yaşa ve örgütsel konuma göre ayrışabilmektedir (Hutter ve Power, 2005).

Risk alma konusundaki yönetim felsefesi ve örgütsel inançlar, örgütleri birbirinden ayıran en önemli unsurlardan biridir. Riske eğilimli olan veya olmayan örgütler yatırım kararları, başka şirketlerle ilişkiler, ekipman satın alma kararları, yeni teknolojilere ve araştırma geliştirme faaliyetlerine yatırım, nakit akışı ve kredi kararları gibi birçok konuda farklılaşmaktadır (Weber ve Tarba, 2012).

3. Araştırma

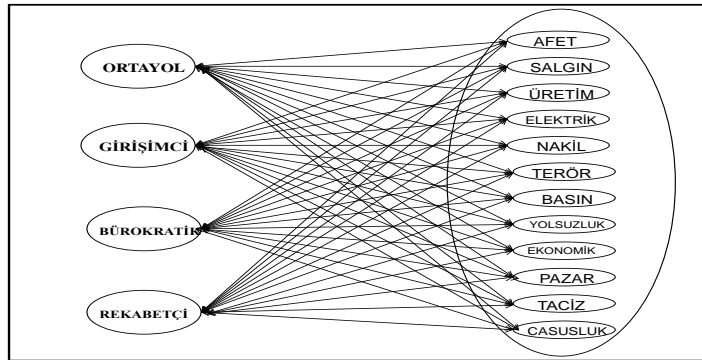
3.1. Yöntem

Örgüt kültürü türlerinin risklere hazırlık düzeyleri ile olan ilişkileri tespit etmek ve bu ilişkide işletme özelliklerinin rolünü belirlemeye yönelik olan bu çalışmada İstanbul'da bulunan işletmelerden elde edilen veriler (n=431) ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizlerinin ardından öncelikle betimleyici istatistikler ortaya konulmuş ardından korelasyon analizleri, t testleri ve Anova analizleri yapılmıştır. Bu analizlerin ardından mevcut ilişkilerden yola çıkarak Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi ile hipotezler ve düzenleyici etkiler test edilmiştir. Düzenleyici etkiler regresyon eğrileri ile sınanmıştır. Hipotezler ve yapılandırılan araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur

3.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma evrenini İstanbul bölgesinde faaliyet gösteren çeşitli sektörlerde bulunan işletmeler oluşturmaktadır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 384 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 500 işletmeye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Dağıtılan anketlerden 450'si geri dönmüş, 431 veri yapılan uçdeğer analizleri sonucunda analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

Şekil 1. Araştırma Modeli



3.3. Araştırmanın Ölçekleri

Örgüt kültürü türlerinin risklere hazırlık düzeyleri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkide işletme özelliklerinin rolünü belirlemeye yönelik olan bu çalışmada, kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir. Tüm ölçeklerde KMO ve Barlett testleri kabul edilen standartlardadır. Ölçeklerin tamamının güvenilirlik düzeyi % .70 den yüksektir. Ayrıca ölçeklerde çoklu bağlantı testleri yapılmış olup çoklu bağlantı sorunu bulunmamaktadır.

Örgüt kültürü Ölçeği: İşletmelerde mevcut kültür düzeylerini belirlemek amacıyla Quinn ve Rohrbaugh (1983) tarafından geliştirilen ve çeşitli çalışmalarda geçerliliği yapılan 4 boyutlu ancak her bir boyutu farklı yapılandırılan 16 maddeli ölçek kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Ortayol, girişimci, bürokratik ve rekabetçi kültür boyutlarının Cronbach alfa güvenilirlik katsayılarının sırasıyla .75, .76, .69, .71 olduğu belirlenmiştir.

Riske hazır oluşuk düzeyleri ölçeği: İşletmelerin risklere hazırlık düzeylerini belirlemek üzere 12 maddeli ölçek hazırlanmıştır. Bu ölçekte 12 ayrı risk türüne hazırlık durumu 12 soru ile belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .85 olarak bulunmuştur.

3.3. Bulgular

Araştırma kapsamında öncelikle ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Bu testlere ilişkin bulgular Tablo 1 'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

Değişkenler	χ^2	df	CMIN / DF ≤ 5	GF I $\geq .8$ 5	AGFI $\geq .80$	CFI $\geq .9$ 0	NFI $\geq .9$ 0	TLI $\geq .90$	RMSEA $\leq .08$
1. Ortayol kültür(OK)	27.3	9	33.1	.98	.98	.97	.98	.98	.04
2. Girişimci kültür (GK)	15.5	3.1	1.27	.99	.98	.99	.99	.99	.06
3. Bürokratik kültür (BK)	21.1	3	1.2	.99	.98	.97	.98	.98	.05
4.Rekabetçi kültür(RK)	12.6	3	4.2	.97	.98	.99	.98	.98	.06
5.Riske hazırlık(RH)	33.6	10.3	3.55	.96	.97	.96	.97	.97	.07

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları "**kabul edilebilir**" standartlara göre düzenlenmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS paket programı yardımıyla analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada işletmelerin kültür türleri ve risklere hazır oluş düzeylerine ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen korelasyon değerleri Tablo 2 'de verilmektedir.

Tablo 2 te de görüldüğü üzere, korelasyonlara bakıldığında en yüksek ilişkinin rekabetçi kültür ile üretim hataları ve casusluk felaketlerine yöneliktir. En düşük ilişki ise Bürokratik kültür -yolsuzluk felaketi arasındadır. Bunların dışında yine elektrik felaketleri ve ekonomik riskler ile ilgili de önemli ilişkilere rastlanmıştır. İlişki düzeyleri .11-.36 aralığında değişmekte olup çok güçlü düzeyde ilişki mevcut değildir. Dikkat çeken ilişkiler Tabloda koyu renkle işaretlenmiştir.

Tablo 2. Korelasyon analizi bulguları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 ORTAYOL	1															
2 GIRISIMCI	,647**	1														
3 BUROKRATIK	,484**	,455**	1													
4 REKABETCI	,597**	,616**	,593**	1												
5 AFET	,161**	,171**	,252**	,201**	1											
6 SALGIN	,190**	,271**	,280**	,226**	,672**	1										
7 URE_HATA	,313**	,327**	,318**	,348**	,493**	,455**	1									
8 ELK_FEL	,318**	,316**	,280**	,294**	,417**	,556**	,544**	1								
9 NAKİL FEL	,223**	,175**	,114*	,153**	,131**	,107*	,299**	,245**	1							
10 TEROR_SAV	,224**	,245**	,172**	,164**	,503**	,564**	,472**	,507**	,251**	1						
11 BASIN	,251**	,287**	,213**	,273**	,394**	,479**	,477**	,542**	,204**	,602**	1					
12 YOLSUZLUK	,160**	,140**	,080	,158**	,206**	,247**	,317**	,261**	,114*	,268**	,359**	1				
13 EKO	,281**	,321**	,265**	,301**	,378**	,460**	,565**	,470**	,203**	,517**	,525**	,324**	1			
14 PAZAR	,243**	,285**	,195**	,221**	,435**	,461**	,528**	,518**	,180**	,506**	,535**	,286**	,742**	1		
15 TACİZ	,276**	,260**	,212**	,287**	,298**	,396**	,451**	,413**	,144**	,346**	,344**	,315**	,482**	,438**	1	
16 CASUS	,281**	,328**	,307**	,363**	,375**	,438**	,569**	,473**	,204**	,433**	,442**	,299**	,515**	,472**	,665**	1

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

Tablo 2 'te de görüldüğü gibi araştırmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu nedenle değişkenler arasında önemli etkiler öngörülebilmektedir.

Korelasyon analizlerinin ardından ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemeye yönelik regresyon analizleri yapılmıştır. Bu analizde hangi kültür türünün hangi riske hazırlığı hangi seviyede etkilediği belirlenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 3 da ayrıntılı olarak verilmiş olan etki seviyesi en güçlü olan etkileşimler koyu renkle işaretlenmiştir.

Tablo 3. Kültür türlerinin risk türlerine hazır oluşluğa etkileri

		ORTAYOL	GİRİŞİMCİ	BÜROKRATİK	REKABETÇİ
		Beta	Beta	Beta	Beta
1	AFET	0,16	0,17	0,25	0,20
2	SALGIN	0,19	0,28	0,28	0,23
3	URE_HATA	0,31	0,33	0,32	0,35
4	ELK_FEL	0,31	0,32	0,29	0,31
5	NAKİL FEL	0,22	0,17	0,11	0,15
6	TEROR_SAV	0,23	0,25	0,17	0,16
7	BASIN	0,25	0,29	0,23	0,29
8	YOLSUZLUK	0,17	0,15	0,09®	0,17
9	EKO	0,29	0,32	0,27	0,31
10	PAZAR	0,24	0,28	0,19	0,22
11	TACİZ	0,28	0,26	0,23	0,31
12	CASUS	0,27	0,32	0,31	0,37

® değeri hariç tüm beta değerleri .001 düzeyinde anlamlıdır.

Not: Koyu renkle işaretlenen beta değerleri en yüksek değerlerden yola çıkılarak belirlenen .30 dan büyük değerlerdir.

Etki analizlerine bakıldığında ise kültür türlerinde en fazla etki rekabetçi kültürden gelmekte ve rekabetçi kültür özellikle casus ve üretim hatası felaketlerini hazırlık durumlarını diğerlerine oranla artırmaktadır. En düşük etki ise Bürokratik kültür -yolsuzluk riski arasında olup düşük ve anlamsızdır. Bu bulgu dikkat çekici bir bulgudur. Nitekim tüm bu etkileşimler arasında tek anlamsız etki bu etkileşimde görülmüştür. Bu bulgunun konjonktürel bir bulgu olduğu değerlendirilmektedir. Nitekim araştırmanın yapıldığı ülke

olan Türkiye'nin yolsuzluk karnesi ve bürokrasinin göreceli yoğunluğu elde edilen bu bulguyu reddedebilmeyi engelleyecek bir durumdadır.

Bu analizler sonucunda elde edilen en yüksek etkileşimlerin sektörel olarak ne oranda değişim gösterdiği merak edilmiş ve araştırmaya bu yönde devam edilmiştir. Araştırma kapsamında çok fazla değişken olması ve bu değişkenler arasında çok sayıda ilişki bulunması nedeniyle ilişki ağırlıklarının (En yüksek ve en düşük) kümelendiği değişkenler üzerinden sektörlere yönelik değerlendirme yoluna gidilmiştir. Bu kapsamda elde edilen sektörel bulgular Tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo 4. Sektörlere göre ilişkiler

		ÜRETİM/İMALAT		HİZMET	
		REKABETÇİ	BÜROKRATİK	REKABETÇİ	BÜROKRATİK
		β	β	β	β
1	CASUS	.32***		.41***	
2	ÜRETİM HATA	.35***		.32***	
3	YOLSUZLUK		17**		.5
*** p≤.001, ** p≤.01					

Görüldüğü üzere özellikle hizmet sektöründe bürokratik kültürün yolsuzluk riskine hazır oluşu etkileyemediği görülmektedir. Bu bulgu dikkat çekici bir bulgudur. Etkileşim sadece üretim/imalat sektöründedir.

Bu saptamanın ardından en fazla etkileşim olan değişkenlerin ilişkilerinde kuruluş yılı yani firma yaşının bir farklılık yaratıp yaratmadığına bakılmıştır. Bunun için hiyerarşik regresyon analizi ile düzenleyici etkileri belirlemeye yönelik analizler yapılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda firma yaşının hem Rekabetçi kültür-üretim hatası riskine hazır oluşu ilişkisinde hem de rekabetçi kültür- casusluk riski hazır oluşu ilişkisinde hem de bürokratik kültür-yolsuzluk ilişkisi üzerinde düzenleyici rolü olmadığı görülmektedir. Bu bulgu önemli bir bulgudur. Nitekim firma yaşı tecrübi açıdan ve kurumsallaşma açısından önemli bir faktör olmasına rağmen işletmelerde değişime neden olmamaktadır. Firma gençken ve firma yaşlı iken risklere karşı hazırlık düzeyinde herhangi bir farklılık oluşturmaması dikkate değer bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim bu bulgu işletmelerin yaşananlardan ve çevreden öğrenmedikleri ve çevreye uyum sağlayamadıkları anlaşılmaktadır. İşletmelerin öğrenen organizasyon olamaması işletme yaşamımızın durumunu ortaya koyan önemli bir bulgudur.

4. Sonuç

Çalışmamıza göre, kültür türlerinde riske hazır oluşu açısından en yüksek ortalamaların rekabetçi kültür, en düşük ortalamaların ise girişimci kültürde olduğu görülmektedir. Rekabetçi kültürde örgütün kendisi bir pazardır ve örgütün dış çevreyle ilişkileri önemlidir.

Çalışmaya katılan işletmeler, riske hazırlık düzeyi bağlamında en çok yolsuzluk, en az ise terör risklerine hazır bulduklarını ifade ettikleri belirlenmiştir. Örgüt kültürlerinin risklerin türlerine hazır oluşu bakıldığında, en yüksek ilişkinin Rekabetçi kültür ile üretim hataları ve casusluk felaketleri olduğu anlaşılmaktadır. Rekabetçi kültürler daha çok piyasa ve dış paydaşlara odaklı olduğundan, casusluk (örneğin sanayi casusluğu) gibi konularda daha dikkatli davrandıkları ve bu risklerden etkilenmemek için önlem aldıkları

görülmektedir. Araştırmadaki kültür tipleri içinde en düşük ilişkinin ise Bürokratik kültür ile yolsuzluk riski arasında olduğu görülmektedir.

İşletme yaşı işletmeni tecrübe, kurumsallaşma ve öğrenme süreçleri bağlamında önemli bir kriterdir. Bu araştırmada ise işletme yaşının hem Rekabetçi kültür-üretim hatası riskine hazır oluşluk ilişkisinde hem de rekabetçi kültür- casusluk riski hazır oluşluğu ilişkisinde hem de bürokratik kültür-yolsuzluk ilişkisi üzerinde düzenleyici rolü olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu dikkat çekici bir bulgudur. Firma gençken ve firma yaşlı iken risklere karşı hazırlık düzeyinde herhangi bir farklılık oluşturmaması dikate değer bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim bu bulgudan işletmelerin yaşananlardan ve çevreden öğrenmedikleri ve çevreye uyum sağlayamadıkları anlaşılmaktadır.

İşletmelerin yapı ve stratejileri buldukları sektöre, büyüklüklerine ve gelir düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar doğal ve beklenen farklılıklardır. Bu çalışmada ise en fazla hazır bulunuşluğa rastlanan yolsuzluğa, casusluğa ve üretim hatalarına hazır oluşluk hem hizmet hem de üretim sektöründe firma büyüklüğüne göre değişmemektedir. Bu bulgu da dikkat çekicidir. Hazır oluşluğun sektöre ve büyüklüğe göre var olması normal olmasına karşın farklılık göstermemesi beklenmeyen bir bulgudur. Nitekim en azından işletme büyüdükçe hazır oluşluğun artması beklenen bir bulgudur. Bunun pek çok nedeni olabilir. İşletmelerin öğrenmemesi ve stratejik bilinç seviyelerinin düşük olması ilk akla gelen nedenlerdendir. Çünkü Türkiye’de pek çok işletme büyümesine rağmen geleneksel ve reaktif yaklaşımlarını sürdürmekte proaktif yaklaşımları riskli bulmaktadır.

5. Kaynakça

- Aiken, L. S. ve West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Newbury Park, CA: Sage.
- Arena M., Arnaboldi M. ve Azzone G. (2010), "The organizational dynamics of Enterprise Risk Management", *Accounting, Organizations and Society* 35, pp.659–675.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986), "The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social*
- Chapman, C. ve Ward, S. (2003), "Constructively simple estimating: A project management example", *Journal of the Operational Research Society*, 54(10), pp.1050–1058.
- Deal, T.E. ve Kennedy, A.A. (1982), *Corporate Cultures*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Deshpande, R. ve Farley, J. (1999), "Executive insights: Corporate culture and market orientation: Comparing Indian and Japanese firms", *Journal of International Marketing*, 7, pp.111-27.
- Gephart, R. P., Van Maanen, J. ve Oberlechner, T. (2009), "Organizations and risk in late modernity", *Organization Studies*, 30(02&03), 141–155.
- Giddens, A. (2003), *Runaway world: How globalization is reshaping our lives*. London: Routledge.
- Green S. G. ve Aiman-Smith, L. (2004), "Research on the human connection in technological innovation: An introductory essay", *Journal of Engineering Technology Management*, 21, 1-9.

- Harrison, R. (1972), Understanding your organization's character. Harvard Business Review, 50, pp.119-128.
- Hult G.T., M.D. Ketchen ve S.F. Slater(2004), "Information processing, knowledge development, and strategic supply chain performance", Academy of Management Journal 47 (2),pp 241–253.
- Hunt, B. (2003) The Timid Corporation. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hutter B. ve Power M. (2005), Organizational Encounters with Risk. Cambridge University Press The Edinburgh Building, Cambridge Cb2 2ru, UK.
- Jones, G. (1983), "Transaction costs, property rights, and organizational culture: an exchange perspective", Administrative Science Quarterly, Vol. 28, pp. 454-67.
- Jüttner U., Supply chain risk management, International Journal of Logistics Management 16 (1) (2005)
- Kiser J. ve G. Cantrell, Six steps to managing risk, Supply Chain Management Review 10 (3) (2006) 12–17.
- Kleindorfer, P.R. ve Saad, G.H., (2005), " Managing disruption risks in supply chains", Production and Operations Management Society 14 (1), pp.53–68.
- Krimsky, S. ve Golding, D. (1992) (Eds.) Social Theories of Risk. Westport CT: Praeger.
- Kurt E. (2013), "Üniversitelerde Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları: Bir Vakıf Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Örneği", <http://www.izu.edu.tr/Assets/Content/file/20130201-ek.pdf>. Erişim tarihi: 2 Temmuz 2014.
- Miller, K. D. (1998)," Economic exposure and integrated risk management", Strategic Management Journal, 19(5), pp.497– 514.
- Pheysey, D. (1993), Organisational Culture: Types and Transformation, Routledge, London.
- Power, M. (2007), Organized uncertainty designing a world of risk management. Oxford University Press.
- Quinn, R. E. ve Rohrbaugh, J. (1983), "A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis", Management Science, 29, pp.363–77.
- Rahman, M. ve Kumaraswamy, M. (2002), "Joint risk management through transactionally efficient relational contracting", Construction Management & Economics, 20(1), pp.45–54.
- Scapens, B. ve Bromwich, M. (2009), Editorial: Risk management, corporate governance and management accounting. Management Accounting Research, 20(1), p.1.
- Sekaran, U. (1992). Research Methods for Business, Canada: John Wiley and Sons, Inc.
- Tozkoparan, G. ve Susmuş, T. (2001) "Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne Karşılaştırmalı bir Uygulama," Ege Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Ege Akademik Bakış, 1(1).
- Vaughan D. (2005), Organizational rituals of risk and error in Hutter B. and Power M. (2005), Organizational Encounters with Risk. Cambridge University Press The Edinburgh Building, Cambridge Cb2 2ru, UK.

Vaughan D. (1998), "Rational choice, situated action, and the social control of organisations", *Law & Society Review*, 32 (1), pp.23–61.

Vo T. Q. ve Nguyen D.K. (2011), "Corporate Ownership Structure and Organizational Culture in A Transition Economy: The Case of Vietnam", *International Journal of Economics and Finance* 3 (4), pp.36-47.

Wagner SM, C. Bode(2008), "An empirical examination of supply chain performance along several dimension of risk", *Journal of Business Logistics* 29 (1), pp. 307–325.

Weber Y. ve Shlomo Yedidia Tarba, (2012),"Mergers and acquisitions process: the use of corporate culture analysis", *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19 (3), pp. 288 – 303.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞLETMELERİN STRATEJİK YÖNELİMLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ

Ebru AYKAN

Erciyes Üniversitesi
aykane@erciyes.edu.tr

Mualla AKÇADAĞ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
muallabozkurt@hotmail.com

ÖZET

Örgüt kültürü, işletmenin bütün paydaşlarında benimsenen değerlerden oluşmaktadır. Stratejik yönelim ise işletmelerin hem rakiplerine hem de değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları ve dolayısı ile sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmaları için, faaliyetlerinde yüksek performansla sonuçlanan işletmeye özgü davranışlar ve uygulamalara odaklanmaktır. İşletmelerin stratejik yönelimlerinin belirlenmesinde örgüt kültürü, çalışanlar, rakipler, genel ekonomik çevre, teknolojik çevre, hedef kitle gibi pek çok faktör etkili olmaktadır. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerleri ifade eden örgüt kültürü de işletmelerin stratejik yönelimlerinin belirlenmesinde önemli bir faktörü oluşturmaktadır. Buradan hareketle örgüt kültürünün işletmelerin stratejik yönelimleri üzerindeki etkisi araştırma konusu olarak belirlenmiştir. Çalışmada bu iki temel değişken arasındaki örgüt kültürünün alt boyutları olan klan, girişimci, hiyerarşi ve pazar kültürü ile stratejik yönelimin alt boyutları olan, pazar, teknoloji, girişimci ve öğrenme yönelimleri arasındaki ilişki incelenmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler analiz edildiğinde örgüt kültürünün ve alt boyutlarının işletmelerin stratejik yönelimlerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Strateji, Stratejik Yönelim

1. Giriş

Örgüt kültürü, tüm kurum yöneticileri ve çalışanları tarafından benimsenen ve kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için örgüte yol gösteren değerler, inançlar ve düşünceler sistemi olarak ifade edilebilmektedir (Ülgen ve Mirze 2010: 380). Örgüt kültürünün birçok alt boyutu bulunmaktadır. Bu çalışmada klan, girişimci, hiyerarşi ve pazar alt boyutları temel alınmıştır. **Klan kültüründe** takım çalışması, katılım ve uyumu ön plana çıkaran, işletme içi konulara odaklanma söz konusu olmaktadır (Cameron, ve Quinn 2006: 24-41). **Hiyerarşik kültürde** daha çok resmi kural ve politikaların örgütü şekillendirdiği bir yapı hâkim iken **girişimci kültüründe** dinamik, yaratıcı, yenilikçi ve risk almayı teşvik eden bir iklim hâkimdir (Öcal ve Ağca 2010:157-182). **Pazar kültüründe** ise rekabetçiliği temel alan üretkenlik ve sonuç odaklı bir örgütlenme şekli temel alınmaktadır (Bass, 1985:37-61).

Güçlü bir örgüt kültürünü değerli kılan çeşitli etkenler bulunmaktadır. Bu etkenlerin en önemlileri arasında örgütün belirlemiş olduğu stratejiler yer almaktadır. Bir stratejinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için doğru bir stratejik yönelimin örgüt

tarafından benimsenmesi gerekmektedir (Karakaya vd., 2011:78). Bu noktada müşterilerin ihtiyaçlarının, talep ve beklentilerinin anlaşılıp, karşılanması **pazar yönelimi**, (Slater ve Narver, 1993:63-74), işletme içerisinde tüm bölümlerde yenilikçi bilgi ve teknolojilerin kullanılmasının sağlanmasını kapsayan **teknoloji yönelimi**, (Jeong vd., 2006: 348-358), işletmenin yeni fırsatları araması ve fırsatları değerlendirme adına strateji ve eylemler geliştirilmesi **girişimcilik yönelimi**, (Dess, 1996: 677-695) ve işletme içerisinde bilginin oluşturulması, dağıtılması ve kullanılması yeteneklerinin geliştirilmesini ifade eden **öğrenme yönelimi** (Hult vd., 2001: 899-906) önem kazanmaktadır. Sürekli değişen rekabet çevresi içerisinde stratejik yönelimlerini doğru tespit edip, örgüt kültürleri ve yapıları ile uyumlu hale getiren işletmelerin daha başarılı oldukları görülmektedir (Jaworski ve Kohli, 1993 :52-70). Buradan hareketle bu çalışmada örgüt kültürünün işletmelerin stratejik yönelimleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

2. Literatür Özeti

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde Deshpande ve arkadaşları (1993:23-37) **pazar yönelimini**, örgüt kültürünün bir parçası olarak görmektedir. Bu görüş, pazar yönelimini; yüksek müşteri değeri yaratma ve korumada öncelikli öneme sahip olan ve örgüt geliştirme ve pazar bilgisine tepki için gerekli olan davranışlara norm sağlayan kültürün parçası olarak gören Slater ve Narver'in görüşüne benzemektedir (Lafferty vd., 2001:299). Naktiyok, (2003: 69-192) yönetici değerleriyle pazar yönelimin birbirini etkilediği, yöneticilerin pazar yönelim derecelerinin yüksek olmadığı ve kişisel değerlerin pazar yönelimini desteklememekte olduğu kanısına varmaktadır. Ayrıca bu çalışmalar Örgüt kültürünün, işletmelerin pazar yönlü olma derecesi üzerinde belirleyici bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgüt kültürünün **teknoloji yönelimi** üzerindeki etkisi ile ilgili çalışmalara bakıldığında teknoloji, örgütsel yapı ile uyum içerisinde olduğu takdirde yüksek performansa yol açabilecek koşulsal bir değişken olarak görülmektedir (Hoffman, 1988: 5). Örgütsel yapı içerisinde görülen teknolojinin örgüt performansını artırıcı etkisi görülmüştür. Öyle ki; teknolojinin organizasyonel yapının belirleyicisi olmasının yanı sıra, her teknolojik sistem için uygun bir örgütsel yapının bulunduğunu vurgulamaktadır (Jeong vd., 2006: 348-358).

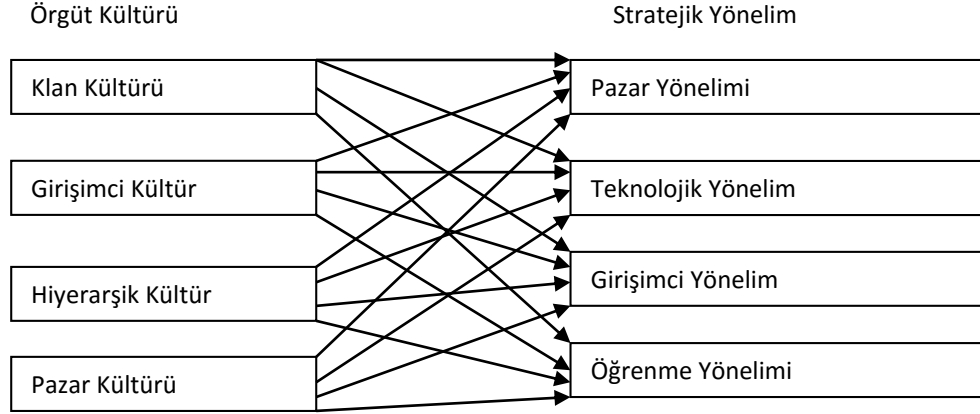
Örgüt kültürü ve **öğrenme yönelimi** konularında sınırlı olsa çalışma bulunmaktadır (Hamel and Prahalad 1994; Slater and Narver 1995; Sinkula Et Al. 1997; Baker And Sinkula 1999a; 1999b; Calantone Et Al. 2002). Bu çalışmalarda bilgiye ulaşılması, paylaşılması gibi öğrenme yöneliminin Pazar yönelimi gibi mevcut müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ile gerçekleşebileceği ifade edilmektedir (Fis ve Wasti, 2009: 127-164). Örgüt kültürü içerisinde gelecekte oluşabilecek değişikliklere öğrenme yönelimi ile cevap verilebileceği de Fish ve Wasti (2009: 127-164) tarafından öne sürülmekte

Örgüt kültürünün **girişimcilik yönelimi** üzerindeki etkisiyle ilgili çalışmalar çok kısıtlı olduğundan örgüt kültürünün girişimci yönelim üzerindeki olası etkilerini öngören girişimcilik yazınının önemli araştırmacıları, örgüt kültürü ile girişimci yönelim arasındaki ilişkinin incelenmesi yönünde çağrılarda bulunmuşlardır (Covin ve Slevin;1991:7-20, Hayton vd.; 2002:33-53, Dess vd., 2003). Bu konu da Zahra'nın (1991) girişimci yönelime sahip işletmelerin ve onların üst düzey yöneticilerinin girişimsel faaliyetlere olan eğilim ve yönelimini ölçen bir çalışması bulunmaktadır. Fish ve Wasti (2009: 127-164) kaynak temelli görüşün öne çıkardığı değerli, nadir, kopyalanması ve ikamesi zor bir kaynak olmaya en uygun aday olan örgüt kültürünün girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisini incelemiştir. Ancak örgüt kültürünün girişimci yönelimi sağlamak, korumak ve geliştirmek bağlamında kurumsal yetkinliklere etkisinin araştırıldığı ve test edildiği yeterli sayıda görgül çalışmanın varlığından bahsedilememektedir.

3. Araştırmanın Metodolojisi

3.1. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürünün işletmelerin stratejik yönelimleri üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Çalışmada bu iki temel değişken arasındaki yani örgüt kültürünün alt boyutları olan klan, girişimci, hiyerarşik ve pazar kültürü ile stratejik yönelimlerin alt boyutları olan pazar, teknoloji, girişimci ve öğrenme yönelimleri arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu amaçla Şekil 1'deki model ve hipotezler geliştirilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın temel ve alt hipotezler aşağıda verilmiştir:

H1. Örgüt kültürü işletmelerin stratejik yönelimlerini olumlu olarak etkiler.

Bu hipotez aşağıdaki alt hipotezlere ayrılmıştır:

H1a: Klan kültürü pazar yönelimini olumlu olarak etkiler.

H1b: Girişimci kültür pazar yönelimini olumlu olarak etkiler.

H1c: Hiyerarşik kültür pazar yönelimini olumlu olarak etkiler.

H1d: Pazar kültürü pazar yönelimini olumlu olarak etkiler.

H1e: Klan kültürü teknoloji yönelimini olumlu olarak etkiler.

H1f: Girişimci kültürü teknoloji yönelimini olumlu olarak etkiler.

H1g: Hiyerarşik kültür teknoloji yönelimini olumlu olarak etkiler.

H1h: Pazar kültürü teknoloji yönelimini olumlu olarak etkiler.

H1i: Klan kültürü girişimci yönelimi olumlu olarak etkiler.

H1j: Girişimci kültür girişimci yönelimi olumlu olarak etkiler.

H1k: Hiyerarşik kültür girişimci yönelimi olumlu olarak etkiler.

H1l: Pazar kültürü girişimci yönelimi olumlu olarak etkiler.

H1m: Klan kültürü öğrenme yönelimini olumlu olarak etkiler.

H1n: Girişimci kültür öğrenme yönelimini olumlu olarak etkiler.

H1o: Hiyerarşik kültür öğrenme yönelimini olumlu olarak etkiler.

H1p: Pazar kültürü öğrenme yönelimini olumlu olarak etkiler.

3.2. Araştırmanın Sınırları

Araştırma Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli üretim işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu işletmelerin örgüt kültürü ve stratejik yönelimleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte işletmelerin şekli ve büyüklüğü konusunda bir sınırlama getirilememiştir. Anket formu işletmelerde örgüt kültürü ve stratejik yönelimleri konusunda birincil taraf olduğu düşünülen işletme yöneticileri ile yapılmıştır. Yapılan araştırmanın bir diğer sınırı ise, sektörle ilgilidir. Örnek kapsamında yer alan işletmeler üretim sektöründen seçilmiştir. Benzer nitelikteki çalışmalar diğer sektörlerde de yapılarak sektörler arası benzerlikler veya farklılıklar ortaya konulabilir.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırma Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli üretim işletmeleriyle gerçekleştirilmiştir. Bu noktada 378'i orta ölçekli, 102'si büyük ölçekli 408 işletmeye ulaşılmaya çalışılmış, 112 işletmeden geri dönüş alınarak, 112 anket değerlendirilmeye tabii tutulmuştur.

3.4. Veri Toplama ve Analiz Yöntemleri

İşletmelerin örgüt kültürünün belirlenmesi için Cameron ve Quin (1999) tarafından geliştirilen ve dört boyut, 24 ifadeden oluşan örgüt kültürü tipi ölçeği kullanılmıştır. İşletmelerin stratejik yönelimlerinin belirlenmesinde pazar yönelimi için Narver&Slater's (1990) tarafından geliştirilen 14, teknoloji yönelimi için Drazer (2003) tarafından geliştirilen 9, öğrenme yönelimi için Garvin (1993) tarafından geliştirilen 11, girişimci yönelim için de Wiklund (1999) tarafından geliştirilen 28 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. İfadelerde "1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum'u" içeren Likert Tipi ölçek kullanılmıştır. Anketin son bölümünde ise işletmelerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Örgüt kültürünün güvenilirliğini ölçen Cronbach Alpha= 0.89, stratejik yönelim ölçeğinin Cronbach Alpha= 0.92 olarak hesaplanmıştır.

4. Araştırmanın Bulguları

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yaş, cinsiyet, faaliyet gösterdikleri sektör ve eğitim ile ilgili bilgileri Tablo 1'de yer verilmiştir.

CİNSİYET	N	%	EĞİTİM	N	%
Erkek	97	86,6	İlköğretim	23	20,5
Kadın	15	13,4	Lise	47	42,0
Toplam	112	100,0	Üniversite	42	37,5
SEKTÖR	N	%	Toplam	89	100,0
Mobilya	32	28,6	YAŞ	N	%
Metal-Çelik	19	17,0	30 Yaş Ve Altı	20	17,9
Tekstil	19	17,0	31-40Yaş Arası	36	32,1
İnşaat Malzemeleri	12	10,7	41-50Yaş Arası	25	22,3
Diğer	30	26,7	50 ve Üzeri	31	27,7
Toplam	112	100,0	Toplam	112	100,0

Tablo 1'e göre katılımcıların %97'si erkek, %15'i kadındır. Ayrıca yaş aralığının 31-40 yaş arasında (%32,1), eğitim düzeyinin lise (%42,0), sektörlerden de mobilyada (%28,6) da yoğunlaştığı gözlenmektedir.

4.2. Bulgular

4.2.1. Korelasyon Tablosu

Değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 2'de korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 2. Korelasyon Matrisi

	Ort	SS	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Klan Kültürü	3,81	0,74	1							
2.Girişimci Kül.	3,89	0,68	0,787*	1						
3. Pazar Kül.	3,94	0,62	0,734*	0,732*	1					
4. Hiyerarşi Kül.	3,98	0,65	0,634*	0,748*	0,684*	1				
5.,Pazar yön.	3,99	0,63	0,667*	0,689*	0,617*	0,696*	1			
6.Teknoloji Yön.	3,77	0,68	0,594*	0,608*	0,604*	0,617*	0,696*	1		
7.Girişimci Yön.	3,68	0,66	0,679*	0,651*	0,708	0,604*	0,654*	0,760*	1	
8.Öğrenme Yön.	3,73	0,63	0,742*	0,740*	0,714*	0,714*	0,653*	0,711*	0,725*	1
9.Str. Yönelim	3,79	0,57	0,780*	0,780*	0,777*	0,742	0,831*	0,858*	0,863*	0,934

*p<0.01,

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; klan kültürü ile pazar yönelimi ($r=,667$; $p<0,01$), teknoloji yönelimi ($r=,594$; $p<0,01$), girişimci yönelim ($r=,679$; $p<0,01$), öğrenme yönelimi ($r=,742$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Girişimci kültür ve rekabet stratejileri arasındaki ilişkiye bakıldığında pazar yönelimi ($r=,689$; $p<0,01$),teknoloji yönelimi ($r=,608$; $p<0,01$), girişimci yönelim ($r=,651$; $p<0,01$) ve öğrenme yönelimi ($r=,740$; $p<0,01$)arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Yine pazar kültürü ile stratejik yönelimler arasındaki korelasyona bakıldığında, Pazar yönelimi ($r=,617$; $p<0,01$), teknoloji yönelimi ($r=,604$; $p<0,01$), girişimci yönelim ($r=,708$; $p<0,01$), öğrenme yönelimi ($r=,714$; $p<0,01$) pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada son örgüt kültürü olan hiyerarşik kültür ve işletmelerin stratejik yönelimleri arasındaki ilişkiye baktığımızda pazar yönelimi ($r=,696$; $p<0,01$), teknoloji ($r=,617$; $p<0,01$), girişimci yönelim ($r=,604$; $p<0,01$) ve öğrenme yönelimi ile ($r=,714$; $p<0,01$) pozitif yönde anlamlı ilişkiler belirlenmiştir.

4.2.2. Hipotezlerin Test Edilmesi

İşletmelerin örgüt kültürü (klan, girişimci, pazar, hiyerarşik) ile stratejik yönelimleri üzerindeki etkisini tespit etmek ve araştırma hipotezleri test etmek için regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda tablolarda sunulmuştur.

Tablo 3. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının İşletmelerin Stratejik Yönelimleri Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değ.	Klan Kültürü			Girişimci Kültür			Pazar Kültürü			Hiyerarşik Kültür		
	B	t	P	B	t	P	B	t	P	B	t	P
Stratejik Yönelim	0.780	13.056	0.00	0.780	13.090	0.00	0.777	12.926	0.00	0.742	11.602	0.00
R ²	0.608			0.609			0.603			0.550		
Düz. R ²	0.604			0.605			0.599			0.546		
F	170.451			171.340			167.074			134.612		

Stratejik yönelimin bağımlı değişken olarak kabul edildiği ve örgüt kültürünün alt boyutlarının (klan, girişimci, pazar, hiyerarşik) bağımsız değişken olarak kabul edildiği regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; toplam varyansının yaklaşık % 60'ını ($R^2=0.608$) klan kültürü, yine % 60'ını ($R^2=0.609$) girişimci kültür, % 60'ını ($R^2=0.603$) pazar kültürü ve % 55'ini ($R^2=0.550$) hiyerarşik kültür açıklamaktadır (Tablo 3). Elde edilen veriler doğrultusunda örgüt kültürlerinin bütün boyutlarının işletmelerin stratejik yönelimlerini orta düzeyde etkilediği görülmektedir. Tablo 3'den elde edilen veriler ve F değerleri, modelin açıklayıcı gücünün olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Pazar Yönelimi Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değ.	Klan Kültürü			Girişimci Kültür			Pazar Kültürü			Hiyerarşik Kültür		
	B	t	P	B	t	P	B	t	P	B	t	P
Pazar Yönelimi	0.667	9395	0.00	0.689	9.976	0.00	0.617	8.228	0.00	6.617	8.229	0.00
R ²	0.445			0.475			0.381			0.381		
Düz. R ²	0.440			0.470			0.375			0.375		
F	88.258			99.511			67.700			67.724		

Tablo 4'de örgüt kültürü alt boyutlarının işletmelerin stratejik yönelim alt boyutu olan pazar yönelimi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları verilmiştir:

Stratejik yönelimin alt boyutlarından pazar yönelimi bağımlı değişken olarak kabul edildiği ve örgüt kültürü alt boyutlarının bağımsız değişkenler olarak kabul edildiği regresyon analizi sonuçlarına göre, pazar yöneliminin toplam varyansının yaklaşık % 45'sini ($R^2=0.445$) klan kültürü, % 48'sini ($R^2=0.475$) girişimci kültür, % 38'ini ($R^2=0.381$) pazar kültürü ve yine % 38 'ini ($R^2=0.381$) hiyerarşik kültür açıklamaktadır (Tablo 4). Pazar yönelimi işletme yöneliminin girişimci kültürü daha fazla etkilediği görülmektedir. Korelasyon analizindeki verilerle bu veriler birlikte değerlendirildiğinde; **H1a, H1b, H1c ve H1d** hipotezlerinin kabul edildiği görülmektedir.

Tablo 5. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Teknolojik Yönelim Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değ.	Klan Kültürü			Girişimci Kültür			Pazar Kültürü			Hiyerarşik Kültür		
	B	t	P	B	t	P	B	t	P	B	t	P
Teknolojik Yön.	0.594	7.749	0.00	0.608	8.022	0.00	0.604	7.941	0.00	0.617	8.233	0.00
R ²	0.353			0.369			0.364			0.381		
Düz. R ²	0.347			0.363			0.359			0.376		
F	60.049			64.355			63.066			67.777		

Stratejik yönelimin alt boyutlarından teknolojik yönelimi bağımlı değişken olarak kabul edildiği ve örgüt kültürü alt boyutlarının bağımsız değişkenler olarak kabul edildiği regresyon analizi sonuçlarına göre, örgüt kültürü alt boyutlarının dördünde etkilediği, ancak hiyerarşik kültür ($R^2=0.381$) daha fazla etkilediği görülmektedir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde; **H1e, H1f, H1g ve H1h** hipotezlerinin kabul edildiği tespit edilmiştir.

Tablo 6. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Öğrenme Yönelimi Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değ.	Klan Kültürü			Girişimci Kültür			Pazar Kültürü			Hiyerarşik Kültür		
	B	t	P	B	t	P	B	t	P	B	t	P
Öğrenme Yönelimi	0.679	9.707	0.00	0.651	8.987	0.00	0.708	10.527	0.00	0.604	7.951	0.00
R ²	0.461			0.423			0.502			0.365		
Düz. R ²	0.457			0.418			0.497			0.359		
F	90.235			80.769			110.822			63.224		

Stratejik yönelimin alt boyutlarından öğrenme yönelimi bağımlı değişken olarak kabul edildiği ve örgüt kültürü alt boyutlarının bağımsız değişkenler olarak kabul edildiği regresyon analizi sonuçlarına göre, örgüt kültürü alt boyutlarının dördünde etkilediği, ancak pazar kültürü ($R^2=0.502$) daha fazla etkilediği görülmektedir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde; **H1e, H1f, H1g ve H1h** hipotezlerinin kabul edildiği görülmektedir.

Tablo 7. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Girişimci Yönelim Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değ.	Klan Kültürü			Girişimci Kültür			Pazar Kültürü			Hiyerarşik Kültür		
	B	t	P	B	t	P	B	t	P	B	t	P
Girişimci Yönelim	0.742	11.609	0.00	0.740	11.534	0.00	0.746	11.731	0.00	0.714	10.704	0.00
R ²	0.551			0.547			0.556			0.510		
Düz. R ²	0.547			0.543			0.552			0.506		
F	134.776			133.027			137.627			114.568		

Stratejik yönelimin alt boyutlarından öğrenme yönelimi bağımlı değişken olarak kabul edildiği ve örgüt kültürü alt boyutlarının bağımsız değişkenler olarak kabul edildiği regresyon analizi sonuçlarına göre, örgüt kültürü alt boyutlarının dördünde etkilediği, ancak pazar kültürü ($R^2=0.552$) daha fazla etkilediği görülmektedir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde; **H1e, H1f, H1g ve H1h** hipotezlerinin kabul edildiği belirlenmektedir.

5. Sonuç

Araştırmada örgüt kültürünün işletmelerin stratejik yönelimleri üzerindeki etkisi araştırma konusu olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda örgüt kültürünün klan, girişimci pazar ve hiyerarşik kültür, işletme stratejik yönelimleri ise pazar, teknolojik, öğrenme ve girişimci yönelim olarak dört boyut çerçevesinde incelenmiştir. Çalışmaya katılan 112 işletme yöneticisinden elde edilen veriler analiz edildiğinde, örgüt kültürünün alt boyutları olan klan, girişimci pazar ve hiyerarşik kültür ile çalışmada ele alınan stratejik yönelimlerinin bütün boyutları(pazar, teknolojik, öğrenme ve girişimci yönelim) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Daha genel bir ifade ile Cameron ve Quin (1999) tarafından belirlenen örgüt kültürü tiplerinin işletme stratejik yönelimleri ile ilişkili olduğu çalışma kapsamında belirlenmiştir.

Bu sonuçların literatürdeki Woodward (1965), Deshpande vd. (1993), Naktiyok (2003), Erkocaoğlan (2005), Jeong vd. (2006), Tajudin vd. (2012), Fiş,A. ve Wasti (2009),’nin çalışmalarını desteklediği görölmektedir. Bununla birlikte stratejik yönelimin alt boyutlarını ve örgüt kültürünün alt boyutlarını bu anlamda kapsayan bir çalışma bulunmaması karşılaştırma yapmayı zorlaştırmaktadır.

Çalışmanın kuramı uygulamaların ilgili bağlama göre değişebileceğini ileri süren durumsallık kuramı çerçevesinde incelenmiştir. Çünkü durumsallık yaklaşımı, kendisinden önce gelen üç temel yönetim yaklaşımını (geleneksel, davranışsal ve sistem yaklaşımı) içine alan bir bütündür. İşletmelerin örgüt kültürleri ile stratejik yönelimlerinin belirlenmesinde her zaman geçerli olabilecek en iyi yol yoktur; en iyi, içinde bulunulan duruma göre değişmektedir.

Sonuç olarak örgüt kültürü, işletmelerin stratejik yönelimleri üzerinde etkili olmaktadır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda araştırma modeli farklı sektörler de de incelenebilir. Ayrıca işletmelerin stratejik yönelimlerinin örgütsel çıktılar (performans, verimlilik...) üzerindeki etkileri de incelenebilir. Ayrıca sonuçların genellenebilmesi için daha fazla sayıda işletme üzerinde araştırma yapılabilir.

6. Kaynaklar

Apaydın, F. ve Torlak, G. (2005), “Denison’un Önerdiği Uyum Sağlama Yetenekleriyle Miles ve Snow’un Strateji Tipolojisinin Desteklenmesi Ve Açıklanması Ve Bunların İşletmelerin Performans Çıktıları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi”, SBE, 594-629.

Bass, B., M. (1996), “A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership”, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. Virginia. s.4-6.

Cameron, K. S. ve Quinn R. E. (2006), “Diagnosing and Changing Organizational Culture”, San Francisco: Jossey-Bass. s. 24, 25, 31-41.

Deshpande, R. Farley,J. ve Webster, F. (1993), “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis”, Journal of Marketing, 57 (1), 23-37.

Dess, Gregory G., Lumpkin, G.T. & Covin, J.G. (1997), “ Entrepreneurial Strategy Making And Firm Performance: Tests Of Contingency And Configurational Models”, Strategic Management Journal, 18/9, 677-695

Erdem, R. (2007), “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2 (2): 63- 79.

Erkocaoğlan, E. (2005), “Örgüt yapısı ve Pazar yöneliminin Kurumsal Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma” , YL. Tezi

Fiş,A. ve Wasti, A. (2009), “Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi”, ODTU Gelişme Dergisi, 35 (Ozel Sayı), 2009, 127-164

Hayton, J. C., George, G. Ve Zahra, S. A. (2002), “National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research”, Entrepreneurship Theory and Practice, 26(4), 33-53.

- Hoffman, J. (1988), "The Effect Of Strategic And Operational Decision Making Structure On Organizational Performance: Technology As A Moderator". PhD Dissertation, The University of Nebraska.
- Hult, T. & Ketchen, D. (2001), "Does Market Orientation Matter? A Test Of The Relationship Between Positional Advantage And Performance", *Strategic Management Journal*, 22, 899-906.
- İlhan, T. (2006), "Kültürün Örgütlerdeki Rolü: Benimsenen Teorik Perspektif ve Yöntem Tartışmalarına İlişkin Kavramsal Bir İnceleme", *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (2), 274-294
- Jeong, I., Pae, J.H., & Zhou, D. (2006), "Antecedents and Consequences of the Strategic Orientations in New Product Development: The case of Chinese Manufacturers", *Industrial Marketing Management*, 35(3), 348-358.
- Li, D. Y. ve Liu, J. (2012), "Dynamic Capabilities, Enviromental Dynamism, and Competitive Advantage: Evidence from China", *Journal of Business Research*, 1-7.
- Öcal, H. ve Ağca, V. (2010), " Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri", *Ege Akademik Bakış*, 10 (1): 157-182.
- Schneider, B. (1985), "Organizational Behavior", *Annual Review of Psychology*, 36, 573–611.
- Schneider, S. C. (1988), "National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management", *Human Resource Management*, 27, 231–246.
- Slater, S. ve Narver, J. (1995), "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, 59 (3), 63-74.
- Tajudin, M.; Omar Musa; & Normaziah Che, M. (2012), " Effects of Organizational Culture, Market Orientation, and Innovativeness Toward New Product Performance Amongst", *International Journal Of Innovation And Business Strategy Vol. 01/December*
- Terzi, A. (2000), "Örgüt Kültürü", Nobel Yayınları, Ankara.
- Unutkan, G.A. (1995), *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ülgen, H. ve Mirze S. K. (2010), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 5.baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım
- Verhees ve Meulenberg. (2004), "Market Orientation, Product Innovation, Performance in Small Firms", *Journal of Small Business Management*, 42 (2), 134-154.
- Wood, V.R. Bhuan, S. and Kiecker, P. (2000), "Market Orientation And Organizational Performance İn Not-For-Profit Hospitals" , *Journal of Business Research*, 48, pp.213–226.
- Yıldırım, S. (2012), "Üniversitelerin Beden Eğitimi Ve Spor İle İlgili Akademik Birimlerinde Dönüşümcü Liderlik Ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişkinin Analizi", Y.Tezi.

ÖZHENİN NE GÖRDÜĞÜ, NEREDEN BAKTIĞINA MI BAĞLI? “GİRİŞİMCİNİN PERSPEKTİFİNDEN GİRİŞİMSSEL BAŞARI”

Yrd. Doç. Dr. Umut Sanem ÇİTÇİ

Sakarya Üniversitesi
Uluslararası Ticaret Bölümü
umutc@sakarya.edu.tr

Arş. Gör. Oğuzhan ÖZTÜRK

Sakarya Üniversitesi
İşletme Bölümü
oguzhanozturk@sakarya.edu.tr

Dr. Mustafa Abdül Metin DİNÇER

Sakarya Üniversitesi
mtindincer79@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, öznel girişimsel başarı değerlendirmesinde bağlamın etkisini ortaya koymaktır. Öznel girişimsel başarı, girişimcinin ne yaptığında, nereye vardığında kendini başarılı bulduğu ile ilgilidir. Rasyonalite gereği ekonomik bir birim olan işletmenin kurucusu ve çoğu zaman yöneticisi olan girişimcilerin hedeflerini gerçekleştirme oranları ile kendilerini başarılı bulacağını öngören literatüre karşın bu çalışmada Wach ve arkadaşlarının belirlediği başarı kriterleri değerlendirilmiştir. Çalışmanın temel iddiası girişimcinin perspektifine bağlı olarak yani bağlamından kaynaklı başarı kriterlerine yükledikleri anlamın farklı olacağıdır. Bu iddiayı sınamak adına üç aşamalı bir araştırma gerçekleştirilmiş ve girişimcilerin öznel başarılarını değerlendirilirken farklı bağlam düzeylerinden etkilendikleri görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Girişimcilik, Öznel Girişimsel Başarı, Girişimsel Bağlam

1. Girişimsel Başarı Nedir?

Başarı kavramı aslında her türlü olay, eylem veya durumun sonucunu ifade etmektedir (Collins English Dictionary, n.d.; akt: Laurent & Ayele Sorato, 2014:7). Başarı alanı birden çok bağımsız bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenlerin bir unsuru açısından yüksek başarı, diğeri için aynı yüksek başarıyı ihtiva edeceği anlamına gelmemektedir (Kaya ve Selçuk, 2007: 177). Girişimciler özellikli bir grubu temsil ettikleri için öznel başarıdan farklı olarak girişimsel başarının da ne olduğu önem kazanmaktadır. Girişimsel başarıyı etkileyen potansiyel özellikleri haritalandırmayı deneyen birçok çalışma gerçekleştirilmiştir, fakat Panda'nın da (2002:177) belirttiği üzere: “girişimci özellikleri evrensel değildir, belirli bir kanunu ya da özellikler dizini yoktur, durumdan duruma girişimciye başarı için rehberlik de etmezler” (Laurent & Ayele Sorato, 2014:8). Bu yüzden girişimsel başarı birçok farklı şekilde tanımlanabilmektedir (Makhbul & Hasun, 2011:117). Girişimsel başarı tanımlarından hareketle iki boyuttan bahsedilebilmektedir: ekonomik başarı ve girişimcinin tatmini (Hisrich, 2000; akt: Barreria, 2004: 22). Ekonomik boyutla ilgili olarak firma gelirlerindeki artış ya da firmanın büyümesi, kişisel varlık yaratımı, kârlılık, sürdürülebilirlik veya elde edilen

ciro gibi somut ögeler üzerinde durulurken girişimcilik tatmini noktasında bu denli somut ögelerin tespiti mümkün olmamakta (Perren, 1999, 2000; Amit vd., 2000; akt: Makhbul & Hasun, 2011:117) ancak belirleme girişimleri de devam etmektedir.

Her ne kadar girişimsel başarı ile ilgili tanımlarda finansal kazançlar zirvede olsa da (Parker, 2009; Wach vd., 2015:2) daha sofistike teorik çerçevelerden türetilen son araştırmalar ise girişimcilerin bazı kişisel özelliklerinin, örneğin kişisel etkinlik ve genel girişimcilik eğilimi gibi, girişimsel başarıda önemli bir rol oynayabileceğini dile getirmektedir (Baron & Markman 2003; akt: Barreria, 2004: 23). Yine girişimci davranışlarını kâr dışı motivlerle açıklayan kuramcılar arasında Schumpeter (1934) de, girişimciliğin, kişisel önemsenme, sosyal kabul görme vb. ihtiyaçlardan da yüksek oranda etkilendiğini ileri sürmektedir. Böylece, girişimsel davranış, Schumpeter'in teorisinde psikolojik güdüler tarafından da fazlasıyla etkilenmiş olarak resmedilmektedir (Basu, 2003; akt: Aytaç & İlhan, 2007:104). Davranışsal yaklaşımlar ise, kişiliğin, girişimciliği etkileyen önemli bir faktör olduğunu, ancak tek başına yeterli olmadığını, diğer faktörlerle birlikte düşünüldüğünde anlaşılabilirliğini ileri sürmektedirler. Buna göre, girişimcilik, kişiliğin dışında çok sayıda faktörün etkileşiminden oluşan davranışsal bir süreçtir (Naffziger, 1995; akt: Aytaç & İlhan, 2007: 104). Yine bu çerçevede kişisel öğrenme ve uygulama, iş-yaşam dengesi ya da topluma katkı gibi kriterlerin de girişimsel başarının bir göstergesi olduğu kabul edilmektedir (Jayawarna vd., 2011; akt: Wach vd.,2015: 2). Öznel başarı ve girişimsel başarı arasındaki bu ilişki her iki olgunun da birçok faktöre dayandığını ve bu faktörlerin birçok kesişim noktası olduğunu düşündürmektedir.

Wach vd. (2015) çalışmalarında tümevarımsal olarak geliştirdikleri girişimsel başarı ile ilgili kategori sistemini beş ana kriter ve 14 alt başarı kriterinden oluşturmuşlardır. Araştırmacılar çalışmalarında bu başarı kriterlerini katılımcıların sıklık olarak en yüksek oranda bahsettikleri başarı kriterleri üzerinden oluşturmuşlardır. Bu kriterler: *Firma performansı, iş yeri ilişkileri, amaçların gerçekleştirilmesi, toplum etkisi ve kişisel finansal ödüller* (Wach vd., 2015: 6). **i) Firma performansı**, ekonomik performans ile ilgili olarak elde edilen büyüme, satış, gelir, kârdaki artış ve çalışan sayısındaki artış, firmanın pozitif gelişimindeki stabilite, pazarda sahip olunan konum ve firmanın hayatta kalma süresi gibi boyutlardan oluşmaktadır. **ii) İş yeri ilişkileri** kriterini oluşturan boyutlar ise firma içi ve dışı paydaşlar ve bunlarla olan ilişkileri kapsamaktadır. Çalışanlar ve ortakların tatmini, çalışan güvenliği, müşteri tatmini ve sadakati, pozitif geri beslemeler gibi boyutlar da bu kriterin içine girmektedir. **iii) Amaçların gerçekleştirilmesi** kriterini ise amaçlar, yaşanan zorluklar ve sonunda elde edilen kişisel başarılar, özgürlük ve otonomi gibi boyutlar oluşturmaktadır. Yine kişisel tatmin, yaratıcılık ve inovasyon, sahip olunan serbest zaman ve sağlık gibi boyutlar da yine bu kriterin önemli birer parçasını oluşturmaktadır. **iv) Toplum etkisini** ise firmanın sahip olduğu itibar/şöhret ve devamlılık gibi boyutlar domine etmektedir. **v) Son kriter kişisel finansal ödüller** boyutunu ise yüksek gelir elde etme arzusu ve dışsal ödüller oluşturmaktadır “başarılısın ve eğer yüksek finansal kâr elde edersen zengin olabilirsin” ve “başarın gelindir” gibi motivleri vurgulamaktadır (Wach vd., 2015). Wach ve arkadaşlarına ait çalışma (2015) eleştirel olarak değerlendirildiğinde bağlam boyutunun belli noktalarda göz ardı edildiği ve çalışmanın bütünü ile çelişki içerecek şekilde yargılara vardıkları belirlenmiştir.

(1)Çalışmada geliştirilen ölçek farklı iki kültür ve bağlama sahip olan ülkeler üzerinde uygulanmıştır ve kültürler arası değişkenlik, geliştirilen bu ölçekle sabitmiş gibi ölçülmeye çalışılmıştır. Oysa ki bağlamsal, kültürel ve sektörel farklılık öznel başarı kriterlerinin belirlenmesinde ve ölçülmesinde önemli bir unsur olarak değerlendirilmeyi hak etmektedir.

(2)Farklı girişimcilik tipleri üzerine yapılan çalışmalarda genel olarak girişimcilerin motivasyonlarında önemli derecede bir heterojenliğin olduğu dile getirilmektedir. Wach ve arkadaşları (2015) bu heterojenliği veri kabul edip bir yandan da öznel girişimsel başarı faktörünü kültürler arası değişmezliğe dayalı bir ölçekle ölçme girişimleri oldukça çelişkilidir. Çünkü 'öznel' girişimsel başarı ölçeği geliştirip bu ölçeğin kültürler arasında geçerli olabileceği iddiasında bulunmak tutarsız bir görünüm sergilemektedir. Defakto olarak bağlamın göz ardı edilmesi veya tüm kültürlerin ortak bir bağlama sahip olduğunun düşünülmesi sonuçlar açısından araştırmının geçerlilik ve güvenilirliğinin sorgulanmasına neden olmaktadır.

(3) Çalışmada araştırmının spesifik bir örneklem üzerinden gerçekleştirildiği belirtilirken ihmal edilen bağlam boyutu ile çelişen bir durum oluşturulmaktadır. Zira bağlam başlı başına birçok faktörün belirgin olarak özgünlüğü ile doğrudan ilişkilidir.

Bu eleştiri noktalarından hareketle aşağıda girişimcilik ve bağlam arasındaki ilişki tartışılarak Wach ve arkadaşlarının ihmal ettiği bir boyut olarak bağlamın çalışmanın kurgusuna ve teorik arka planına kazandırılması hedeflenmektedir.

2. Girişimcilik ve Bağlam

Bu çalışmanın temel varsayımı, girişimcilerin parçası oldukları bağlamın onların davranışlarını ve stratejik kararlarını etkilediği kadar (Kim vd, 1989; Denicolai vd., 2015) kendi eylemlerini değerlendirmelerini de etkilediğidir.

Bir bireyin girişimci olmak istemesinin ardında ekonomik ihtiyaçlar, bağımsız çalışma isteği, üretim süreçlerinden kaynaklanan gelirden daha fazla pay almak arzusu, hayallerini olduğu gibi hayata geçirme motivisi gibi pek çok neden sayılabilir. Bu motiviler kişideki ihtiyacın derecesi ile ilgili olarak bireyi harekete geçirecektir ve karşılama düzeyine bağlı olarak da birey kendini tatmin olmuş sayacaktır. Ancak ihtiyaç- ihtiyacın karşılama derecesi- motiv üçlüsünün *biricik* bir gerçekleşme biçimi yoktur. Örneğin her kültürde başarılı olmanın nedeni (Weber, 1999) ya da başarı ihtiyacının ifade edilme şekli (Pillis, 1998) aynı değildir. Motivasyon sürecindeki bu fark sürecin sonunda elde edilen durumun değerlendirilmesinde de söz konusu olabilir ve bağlam bu farklılığın kaynağı olarak yorumlanabilir iddiası bağlamın ne olduğunun açıklanmasını gerektirmektedir.

Sosyal bilimlerde bağlam hem kanıksanmış bir açıklayıcı faktördür hem de kavramsal ya da analitik araçlar ile çözümlenmek adına bir sürü felsefi sorunun kaynağıdır (Huen, 2009:149). Sosyal problemlerde değişkenler spesifik olayların niteliklerini ölçümlemeyi mümkün kılarken, nedensellik mekanizmaları ise birbirleriyle ilişkili girdi ve çıktıları içeren sosyal süreçlerin altında yatanı açıklamaktadır(Falleti & Lynch, 2009:19).Bağlam, bir sosyal problemin çözümünde sosyal aktörün çevresinin betimlendiği bir şey olarak değil aksine problemin bağımlı bir parçası olarak yani analitik biçimde değerlendirilmeyi gerektiren bir kavramdır (Boudon, 2014:19). Ontolojik açıdan bağlamın ne olduğu tartışmasında iki farklı bakış açısından bahsetmek mümkündür: (a)bağlam bireyin ya da olayların sınırı, çevresi olarak düşünülmekte ve onlardan ayrı düşünülebilecek bir gerçeklik olarak kabul edilmektedir; (b)bütünün kendisi ya da bir parçası olarak görülen bağlamın 'ayrı düşünülmesinin' imkansızlığı vurgulanarak iç içe geçmiş bir gerçeklik kabulü söz konusudur (Strathern, 1992:73). Her ne kadar ontolojik açıdan iki ana kutuptan bahsedilse ve tartışmalar bunun üzerinden yürütülmekte olsa da bu çalışmada bağlam tartışmasını kutup noktalarına ve olabildiğince felsefi bir problem haline getirmek yerine, bu gri alanı girişimcilik yazınında somutlaştırma kaygısı taşımaktadır. Ekonomi ve yönetimde

alınan hiçbir karar salt yapay şartlarda gerçekleşmemektedir ve tüm kararlar bağlamın sundukları ile şekillenmektedir (Sarasvathy, 2001:243). Kararlarını ve bu kararların sonuçlarını ekonomi ve yönetim alanında alan bir aktör olarak girişimcinin bağlamı nasıl değerlendirilebilir sorusunun yanıtı özellikle 'içe içe geçmiş gerçeklik' kabulünden doğan farklı bağlam perspektiflerinde aranabilir:

(i) *Etkileşim meselesi olarak 'bağlam'*: Ericson & Schultz (1997)'a göre bağlam "orada olan" yani statik bir varlık değildir, aksine *içine* aldığı bireylerin etkileşimi ile şekillenen, karşılıklı inşa edilen ve sürekli değişiklik arz eden gelişen bir fenomendir. Hatta Dilley(1999)'e göre bağlam hem sosyal olayları yaratan hem de sosyal olaylardan doğan bir şeydir (akt. Augier vd., 2001: 128-129).

(ii) *Birey ya da topluluk meselesi olarak 'bağlam'*: Sosyal olayların çıktısı olarak değerlendirilmesi durumunda her ne kadar kolektif bir yan kazansa da Rapport (1999)'a göre bağlam, insanların olaylar karşısında sordukları sorulara nasıl cevaplar verdikleriyle ilgilidir. Yani "diğerlerini ve onların yaptıklarını içeren bir durumla karşılaştığında bağlam, bireyin bunları nasıl yorumladığı" ile ilgilidir (Augier vd., 2001:129).

(iii) *Arz yönlü ve talep yönlü meselesi olarak 'bağlam'*: Bağlamın içerdiği bireylerin niteliklerinden kaynaklanan arz yönü olduğu kadar bu niteliklerin ortaya çıkmasına ya da kullanılmasına imkan veren talep yönü de bulunmaktadır (Thornton, 1999: 19). Girişimcilik özelinde düşünüldüğünde bağlamın arz yönü girişimcinin özellikleri (kültür, sosyal sınıf, etnik sınıf vs saymanın yanında başarı odaklılık, kontrol odaklılık, risk alma potansiyeli, problem çözme stili, liderlik tarzı vs.) iken talep yönü ise fırsatların niteliği, ekonomik fırsatların objektif yapısı ve bu tip fırsatları yakalayıp davranışa dönüştüren sistemin katılımcılarındaki kapasite farklılıklarıdır (Glade, 1967:251; akt. Thornton, 1999:24). Bu şekilde yorumlandığında arz yönü görece daha durağan ya da farklılaşması zaman alan şeyleri yani bağlamın görece statik yanını ifade ederken, talep yönü ise sık değişim gösteren sosyal ortamlarda girişimcilerin kararlarını etkileyen şeyleri ifade etmektedir.

Bu bağlam perspektiflerinden hareketle bağlamın kendisinin bir gerçeklik olması kadar pek çok gerçekliğe de evsahipliği yaptığı iddiasını geliştirmek mümkündür. Çalışmada, bağlamının üç kısımda değerlendirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. *İlk kısım* girişimcinin kendisinden kaynaklı yani kişisel özelliklerini, eğitimi, arkaplanını içeren (Denicolai vd., 2015) ve yapmakta olduğu işin niteliklerini (Pettigrew, 1987); *ikinci kısım* girişimcinin doğrudan temas halinde olduğu aktörleri; *son kısım* ise girişimciyi dolaylı olarak etkileyen ve kendisinin sorgulama ve analitik becerisine bağlı olarak farkındalığa sahip olduğu aktörleri içermektedir. Pettigrew (1987)'in çalışmasındaki iç-dış mesele olarak bir bağlam anlayışı geliştirilerek en dış katman kurum temelli, kapsayıcı ve şekillendirici yani, ikinci katman firmanın faaliyetlerini yürütmekte olduğu rekabetçi çevreyi ve en iç katman ise firmadaki politikalarını ve kültürünün yanında onu çizen girişimcinin özelliklerini temsil etmektedir.

Şekil 1. Girişimcilik Araştırmaları için Bağlam Çerçevesi Önerisi

girişimciyi çevreleyen kurum temelli kısım	<ul style="list-style-type: none">• Formel kurumlar• İnformel kurumlar
girişimcinin temas halinde olduğu kısım	<ul style="list-style-type: none">• Rakipler, tedarikçiler, alıcılar, potansiyel rakipler, ortaklar, potansiyel ortaklar vs.• Doğrudan ve dolaylı iş çevresi (TÜSİAD, MÜSİAD vb.)
girişimcinin kendi ve firmasından kaynaklı kısım	<ul style="list-style-type: none">• Kişisel nitelikleri• Girişiminin nitelikleri

Girişimcilik araştırmalarında bağlamın üç kısma ayrılmasının nedeni, girişimci davranışlarının inançlardan münezzehe olduğu iddiasına dayanan Rasyonel Tercih Kuramının öngördüğünden çok farklı amaç kategorilerinde gerçekleşiyor olmasıdır (Boudon, 2014: 17). Farklı amaç kategorilerinin ardında bağlamın farklı seviyelerinin etkisi söz konusu olabilir. Peng vd. (2009)'nın strateji tripodunu yaratmak için endüstri ve kaynaklara dayalı yaklaşımların yanına kurum temelli yaklaşımı önerdikleri çalışmada formal ve informal kurumların stratejik davranışlar üzerine etkisi gözler önüne serilmektedir. Peng ve arkadaşlarına göre hukuk, yasal düzenlemeler ve kurallardan oluşan formal kurumların gelişmediği ülkelerde, örneğin piyasa düzeninin tam olarak çalışmadığı emergent/gelişen piyasalarda firmaların davranışları normlar, değerler ve etik/din gibi informal kurumlarca şekillendirilmektedir (2009; 64). Genelde arka plan ya da kontrol değişkeni olarak ele alınan bağlam parametreleri aslında davranışların sonuçlarının yorumlanmasında oldukça etkilidir (Peng vd., 2009:66). Örneğin inançları gereği bir girişimci din/ etik informal kurumunun şekillendirmesi ile kendini bir işi başardığında değil o işin toplumsal bir yansıması olduğunda başarılı bulabilir. Girişimcilerin temas halinde oldukları bağlam ise girişimciler için görev çevresi olarak yorumlanabilir (Dess & Beard, 1984). Çünkü girişimciler, girişimsel faaliyetlerini yürütmek için kendilerini doğrudan ilgilendiren, temas halinde oldukları aktörlerle bir araya gelmekte, onlardan etkilenmekte ve etkilemektedirler. Bu durum onların kendilerini başarılı olarak değerlendirmelerinde kıyas ve karşılaştırma eylemleri yani referans noktası belirleme imkanı yaratması bakımından önemlidir. Son olarak, girişimcilerin kişisel nitelikleri ve girişimlerinin nitelikleri alışılmış olanın dışında 'bağlam' olarak değerlendirilmiştir. Bireylerin kişisel niteliklerinde ve girişimlerinde yakaladıkları kombinasyonu da onların eylemlerini ve eylemlerinin sonuçlarını başarılı bulup bulmamalarını etkileyebilir. Örneğin, ailesinde kendisinden başka girişimcilerin olması durumunda bir girişimcinin kendini başarılı bulma eşiği ailesinde girişimci olmayan girişimcilerden yüksek olabilir.

Bu çalışmada girişimcilerin kendilerini başarılı bulmalarında bağlamın etkisi ampirik olarak araştırılmaktadır. Çalışma, girişimcilerin rasyonel ya da irrasyonel yollarla belirledikleri amaçlarına varma düzeylerine bağlı olarak kendilerinde gelişen başarı hissinde hem kişisel hem de kişisel olmayan nedenlerin yani genel anlamda bağlamın ne denli etkili olduğunu keşfetmek üzere kurgulanmıştır. Bağlamın doğrudan görülebilen bir şey olmadığı dikkate alındığında girişimcinin perspektifinden ne görüldüğü ve nasıl değerlendirildiği önem kazanmaktadır (Hanks, 1992). Bu durumda bireyin kendisini çevreleyen bu gerçekliğin içinde yaşadıklarını nasıl anlamlandırdığı/açıkladığı onun perspektifine göre değişiklik arz etmektedir. Dolayısıyla da bireyin durumu yorumlamasına etki edebilecek her şey (eğitimi, kişisel özellikleri, arka planı vs.) bir değişken haline gelmektedir (Augier, 2001: 129). Bu nedenle olayların geliştiği bağlam ile girişimcinin gözünden o bağlamın nasıl yorumlandığı kendi davranışlarını, başarısını nasıl gördüğünü de etkileyecek bir faktör haline gelmektedir. Örneğin piyasa şartlarının neden olduğu bir olay karşısında bir fırsat keşfederek pozisyon geliştirme imkanı bulmanın girişimcide yarattığı başarı hissi ile bu olay karşısında eldeki kaynakları ile aşmak zorunda kalan bir girişimcide gelişen başarı hissini nedensellik mekanizması aynı olması beklenmemelidir.

3. Metodoloji ve Bulgular

Araştırmada ilk olarak Wach vd. (2015)'nin geliştirmiş olduğu ölçek Türkçeye çevrilmiştir. Anket, araştırmacılar tarafından nitel bir araştırmaya niçin ihtiyaç olduğunu göstermek amacıyla kullanılan bir aracı ifade etmektedir. Anketin Türk girişimciler için ne ifade ettiğini anlamak adına, kolayda örnekleme tekniği ile 100 girişimciye uygulanmıştır. Kullanılabilecek 55 anket elde edilmiştir.

Pilot çalışma olarak gerçekleştirilen anketteki 17 maddeye girişimcilerin büyük oranda önemli (4) ve çok önemli (5) şıklarını işaretledikleri tespit edilmiştir. Bu durum Türk girişimcileri açısından aslında ankette belirtilen maddelerin eşit öneme sahip olduğu algısını oluşturmaktadır. Ancak Türkiye'nin emergent/oluşan bir piyasa ve farklı kurumsal arka plana sahip olması dikkate alındığında bu maddelerin önem derecelerinin farklılaşabileceği öngörülmektedir. Bu nedenle girişimcilerin anket sorularına ne denli bilinçli ve karşılaştırmalı olarak önem atfettiklerini tespit etmek için araştırmaya yeni bir aşama eklenmiştir.

Tablo 1.: Frekans Analizi Sonuçları

Maddeler	1:Hiç Önemli Değil (%)	2:Önemli Değil (%)	3: Nötr (%)	4: Önemli (%)	5:Çok Önemli (%)
Firma kârlılığı	0	1 (1,8)	2 (3,6)	22 (40,0)	30 (54,5)
İş hacmi/Satışlar	1 (1,8)	0	2 (3,6)	23 (41,8)	29 (52,7)
Kâr artışı	0	2 (3,6)	3 (5,5)	29 (52,7)	21 (38,2)
Artan Pazar payı	0	1	4 (7,3)	26 (47,3)	24 (43,6)
Güçlü müşteri ilişkileri	0	0	1 (1,8)	14 (25,5)	40 (72,7)
Çalışan memnuniyeti/tatmini	0	0	2 (3,6)	22 (40,0)	31 (56,4)
Destekleyici firma kültürü	0	0	8 (14,5)	23 (41,8)	24 (43,6)
İş-yaşam dengesi	0	4 (7,3)	8 (14,5)	22 (40,0)	21 (38,2)
Kişisel çalışma esnekliği	0	0	12	22 (40,0)	21 (38,2)
Kendi kararlarını verebilme	0	0	2 (3,6)	16 (29,1)	37 (67,3)
Kişisel gelişim	0	0	4 (7,3)	23 (41,8)	28 (50,9)
Çalışanlar için toplumsal sorumluluklar	0	1 (1,8)	12	27 (49,1)	15 (27,3)
Firmanın topluma katkısı	0	0	11	25 (45,5)	19 (34,5)
Çevre dostu firma	0	1 (1,8)	9 (16,4)	23 (41,8)	22 (40,0)
Kişisel gelirlerde artış	0	0	8 (14,5)	27 (49,1)	20 (36,4)
Kişisel finansal güvenlik	0	0	7 (12,7)	22 (40,0)	26 (47,3)
Maddi güç yeterliliği	0	0	2 (3,6)	23 (41,8)	30 (54,5)

Pilot çalışma sonrasında çalışmanın nitel kısmına geçişi kolaylaştırmak ve daha güçlü bir gerekçelendirme sunmak adına *Çok Kriterli Karar Verme Tekniği* kullanılarak girişimcilerin beş kriteri ikili karşılaştırmalar yaparak değerlendirmeleri istenmiştir. Bu amaçla farklı arka planı olan 6 girişimci ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Bağlama ilişkin bir farklılığın olup olmadığını ortaya çıkarmak adına da her bir ikili değerlendirme sonrasında niçin sorusu ile detaylı nitel veri derlenmiştir.

Tablo 2.: Boyutların Görelî Önem Düzeyleri

Boyutlar	M1 (0,03)*	M2 (0,09)	M3 (0,06)	M4 (0,09)	M5 (0,07)	M6 (0,08)	Geo.Ort. (0,01)
Firma Performansı	0,362	0,402	0,182	0,120	0,333	0,219	0,312
İşyeri ilişkileri	0,260	0,128	0,073	0,457	0,279	0,110	0,229
Amaçların Gerçekleştirilmesi	0,214	0,042	0,033	0,238	0,279	0,339	0,177
Toplumsal Etki	0,087	0,044	0,303	0,155	0,075	0,222	0,148
Kişisel Finansal Ödüller	0,077	0,384	0,409	0,030	0,033	0,110	0,134

**Tutarlılık oranı*

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere kriterlere yüklenen anlamlar farklıdır. Bu durumda ilk etapta uygulanan ankette farklılıklar görece az iken ikili karşılaştırmada kriterler arası açılmıştır. Araştırmanın son aşamasında ise girişimcilere niçin bir kriter diğerine göre daha önemli sorusu yöneltilmiş ve cevaplamaları istenmiştir. Girişimcilerin gerekçelerini belirttiği yanıtları üç araştırmacı önce ayrı ayrı daha sonra da ortak olarak değerlendirmiştir. Değerlendirme sonucunda bağlama ilişkin noktalar tespit edilmiştir. Aşağıdaki tabloda girişimcilerin ifadelerinden hareketle bağlam çerçevesi ve öğelerine göre veri analizi gerçekleştirilmiştir.

4. Bulgular ve Sonuç

Gerçekleştirilen çok kriterli karar verme tekniği ve nitel veri analizi sonucunda araştırmacılar tarafından belirlenen temel noktalar şu şekilde ifade edilebilir: **(i)**beş kriter ana çalışmada birbirinden ayrı olarak değerlendirilmişken görüşme yapılan girişimciler bu kriterler arasında dolaylı ilişki kurmuştur **(ii)** girişimcilere başarı nedir sorusu sorulduğunda *'bunun göreceli olacağını'* belirtmede ısrar etmeleri öznel girişimsel başarı üzerine genelleme kaygısı güden bir çalışma yapmanın gerekliliğini sorgulamayı gerektirmektedir **(iii)** görüşmecilerden biri *'zaten modern dünya insanı iki yüzlü yapmaktadır'* diyerek, verilen cevapların özellikle işyeri ilişkileri ve topluma etki kriterlerine ilişkin atfedilen önemi sorgulamaya neden olmaktadır **(iv)** rasyonel olması beklenen girişimcilerin başarıyı mutluluk ile ilişkilendirmesi yani somut değerlendirme boyutlarını ikincil plana atması bağlamın bir etkisi olarak değerlendirilebilir **(v)** yine bağlamın bir etlisi olarak finansal ödül ile firma performansının ayırımında kurumsallaşmanın değil hak, adaletli ortaklık gibi ifadelerle yer verildiği görülmektedir **(vi)** bir başka bağlamsal öge olarak sektörel farklılıkların başarılı olarak değerlendirme noktasında etkili olduğu görülmektedir **(vii)** Türkiye'nin halen emergent/geleşen bir piyasa olmasının sonucu olarak girişimcilerin materyalist ve manevi olmak arasında kalmış oldukları görülmektedir **(viii)** ailesinde girişimci olan görüşmecilerin başarı tatminlerinin üst eşikte gerçekleştiği görülmektedir.

5. Çalışmanın önemi/değeri ve gelecek çalışmalar ile entegrasyonu

Çalışmanın üzerine henüz sağlam bir literatürün gelişmediği girişimsel başarı değerlendirmesi için bağlamsal farklılıkların dikkate değer bir nokta olduğunu ortaya koyması önemli bir katkı sunmaktadır. 1963-2005 yılları arasında Academy of Management Journal dergisinde yayınlanan 50 girişimcilik makalesi incelendiğinde popüler olarak girişimciliğin ilişkilendirildiği konular ve üzerine yazılıp çizilenlerin (1) girişimcilik eylem ve davranışları (2) örgütsel büyüme (3) bireysel ve girişimsel nitelikler (4) hayatta kalma ve yok olma (5) halka açılma performansı (6) firma performansı olduğu belirlenmiştir. Alternatif olarak nedensellik mekanizmalarını kurma ihtimali bakımından bağlam ve bağlamla ilgili geliştirilecek bağımlı ve bağımsız değişkenlerin araştırmalara dahil edilmesiyle girişimcilik yazını farklı bir mecraya kavuşabilir (Ireland vd., 2005:561). Bu durumda bu çalışmada belirlenen bağlamsal nitelikler dikkate alınarak yapılacak yeni çalışmalarla birlikte girişimcilik alanında daha nitelikli ve genellenebilir karşılaştırmalı çalışmaların yapılması mümkün olabilir. Ayrıca girişimcilikte bağlam çalışmalarının bir diğer katkısı da girişimcinin kimliğini belirleme noktasında olabilir. Bilindiği üzere girişimcilik çalışmalarında araştırmaya konu edilen girişimciler için standart bir girişimci tanımı kullanılamamaktadır (Short vd., 2010:9). Bu nedenle de sonuçlar karşılaştırmalarda ve genellemelerde soru işaretleri yaratmaktadır. Oysa yapılan araştırmalarla bağlamın niteliklerini detaylı olarak belirleyebilen araştırmalar, karşılaştırmaların ve yapılan genellemelerin inandırıcılığına hizmet edecektir.

Tablo 3. Nitel Verinin Bağlam Temelli Analizi (ifadeler metinde gösterilmek üzere örnek olarak seçilmiştir)

Bağlam düzeyi	Bağlam düzeyinin öğeleri	İfadeler alıntılar
Girişimciyi çevreleyen kurum temelli kısım	Din	<p>"bazen zararı minimize etmek başarısızdır. Ticaretin helal olmasının kaynağı da budur... Allah varsa kader varsa öleceksek bunlar hikâye..." M2</p> <p>"Allah zenginliği dilediğime ilmi çalışana veririm diyor; biz buna inanıyoruz. Almanlarda böyle bir şey yok deli gibi çalışacaksin, Japonlar da aynı." M2</p> <p>"dini tam yaşarsak girişimcilikte kendiliğinden gelir. Peygamberimiz bile kazancını ticaretle yapmıştır. Dinimize göre davranırsak girişimciliğin en büyüğü biz oluruz" M3</p> <p>"banka ile çalışmak zorunda kalıyorsunuz ve faizli bir sürecin içine girmiş oluyorsunuz. Bunun parayı bereketsizleştirdiğini düşünüyorum... helal kazanç ile başarılı olmak çok zor" M4</p> <p>"Farklı şeyler hissetmek benim için çok önemli. neden? Amacınıza ulaştığınız zaman yani hayalinizdeki olayı yarattığınız zaman, tövbe haşa yaratmak Allaha mahsus..." M5</p> <p>"Türkiye'de dini bağlam girişimcilik için daha destekleyici çünkü Çin'de nüfusun büyük bir kısmı dinle pek ilgili değil. Türkiye'de din daha dominant bir faktör." M6</p>
	Kültür	<p>"Türk girişimcisi zor mutlu oluyor. Biz kararlı değiliz, ne istediğimizi çok iyi bilmiyoruz. Kervan yolda düzülür, düzeltilir. Arkadaş planlı gidersin, nereye gideceğini bilmeyenin hangi yoldan gideceğinin ne önemi var diyor alicen harikalar diyarı." M1</p> <p>"başarı, işlerimizi büyütüp daha çok insan çalıştırmak daha çok insana ekmek kapısı aralamak" M3</p> <p>"Türkiye'de başarı algısını doğru bulmadığım için burada asla kendimi başarılı olarak görmüyorum. Çünkü çok somut çok materyalist." M4</p> <p>"Türkler hiçbir şeye hayır diyemeyecek kadar kibarlar. Yapamayacakları bir şeye bile tamam hallederiz diyorlar. Bir şeyi 1 haftada yaparım dediklerinde aslında o bir ayda bitecek biliyorum" M6 (iş yapma kültürü)"Türk kültürünün girişimciliği az desteklediğini düşünüyorum. Çünkü insanlar genellikle güvenli bir bölgede kalmak isterler. Eğer ayda 2000 tl kazanabileceksem niye bunu riske atayım diye düşünüyorlar, bir şirket açıp niye paramı kaybedeyim diyorlar. Güvende olmak Türkler için daha önemli." M6</p>
	Piyasa düzeni	<p>"amaçlar hayaller yaratıcılık inovasyon bunlar şirket büyüdükten sonra insanları kandırmak için uydurulan hikâyeler" M2</p> <p>"Türkiye'de birilerinin bu işi yapması lazım... Çünkü Türkiye güçleniyor, bunların Türkiye'de yapılması Türkiye'nin gücünü arttıracaktır" M3</p>
	Tr koşulları	<p>"Türkiye'de başarılı olma ihtimali Almanya'dan daha fazla... Türkiye'de pazarlarda açıklık var oysa Almanya daha doymuş pazar..." M1</p> <p>"20 yıl önce bütün legal ya da illegal süreçler basitti. İnsanların beklentileri düştü bunun karşılama iş hayatında çok büyük bir zorluk arz etmiyordu" M2</p> <p>"Türkiye'de girişim yaptığımız zaman bazı bürokratik engeller önünüze çıkıyor. Bu konudaki sıkıntıları aşılırsa girişimciliğin önü açılır, iş adamları daha çok iş yapar." M3</p> <p>"benim ürünüm benden daha rahat dolaşiyor. Ürünlerim 32 ülkeye giderken ben vize almak zorunda kalıyorum" M5</p> <p>"Türkiye koşullarında başarılıyım çünkü şirketim çok para kazanıyor" M6</p>
Girişimcinin temas halinde olduğu kısım	Sektör	<p>"Artık İtalyan'lar tarafından taklit edilebilir pozisyona gelmeye başlıyoruz. Ben bunu neye değiştirebilirim ki?" M5</p> <p>"firmanın başarısı sektöründe kabul görmüş olabilir. Sektöründe tercih sebebi olmak, sektöründe iyi bir alternatif veya arzulan bir ürün haline gelmek..." M1</p> <p>"yaptığım iş kişiye özel olduğu için müşteriyle diyalog çok önemli... Bunun yanında o ürünü üretebilmek için makinadaki, kesimdeki her bir elemanla olan diyalog da çok önemli..." M4</p>
	Rakipler	<p>"Herkes 500 düşerken siz 300 düşerseniz zararınız daha azdır başarılısınız" M2</p> <p>"piyasada Bizim gibi yerli firmalara hiç acıma yok ama en pahalı benzini en pahalı elektriği kullanıyoruz" M5</p>
Girişiminin kendi ve firmasından kaynaklı kısım	Kişisel bağlam	<p>"İstanbul'da yaşayıp o darlığın içerisinde hiç kendini deşarj edemeyip daha başarılı olmaktansa orta başarıyla burada olmayı tercih ederim" M1</p> <p>"başarı eşittir mutluluk. Mutlu olabileceğim kadar başarılı olmak istiyorum. Çok para kazanıp istediğini yiyememek, istediği zaman uyuyamamak ve kalkmamak başarı değildir." M1</p> <p>"Aile olarak kardeşlerde de müteşebbislik var. Babamdakinden çok bende var galiba. Çünkü ben sınır tanımıyorum." M5</p> <p>"Kocama işi babasından kaldığı için kocam bir girişimci değil. Ailem de de başka girişimci yok ama olması benim için bir avantaj olurdu çünkü ondan birçok şey öğrenebilirdim" M6</p> <p>"ailemde girişimcinin olmaması dezavantajdı. Çünkü hep mücadele etmek zorunda kaldım" M4</p> <p>"Hedeflediğim şeye ulaştığım zaman kendimi başarılı hissedirim. İstanbul'da bir kilometrelik yerden buraya gelmek bile benim için bir başarıdır. Başarı kısa kısa yani hedefler minik minik olmalı. Başarının illa çok büyük bir şey olması gerekmiyor." M4</p> <p>"herkes okul bitirir ama gerçekten başarılı olmaz. Bu anlamda bazı şeylerin yaradılış özelliği olduğunu düşünüyorum. hayatta en çok zevk aldığım şey, bir şey üretmek" M4</p> <p>"soyadınızı taşıyan bir ürün yapıyorsunuz. Bence bu yeterli bir şey" M5</p>
	İşyeri bağlamı	<p>"benim mutluluğum yanımda çalışanların yavaş yavaş araba almaları, bir şeye sahip olmalarıdır. Kendime iyi bakmak zorundayım, çünkü insanlar elime bakıyor" M5</p> <p>"Topluma etki, iş yeri ilişkileri gibi kavramlar hikaye fasa fiso eğer holding değilseniz" M2</p> <p>"hangi faktörün daha önemli olduğu kurumsallaşma süreci uluslararasılaşmaya bağlıdır" M4</p>

Kaynakça

- Augier, M., Shariq, S. Z. & Vendelo M.T. (2001) "Understanding Context: Its Emergence, Transformation and Role in Tacit Knowledge Sharing", *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, Iss 2, pp 125-137.
- Aytaç, Ö., & İlhan, S. (2007). Girişimcilik ve Girişimci Kültür: Sosyal Bir Perspektif, *Selcuk University Social Sciences Institute Journal*, 18.
- Barreira, J. (2004) "The influence of business knowledge and work experience, as antecedents to entrepreneurial success", PhD thesis, University of Pretoria, Pretoria, viewed yymmdd < <http://hdl.handle.net/2263/27470> >
- Boudon, R. (2014) "What is Context?", *Köln Z Soziol, (Supple)* 66:17-45.
- Denicolai, S., Hagen B. & Pisoni, A. (2015) "Be International or Be Innovative? Be both? The Role of the Entrepreneurial Profile", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 13, 390-417.
- Dess, G.G. & Beard, D. (1984) "Dimensions of Organizational Task Environments", *Administrative Science Quarterly*, 29 (1), 52-73.
- Falleti, T. G. & Lynch, J.F. (2009) "Context and Causal Mechanisms in Political Analysis", *Comparative Political Studies*, September 2009 42: 1143-1166, first published on April 21, 2009
- Hanks, W. F. (1992) "The Indexical Ground of Deictic Reference", in A. Duranti & Goodwin, C. (edt.), *Rethinking Context: Language as an Interactive Phenomenon*, pp. 43–76. Cambridge: Cambridge University Press.
- Huen, C. W. (2009) "What is Context?", *Anthropological Theory*, vol 9 (2): 149-169.
- Ireland, R. D., Reutzell, C. R., & Webb, J. W. (2005). Entrepreneurship research in AMJ: what has been published, and what might the future hold?. *Academy of Management Journal*, 48(4), 556-564.
- Kaya, N. & Selçuk, S. (2007) "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 175-190.
- Kim, K. C, Hurh, W. M., & Fernandez, M. (1989) "Intra-group Differences in Business Participation: Three Asian Immigrant Groups", *International Migration Review*, 23(1), 73-95.
- Laurent, D. & Ayele Sorato, B. (2014). Assessment of Entrepreneurial Success Perceptions at Umeå University: A Quantitative Study on Student's Perceptions of Entrepreneurial Success. Umeå School of Business and Economics Spring Semester 2014 (Unpublisher Bachelor thesis), 15 hp
- Makhbul, Z. M., & Hasun, F. M. (2011). "Entrepreneurial Success: An Exploratory Study among Entrepreneurs", *International Journal of Business and Management*, 6(1), 116.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1955). *The Achievement Motive* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1953).McClellandThe Achievement Motive1953.
- Parker, S.C (2009) *The Economics of Entrepreneurship*, Cambridge: Cambridge University Press.

- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. *The Academy of Management Perspectives*, 23(3), 63-81.
- Pettigrew, A. M. (1987) "Context and Action in the Transformation of the Firm", *Journal of Management Studies*, 24:6 November, pp. 649- 670.
- Pillis, E. G. (1998) "What's Achievement Got to Do with It? The role of National Culture in the Relationship between Entrepreneurship and a Achievement Motivation", Working Paper, http://www.babson.edu/entrep/fer/papers98/IV/_A/IV_A.html
- Sarasvathy, S.D. (2001) "Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to entrepreneurial contingency ", *Academy of Management Review*, vol. 26, No. 2, pp 243-263.
- Short, J.C. & Ketchen, D.J., Combs, JR. J.G. & Ireland R.D. (2010) "Research Methods in Entrepreneurship: Opportunities and Challenges", *Organizational Research Methods*, vol. 13, no.1 , pp 6-15.
- Strathern, M. (1992) "Parts and Wholes: Refiguring Relationships in a Post- plural World", in A. Kuper (ed.) *Conceptualizing Society*, pp. 75–104. London:Routledge.
- Thornton, P.H. (1999) "The Sociology of Entrepreneurship", *Annual Review of Sociology*, vol. 25, pp 19-46.
- Wach, D., Stephan, U. & Gorgievski, M. (2015) "More than Money: Developing an Integrative Multi-Factoral Measure of Entrepreneurial Success", *International Small Business Journal*, 1-24.
- Weber, M. (1999) *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu*, (Çev.Z.Gürata), Ank:Ayraç Yay.

PRATİK OLARAK STRATEJİ: MERKEZİ VE FAALİYET İLİ ANTLAYA OLAN BİR ÖZEL HASTANE ÜZERİNDE NİTEL BİR ÇALIŞMA

Fulya Almaz

Akdeniz Üniversitesi
fulyaalma@akdeniz.edu.tr

Beykan Çizel

Akdeniz Üniversitesi
beykan@akdeniz.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, tepe yönetim takımlarını oluşturan aktörlerin örgütün temel stratejik hedeflerine ulaşma noktasında hâlihazırda gerçekleştirdikleri stratejik karar ve eylemlerini pratik olarak strateji yaklaşımı (strategy as practice approach) üzerinden sorgulamaktır. Yazarlar merkezi ve faaliyet alanı Antalya ili olan özel bir hastanede tepe yönetim takımlarını oluşturan aktörlerin hedeflere ulaşma noktasında gerçekleştirdikleri uygulamaların varsayılan etkilerini mikro düzeyde araştırmış ve bu bağlamda örgütün pratiklerinin (practices) ve pratiklerin uygulamalarının (praxies) neler olduğu tespit edilmiştir. Pratik olarak strateji yaklaşımı, örgütsel ve sosyal pratiklerin yaygınlaşması ile örgütsel faaliyetlerin nasıl etkinleştirildiğini ve/veya nasıl sınırlandırıldığını anlamamıza olanak veren bir yaklaşımdır. Söz konusu etiket altında pratiklere ve pratiklerin uygulanmalarına odaklanıldığı görülmektedir. İlgili yaklaşım kapsamında örgütsel pratiklere (practice), pratiklerin uygulanmasına (praxis) diğer bir deyişle stratejik karar verme faaliyetlerine vurgu yapılmaktadır. Bu görüşlere dayanarak, bu çalışmada özel bir hastanenin tepe yönetim takımlarını oluşturan aktörlerin uygulamaları irdelenerek bu uygulamaların örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesine yansımaları sorgulanmıştır. Söz konusu araştırmanın ampirik bir tartışma zemini üzerine inşa edilmesi gerekliliği verilerin toplanması ve elde edilen bulguların yorumlanması noktasında nitel araştırma yönteminin kullanılmasını zorunlu kılmıştır. Bulgular, örgütün hedeflere ulaşma noktasında birtakım pratikler oluşturduğu ve söz konusu pratiklerin uygulanması ile hedeflere ulaşılmaya çalışıldığını ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: pratik olarak strateji, örgütsel pratikler, sosyal pratikler, pratik kuram, nitel araştırma yöntemi, durum çalışması

1. Giriş

Örgütsel ve sosyal pratiklerin yaygınlaşması ile örgütsel faaliyetlerin nasıl etkinleştirildiğini ve/veya nasıl sınırlandırıldığını anlamamıza olanak veren pratik temelli analizlerin stratejik yönetim disiplini içerisinde yaygınlaşmaya başladığı ve stratejik yönetim çerçevesinde, pratik olarak strateji yaklaşımı etiketi altında eylemlere ve pratiklere odaklanan çalışmaların yapıldığı görülmektedir (Almaz, 2014; Feldman ve Orlikowski, 2011). Söz konusu yaklaşım yaygın örgütsel ve sosyal pratikler tarafından stratejilerin nasıl oluşturulduğunu ve/veya oluşturulacağını ve strateji oluşturma faaliyetlerinin yorumlanmasında sosyal yapıların ve bireylerin birbirleri ile olan etkileşimlerini (Vaara ve

Whittington, 2012), stratejilerin kimler tarafından uygulandığını ve süreçte hangi araçların kullanıldığını (Jarzabkowski, 2004) anlamamıza olanak vermektedir.

Bu görüşlere dayanarak, bu çalışma, merkezi ve faaliyet ili Antalya olan bir özel hastanenin tepe yönetim takımlarını oluşturan aktörlerin örgütün temel stratejik hedeflerine ulaşma noktasında hâlihazırda gerçekleştirdikleri stratejik karar ve eylemlerini pratik olarak strateji yaklaşımı (strategy as practice approach) üzerinden sorgulamak amacıyla tasarlanmıştır.

Bu ön saptamalar ışığında çalışmanın temel sorunsalını "merkezi ve faaliyet alanı Antalya ili olan özel hastanenin tepe yönetim takımlarını oluşturan aktörlerin örgütün temel stratejik hedeflerine ulaşma noktasında belirledikleri ve hâlihazırda uyguladıkları pratikler ve söz konusu pratiklerin uygulamaları nelerdir?" şeklinde ifade edilebilmektedir. Temel sorunsal doğrultusunda söz konusu araştırma ile cevaplanması hedeflenen daha özgül soruları şu şekilde ifade etmek mümkündür:

1) Merkezi ve faaliyet alanı Antalya ili olan özel hastanenin temel stratejik hedefleri nelerdir?

2) Tepe yönetim takımlarının kararları ve eylemleri içerisine yerleşmiş olan ve strateji süreçlerini etkileyen yaygın örgütsel ve sosyal pratikler (practices) nelerdir?

3) Tepe yönetim takımlarının kararları ve eylemleri içerisine yerleşmiş olan ve strateji süreçlerini etkileyen yaygın örgütsel ve sosyal pratikler (practices) nasıl uygulanmaktadır (praxis)?

Söz konusu etkileşimleri tespit etmek için çalışmanın ampirik bir tartışma zemini üzerine inşa edilmesi gereklidir. Çünkü çalışmanın temel sorunsalı ve tamamlayıcı sorunsalları yaşanan dünyadan elde edilen veriler ışığında yanıtlanması mümkün olan sorulardır. Bu nedenle çalışmada öznel bir araştırma yöntemi olan nitel araştırma yönteminin kullanılması gerekmektedir (Silverman, 2005).

Nispeten yeni bir yaklaşım olan ve stratejik yönetim disiplinine yeni bir soluk getirmiş olduğu düşünülen pratik olarak strateji yaklaşımının ampirik bir zemin üzerine inşa edilerek tartışmaya açılması dikkate değer bir konu olarak görülmektedir. Bu nedenle mevcut çalışmada merkezi ve faaliyet alanı Antalya ili olan bir özel hastanenin tepe yönetim takımlarını oluşturan aktörlerin örgütün temel stratejik hedeflerine ulaşma noktasında belirledikleri ve hâlihazırda uyguladıkları pratikler ve söz konusu pratiklerin uygulamaları neler olduğunu ve söz konusu uygulamaların nasıl uygulandıklarını pratik olarak strateji yaklaşımı üzerinden sorgulamanın, ilgili yaklaşımının potansiyelinin açığa çıkarılmasına katkı sağlayabileceği ümit edilmektedir. Ayrıca söz konusu çalışmanın sağlayabileceği temel yaygın etki ve katma değer pratik olarak strateji yaklaşımının geliştirilmesi ve böylece stratejik yönetim alan yazının genişletilmesi ile ilgilidir. İlgili kuramın özellikle Türkiye bağlamı içerisinde değerlendirilecek olması ulusal alan dâhilinde yaygın etki faktörü olarak düşünülebilir.

2. Kuramsal Altyapı

Stratejik yönetim alanındaki güncel çalışmalardan biri olan pratik olarak strateji yaklaşımı, temel adımlarını Wittgenstein (1951), Heidegger (1962) gibi araştırmacı ve yazarların attığı, filozofların (Foucault, 1980), sosyologların (de Certeau, 1984; Giddens, 1984), antropologların (Bourdieu, 1990), etnomedolojistlerin (Garfinkel, 1967), eylem araştırmacılarının (Engeström vd, 1999; Vygotsky, 1978) ve söylem araştırmacılarının

(Fairclough, 2003) büyük katkıları ile gelişim gösteren pratik kurama dayanmaktadır (Vaara ve Whittington, 2012:287-288, Aktaran; Almaz, 2015: 182). İlgili alan yazın incelendiğinde pratik kuramın, insan eylemlerinin ve bireysel davranışların sosyal pratikler ağı içerisine yerleşik olduğuna dikkat çekmekte olduğu ve insan eylemlerinin yorumlanmasında sosyal yapıların ve bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerine vurgu yaptığı görülmektedir (Reckwitz, 2002).

Örgütsel ve sosyal pratiklerin yaygınlaşması ile örgütsel faaliyetlerin nasıl etkinleştirildiğini ve/veya nasıl sınırlandırıldığını anlamamıza olanak veren pratik temelli analizlerin stratejik yönetim disiplini içerisinde yaygınlaşmaya başladığı ve stratejik yönetim çerçevesinde, pratik olarak strateji yaklaşımı etiketi altında eylemlere ve pratiklere odaklanan çalışmaların yapıldığı görülmektedir (Almaz, 2014; Feldman ve Orlikowski, 2011). Söz konusu yaklaşım yaygın örgütsel ve sosyal pratikler tarafından stratejilerin nasıl oluşturulduğunu ve/veya oluşturulacağını ve strateji oluşturma faaliyetlerinin yorumlanmasında sosyal yapıların ve bireylerin birbirleri ile olan etkileşimlerini (Vaara ve Whittington, 2012), stratejilerin kimler tarafından uygulandığını ve süreçte hangi araçların kullanıldığını (Jarzabkowski, 2004) anlamamıza olanak vermektedir.

İlgili yaklaşım kapsamında örgütsel pratiklere (practice), pratiklerin uygulanmasına (praxis) diğer bir deyişle stratejik karar verme faaliyetlerine ve karar alıcıların ve/veya uygulayıcıların (practitioner) dünyasına yakınlığa vurgu yapılmaktadır (Almaz, 2015:183). Pratikler, örgüt içerisinde faaliyette bulunan aktörler, örgütsel rutinler, normlar, gelenekler, kurallar arasında paylaşılan örgütsel faaliyetleri yerine getirmenin kabul edilebilir yollarını belirten bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Reckwitz, 2002; Schatzki, vd., 2001). Praxis, yazılı doküman eylemleri dışında her bir karar alıcı ve/veya uygulayıcının örtülü eylemlerini de kapsayan pratiklerin uygulanması diğer bir deyişle, strateji oluşturma faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Jarzabkowski, 2000; Jarzabkowski ve Spee, 2009; Vaara ve Whittington, 2012). Bu yaklaşım kapsamında tanımlanan karar alıcı ve/veya uygulayıcılar (practitioners) ise stratejik kararların alınmasında etkin rol oynayan, sosyo-politik duruşları, yetenekleri, cinsiyetleri, ulusal kültürleri ve bütün farklılıkları ile bir bütün olarak değerlendirilen sosyal varlıklardır (Vaara ve Whittington, 2012).

Pratik olarak strateji yaklaşımı hem sonuçlanmış stratejilerin çıktılarını hem de strateji süreçlerini etkileyen örgütsel pratiklere dayanan strateji oluşturma çalışmalarını kapsamakta, uygulayıcıların kararları ve eylemleri içerisine yerleşmiş sosyal pratiklerin etkinleştirilmesine odaklanmaktadır (Vaara ve Whittington, 2012). Konu ile ilgili olarak yapılan çalışmalar göstermektedir ki, pratik olarak strateji çalışmaları bir örgüt içerisinde hemen göze çarpmayan söylemlerin (retorikler) analizini ve karar alıcıların stratejik karar verme sürecindeki rollerinin analizini belirli bir kurumsal bağlam içerisinde incelenmesini mümkün kılan bir yaklaşımdır.

3. Alan Araştırması

Yaklaşım kapsamında yanıtları aranan soru(lar) yaşanan dünyadan elde edilen veriler ışığında yanıtlanması mümkün olan soru(lar)dır. Bu yöndeki çabalar ilgili yaklaşım dahilinde yapılan araştırmaların ampirik bir tartışma zemini üzerine inşa edilmesini, bağlamın içerden keşfini ve konu ile ilgili betimsel ve gerçekçi bir resmin ortaya konulmasını gerekli kılmaktadır.

3.1. Yöntem

Temelde betimleyici yöntembilim (idiyografik metodoloji), sosyal dünyanın ancak araştırılan etkinliğe doğrudan katılan bireyin bakış açısıyla anlaşılabilceğini iddia eden, araştırmacının gözlemci duruşunu ve bilimin pür objektif bilgi üretebileceğini reddeden, sosyal meselelerdeki düzenliliklerin izini sürerek kural oluşturmaya karşı olan ve bilginin göreliliğini savunan anti-pozitivizme dayanmaktadır. Dolayısıyla sosyal dünyanın ancak araştırılan konunun birinci elden bilgisine ulaşarak, içerden bir bakışla anlaşılabilceğini ve konunun içine girilerek ana hikâyeyi ortaya çıkarabilecek öznel bir yöntemi savunmaktadır (Burrell ve Morgan, 1979; Aktaran: Gölbaşı, 2004: 147-152). Çünkü sosyal bilimlerin temel harcı insandır (Williams, 1999) ve sosyal olaylar ve ilişkiler birbiriyle örüntülü ve iç içe geçmiş durumdadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Bu çalışmanın temel sorunsalını "merkezi ve faaliyet alanı Antalya ili olan özel hastanenin tepe yönetim takımlarını oluşturan aktörlerin örgütün temel stratejik hedeflerine ulaşma noktasında belirledikleri ve hâlihazırda uyguladıkları pratikler ve söz konusu pratiklerin uygulamaları nelerdir?" şeklinde ifade edilebilmektedir. Temel sorunsal doğrultusunda söz konusu araştırma ile cevaplanması hedeflenen daha özgül soruları şu şekilde ifade etmek mümkündür:

1) - Merkezi ve faaliyet alanı Antalya ili olan özel hastanenin temel stratejik hedefleri nelerdir?

2) - Tepe yönetim takımlarının kararları ve eylemleri içerisine yerleşmiş olan ve strateji süreçlerini etkileyen yaygın örgütsel ve sosyal pratikler (practices) nelerdir?

3) - Tepe yönetim takımlarının kararları ve eylemleri içerisine yerleşmiş olan ve strateji süreçlerini etkileyen yaygın örgütsel ve sosyal pratikler (practices) nasıl uygulanmaktadır (praxis)?

Araştırmanın yukarıda verilen temel ve tamamlayıcı sorunsallarına yanıt alınabilmesi, uygulayıcıların, var olan ve/veya oluşturulmak üzere olan hedeflere odaklanılmasını ve hedeflerin tanımlanarak tepe yönetim takımlarının söz konusu hedeflere ulaşma noktasındaki pratikler ve pratiklerin uygulanmaları ile ilişkilendirmeyi gerekli kılmaktadır. Bu nedenle ilgili çalışma üç analiz düzeyi üzerine kurgulanmıştır:

- Tepe yönetim takımlarının ve aktörlerinin belirlenmesi

- Örgütün stratejik hedeflerinin analizi

- Tepe yönetim takımlarının örgütün hedeflerine ulaşılması noktasındaki pratiklerin ve pratiklerin uygulanmalarının pratik olarak strateji yaklaşımı üzerinden analizi

Bu bağlamda, söz konusu çalışmada, belirlenen temel ve tamamlayıcı sorunsalların tüm boyutlarına ilişkin daha derinlemesine araştırma olanağı sunan ve sosyal olay ve olguların neden, nasıl ve niçin yaşandıklarının anlaşılmasına yönelik güçlü ipuçları sunan, öznel bir araştırma yöntemi olan nitel araştırma yönteminin kullanılması gerekmektedir (Silverman, 2005).

İlgili çalışmada, **araştırma deseni** nitel araştırma desenlerinden durum çalışmasının alt desenlerinden biri olan bütüncül tekli durum deseninin kullanılması uygun görülmektedir. Araştırmanın çalışma grubu, gerçekleştirilebilirlik, ulaşılabilirlik, uygunluk ve gönüllülük (Creswell, 2007) açısından ve nispeten daha yoğun etkileşimler sağlanabileceği düşüncesi ile araştırmacının yaşadığı şehirde yer alan merkezi ve faaliyet alanı Antalya ili olan bir özel hastane tercih edilmiş olup **araştırmanın evrenini** söz konusu özel hastanenin

tepe yönetim takımlarını oluşturan 14 kişi oluşturmaktadır. Bu çerçevede amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örneklemeyle dayalı bir seçim yapılmıştır. Patton'a (1987) göre amaçlı örnekleme, zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların kapsamlı bir biçimde irdelenmesine imkân vererek olgu ve olaylara yönelik derin açıklamalar getirilmesini sağlamaktadır (Akar, 2014: 40) Amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan ölçüt örneklemedeki temel anlayış ise, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan tüm durumların çalışmasıdır. Burada sözü edilen ölçüt veya ölçütler, araştırmacı tarafından oluşturulabilir ya da daha önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.112). Özel hastanedeki tepe yönetim takımlarını oluşturan aktörlerin birbirleri ile olan etkileşimlerinin stratejik eylem ve kararlara yansımalarına ilişkin derin bir anlayış sunmayı amaçlayan bu çalışmanın örnekleme ölçütü araştırmacı tarafından belirlenmiştir. Bu kapsamda özel hastane içinde yer alan tepe yönetim takımlarını oluşturan ve hali hazırda görev yapan aktörler ölçüt olarak alınmıştır. Dolayısıyla **araştırmanın örneklemini** faaliyetlerini Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı'na bağlı olarak yürüten merkezi ve faaliyet alanı Antalya ili olan bu özel hastanenin içinde yer alan tepe yönetim takımlarını oluşturan ve hali hazırda görev yapan 9 aktör oluşturmaktadır. Bu sayı, elde edilen verilerin derin ve geniş kapsamlı niteliğe ulaşması ile ve anlatıların benzeşmesi ve tekrar etmeye başlaması temelinde araştırmanın geçerliliği açısından yeterli düzeydedir. Bu çerçevede amaçlı örnekleme dayalı bir seçim yapılması ve stratejik uygulamalar hakkında görüşlerinin alınması düşünülen özel hastanenin tepe yönetim takımlarında yer alan yöneticilerin çalışmanın **veri kaynaklarını (analiz birimi)** oluşturmaktadır.

Söz konusu çalışmada **yarı yapılandırılmış görüşme formları** aracılığı ile görüşmeler gerçekleştirilmiş ve bu süreçte gerçekleşen görüşmeler katılımcıların izni ile ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Ses kaydını uygun görmeyen katılımcıların görüşmeleri ise elle not tutularak kayıt altına alınmıştır. Her iki yöntemle de elde edilen kayıtlar araştırmacılar tarafından çözümlenmeye tabi tutulacak bir metin bütünlüğü içinde tekrar yazılmıştır. Elde edilen verilerin **betimsel analiz** ve **içerik analizine** tabi tutularak, ortaya çıkan temalar ve örüntüler çerçevesinde araştırma hedefleri doğrultusunda sınıflandırılarak açıklanması ve yorumlanması yoluna gidilmiştir. Ayrıca, araştırmanın uygunluk ölçütlerinin sağlanması konusunda, iç geçerlilik (inandırıcılık), dış geçerlilik (aktarılabirlik) ve iç güvenilirlik (tutarlılık), dış güvenilirlik (teyit edilebilirlik) ölçütleri kullanılmıştır. Alan araştırması ile elde edilen bulgular aşağıda raporlanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Bulguları

Bu başlık altında araştırma dâhilindeki özel hastanenin stratejik hedeflerini, hedeflere ulaşma noktasında tepe yönetim takımlarının pratiklerini ve söz konusu pratiklerin uygulamalarını belirlemek üzere tepe yönetim takımlarını oluşturan aktörler ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulgulara ve bu bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir. İlgili sorulara alınan yanıtların özet bilgileri ise Tablo 1'de verildiği gibidir.

ÖRGÜTÜN BELİRLENEN HEDEFLERİ	PRATİKLER (PRACTICES)	PRATİKLERİN UYGULANMASI (PRAXIES)
Kurumsallaşma	örgüt yapısının iyileştirilmesi	mevcut birimlerin yeniden yapılandırılması
		yeni birimlerin oluşturulması
		istatistik biriminin oluşturulması
		denetim biriminin oluşturulması
	dış paydaşlar nezdinde tanınırlılık sağlanması	kalite standartlarının oluşturulması
		hizmet kalitesinin iyileştirilmesi
		çalışan memnuniyeti
	çalışana yatırım yapılması	müşteri memnuniyeti
		çalışanların eğitimi
Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü	gelirleri arttırmak	çalışan devir hızının düşürülmesi
		huzurlu bir çalışma ortamı inşa edilmesi
		tercih eden yabancı hasta sayısının artırılması
	giderleri azaltmak	hasta memnuniyetinin artırılması
	büyümek	hasta bağlılığının artırılması
		hastaneler grubu oluşturmak
	sağlık turizmine yönelmek	teknolojik yatırım yapmak
		• tıbbi cihaz alımları
		• hastane bilgi sisteminin güncellenmesi
		yabancı sigorta şirketleri, acentalar ve oteller ile anlaşma
		hastane içinde yabancı hasta birimi kurma
	otellerin içinde sağlık ofisleri kurma	
fuarlara katılma		

3.2.1. Araştırmaya Katılan Örgütün Stratejik Hedefleri

Örnekleme dâhilindeki 9 departman yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmelerde kullanılan yarı yapılandırılmış formun ilk sorusu örgütün hedeflerini tespit etmeye yönelik olmuştur. Yöneticilerden örgütün hedeflerini kısaca açıklamaları istenilmiştir. Görüşme bulguları her bir tepe yönetim takımını oluşturan aktörlerin tamamının örgütün hedeflerini içselleştirdikleri görülmüştür. İlgili soruya alınan yanıtların özet bilgileri Tablo 1’de verildiği gibidir. Tablo 1 incelendiğinde örnekleme yer alan aktörler örgütün temel stratejik hedeflerinin **kurumsallaşma** ve **sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek** olduğunu vurgulamışlardır. Söz konusu hedeflere ilişkin alıntılarının bir kısmı aşağıda verildiği gibidir:

“Kurumsallaşma hedefimiz var..... Kurumsallaşmasak büyüsek de bu yaşayacağımız anlamına gelmiyor (2).”

“kurumsallaşma demek, büyük zincirlerin ya da şubeleşme arttıkça hepsinin tek bir elden yürütülmesi gibi aynı kuralları uygulamasıdır. Bu bir kolaylık. Dolayısıyla o kolaylığı istediğimiz için böyle bir kurumsallaşma ihtiyacını hissettiğimiz andan itibaren kurumsallaşma çalışmalarımız başladı (5).”

“Sürdürülebilir bir sistemin ötesinde büyük pazar hedeflerimiz falan yok. Çalışanların mutlu, hastaların iyi hizmet aldığı bir sistem. Başkaca da bir derdimiz yok. Temel hedefimiz sürdürülebilirliği sağlamak. Biz tek hastane ile sürdürülebilirliği sağlayamadık. Vergi ödemek yerine yatırım yapmak daha makul geldi. Tüm bunları hasta memnuniyeti, mutlu çalışanlar için yapıyoruz (1).”

“Zaten hekimlikte ben büyüyeceğim, ben şöyle yapacağım diye bir şans yok çünkü biz hekimiz. İş adamlığımızdan önce hekimiz. İş adamları sepette şu da olsun bu da olsun diye düşünebilir ama bizim aklımızdan öyle şeyler geçmedi. Bizim amacımız kendi mesleğimizde sürdürülebilir bir sistem kurmak amacımız. Eğer bunun 1 tane hastane ile yürütülebileceğini görsedydik 1 hastane ile yetinirdik. Ama kar marjlarının düşmesiyle zorunlu olarak büyümek zorunda kaldık (1).”

3.2.2. Hedeflere Ulaşma Noktasında Tepe Yönetim Takımlarının Pratikleri (Practices)

Görüşme formunun bir diğer sorusu olan kurumsallaşma ve rekabet avantajı elde etmek olarak belirlenmiş olan temel stratejik hedeflere ulaşma noktasında her bir tepe yönetim takımının ne tür pratikler belirlediklerini tespit etmeye yönelik olmuştur. Görüşme bulguları aktörlerin, örgütün temel stratejik hedeflerinden biri olan kurumsallaşma hedefine ulaşmak için **örgüt yapısının iyileştirilmesi, dış paydaşlar nezdinde tanınırlılık sağlanması** ve **çalışana yatırım yapılması** pratiklerini (practices) belirledikleri ve uyguladıkları tespit edilmiştir. Bir diğer temel stratejik hedef olan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için **gelirleri arttırmak, giderleri azaltmak, büyümek ve sağlık turizmine yönelmek** pratiklerinin (practices) uygulandığı tespit edilmiştir (bkz. Tablo 1). Söz konusu pratiklere (practices) ilişkin alıntılarının bir kısmı aşağıda verildiği gibidir:

“..... kurumsallaşma adımlarımız var, bu adımlar doğrultusunda hiyerarşik yapının oluşturulması var. Bu yapı oluşturulursa ivme kazanacağız zaten..... Yeni birimlerin oluşturulması, oralara yenı elemanların istihdamı gibi, bu istihdamı sağlayalım ki onlar bazı işlemleri yürütebilsinler. Örneğin personel müdürlüğünden İKY'ye geçmek gibi. İkisi de ayrı yerdedir..... Muhasebe departmanlığından, finans koordinatörlüğüne geçmeye çalışıyoruz. Her şey istatistik artık biliyorsunuz. Bunun için bir istatistik birimi oluşturduk mesela. Herkes ben neredeyimi görebiliyor artık. Hekimin baktığı hasta sayısını, yaptığı ameliyatı görebilmesi lazım. Bu gün çok yorulduysa baktığı zaman “ben şu kadar hastaya baktım”ı görebilmeli, belki o yorgunluk özel hayatından kaynaklanıyor. Şu an satın alma birimi yeniden yapılıyor, yönetim kurulunun yetişemediği bazı işleri denetim birimine devrediliyor. CEO muz olmaması sebebiyle, yönetim kurulumuz aynı zamanda CEO. Onların yetişemediği işlere yetişmesi için bir denetim mekanizması oluşturuldu (3).

“Sigorta şirketleri ile iyi bir iletişim içerisinde olmamız, tanınıyor, biliniyor olmamız, bize güven duyuluyor olması büyümemizde etken oldu. Örneğin bir Fransız sigorta şirketi gecenin 3'ünde de arasa Fransızca bilen bir çalışanımızla karşılaşır. Pek çok dili konuşan çalışanlarımız var. Böyle olmasaydı sahil şeridinde büyümek kolay olmazdı (1).

“Biz de mevzuatta uygulama tektir. Tedavinin mevzuata uygunluğu sağlanıyor. Tedaviyi hekim tıbbı göre yapıyor ama gelir kazanma tarafına baktığın zaman devletin belirlediği mevzuata uygunluğunu sağlamak zorundayız biz. Tedaviyi mevzuata uyduruyoruz, mevzuatın izin verdiği şekle sokuyoruz. Tıbbi olarak hekim geliyor, cerrahi işlemi yapıyor ama bu devletin belirlediği mevzuatlardan geçen şekle sokup onun para olarak akmasını sağlıyoruz (8).”

“Giderlerimizi en ucuz fiyatlarla tedarik ederek kar marjımızı arttırmaya çalışıyoruz..... karımızı, zararımızı sabit tutmaya çalışıyoruz.... Sorgusuz sualsiz alım yapamıyoruz. Gerçekten gerekli mi, başka bir hastanede atılda bekleyen aynı cihaz var mı? Tüm bunların sorgulamalarının yapıpı alımın öyle gerçekleştirilmesi gerekiyor..... malzemeyi en uygun fiyata almak için gerçek bir piyasa araştırması yapmak gerekebilir..... Gerçek bir piyasa araştırması, olması gerektiği gibi İstanbul'dan, Ankara'dan fiyat alıp, kullanılan malzemeye göre stok maliyetini düşürücü alımlar yapılabilir (3).”

Burası turizm ağırlık bir hastane. Geçmişte şehir hastanesine biraz eğilim olmuş. Karlılığı iyi olmuş ama bunun şehir hastanesi olmaktan kaynaklandığını düşünmüşler. Böyle algılamışlar. Birtakım maliyet çalışmaları ile bunun böyle olmadığı anlaşıldı. Asıl karlılığın turizmden kaynaklandığı ortaya çıktı. Strateji turizme kaydırıldı. Opera şehir hastanesi açıldı. Manavgat hastanesinin yatırımları tamamlanmak üzere. Vakıf hastanesi tamamlanmak üzere. Orası bütün hastanelerimizin yatak sayısından daha fazla (4).

Büyümeğe sektör de itiyor, kişisel tercih de var. Hızlı büyümek istememizin en büyük nedeni sektördeki gelişmelere ayak uydurmak ihtiyacı. Mesela sağlık bakanlığının son çıkarttığı genelgeler sektördeki küçükleri kapatmak üzerine. Küçükler kapandığı zaman kalacak olan büyükler. Dolayısıyla piyasada ne kadar geniş yer tutarsanız, sektörde o kadar kalıcı olursunuz. Biz sadece burayla bağlı kalsaydık sadece Lara bölgesine hizmet veriyor olurduk. Ama Opera'yı açtık, Manavgat'ı açtık, Alanya'yı açtık hem turizm gelirlerinden pay elde edebilmek için hem de oraları finanse etmek için

mecburen büyümek zorundasınız. Büyümek demek güç demek; güç demek gelir demek, süreklilik demek (8).

“Bizim genel hedefimiz sağlık turizmi alanına yayılmak. 2012’de bu karar alındı. Yabancı hastayı çekmek için yerli hastayı çektik. Yatırımları sahil şeridinde kaydırma kararları aldık (2).”

“Turizme yatırım yapmak istiyoruz. Devletin bu konuda teşvikleri var. Elde edilen gelirin %50’si kadar vergi avantajı var. Bu teşvik de bizi yabancı yatırımlara yöneltiyor (2).”

3.2.3. Hedeflere Ulaşma Noktasında Pratiklerin Uygulanmaları (Praxies)

Görüşme formunun son sorusu belirlenmiş ve hâlihazırda uygulanmakta olan pratiklerin nasıl uygulandığını (pratiklerin uygulanmasını) tespit etmeye yönelik olmuştur. Bu bağlamda ilgili soruya verilen yanıtların özet bilgileri Tablo 1’de verildiği gibidir. Tablo 1 incelendiğinde, kurumsallaşma hedefine ulaşmak için uygulanan pratiklerden biri olan örgüt yapısının iyileştirilmesi pratiğinin mevcut **birimlerin yeniden yapılandırılması, yeni birimlerin oluşturulması, istatistik biriminin oluşturulması** ve **denetim biriminin oluşturulması** ile uygulandığı (praxies) tespit edilmiştir.

“Veriler ortaya konulduğunda bazı kararları almak daha kolay. Aslında zarar ediyor olabilirsiniz... Yazmasanız da çizmeseniz de tanımlamasanız da ortada bir süreç var ama ne kadar sağlıklı, bu süreç ne kadar olması gerektiği gibi, nerelerde aksama var, nerelerde sıkıntı var bilmek gerek (4).”

Yine kurumsallaşma hedefine ulaşmak için uygulanan dış paydaşlar nezdinde tanınırlılık sağlanması pratiğinin **kalite standartlarının oluşturulması, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, çalışan memnuniyeti** ve **hasta memnuniyeti** ile uygulandığı (praxies); çalışana yatırım yapılması pratiğini uygulamak için **çalışanların eğitimi, çalışan devir hızının düşürülmesi** ve **huzurlu bir çalışma ortamı inşa edilmesi** eylemlerinin gerçekleştirildiği tespit edilmiştir.

“Şu an hastanenin genelini etkileyen en önemli unsur bakanlığın yayınladığı Sağlıkta Kalite Standartları. Bir sürü maddeler getirdi. Kurumumuz SKS 4 üzerinden denetleniyordu... Versiyon 5 Temmuz (2015) itibari ile yayınlandı. Çok daha kapsamlı.....yeni versiyonda hastaneler buna göre derecelendirilebilir artık bir başka maddede de sıralama kamuya açıklanabilir demiş. Ne demek istiyor burada: ben yarın öbür gün sizi tüm Türkiye’de sıralayacağım. Haliyle statü olarak bir başka hastanenin altında olmak halka karşı imajınızı etkileyecek. Üst sıralarda olmak çok güzel. Ama A hastanesi şu an Antalya’da popüler bir hastane değilse ve sizin kalite standardınız onun altına düşerse toplumda olumsuz şeyler, geribildirimler olacak. Halk sıralamaya bakacak ve aaa şu hastane bile bunun üstünde ya da altında. Bunların önüne geçmek için çok iyi bir hazırlık yapıp denetim sürecine girmemiz gerekiyor. Şu an ilgilendiğimiz en büyük mesele bu (7).”

“Bizim için hasta ve çalışan güvenliği son derece önemli. Özellikle yine bu kitap üzerinden çalışanların sosyal hayatlarından tutun da hastalara güvenli ilaç, düşme risklerinin önlenmesi, radyasyondan korunma gibi pek çok başlık var. Tesis yönetimindeki tüm cihazların bakımı, onarımı, kalibrasyonu bunların hepsinin süreç dâhilinde kontrol edilmesi gerekiyor. O süreç dâhilinde planlarının yapılması ve kontrol edilmesi gerekiyor. Bunun için komitelerimiz var. İş Sağlığı Kurulu, Tranfizyon Güvenliği, Radyasyon Güvenliği, Çalışan Güvenliği, Eğitim Komiteleri, Enfeksiyon Kontrol Komitesi, Tesis Güvenliği Komitesi. Bunların 3’er aylık veya hangi periyottaysa toplantılarının yapılması bizden geçiyor (7).”

“Biz hastaneyiz, bunu kimse aklından çıkaramaz. Hastanın çıkarı her şeyin önünde. Hastanın sağlığı her şeyin önündedir. Ya da hasta için yapılacak bir şey olduğunda akan sular durur... Hekim eksikliği, teknoloji eksikliği nedeni ile bir hastanın zarar görmesi en son isteyeceğimiz şey bile değil. Önceliğimiz o hastaya en iyi koşulları sağlamak (1).”

Bu kadar büyüdükçe memnuniyet düşer çünkü bütün zincir işletmelerde böyle bir sorun vardır. Bizim amacımız büyürken sağlıklı büyümek ve hasta memnuniyetini belirli bir seviyede tutmak, elimizden geldiğince (5).

“Hedeflerin bir tanesi, uzun soluklu hekim ve sağlık çalışanı çalıştırmak. Bu ne tür bir avantaj sağlıyor? Bu sürekliliği ve hastaların memnuniyetini sağlar. Hastanın bizi yakınına önermesini sağlar. Bizim reklamasyonla ilgili ciddi sıkıntılarımız var. Ben televizyona “ben şu ameliyatı en iyi yapıyorum, şu doktorum herkese çok iyi davranıyor, benim sağlık çalışmam diğerlerinden çok farklı” diyemiyorum. Bunu şöyle yapıyorum. Benim pazarlama ekibim aynı zamanda hastam. Hastamı ben memnun göndereyim ki, benim pazarlama ekibim olarak dışarıda çalışabilsin (3).”

Tablo 1 incelendiğinde bir diğer temel stratejik hedef olan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için uygulanan pratiklerden biri olan gelirleri arttırmak pratiğinin, **tercih eden yabancı hasta sayısının artırılması, hasta memnuniyetinin artırılması ve hasta bağlılığının artırılması** ile uygulandığı; büyümek pratiğinin, **hastaneler grubu oluşturarak ve teknolojik yatırım yaparak** uygulandığı görülmüştür. Bu noktada örgütün kendi geliştirdiği bir takım hesaplama yöntem ve araçlarından da yararlandığı görülmüştür. Hatta teknolojik yatırım yapma praxies’inin **tıbbi cihaz alımları ve hastane bilgi sisteminin güncellenmesi** ile uygulandığı göze çarpmıştır.

“Tüm hastanelerin ortak bir sistem tarafından görüntülenebilmesi, stokların ortak bir ekranda görüntülenebilmesi için çalışmalar yapılıyor... Bütün hedeflerimizle ilgili bu program bize yardımcı olacak (6).”

“Tıp teknolojileri Dünya hasta için neyi, nasıl yapıyorsa onu bir defa elimizde bulundurmak zorundayız. Teknolojiyi takip edip gerekli ekipmanı sağlıyoruz. Bu güne kadar bizden kanser dışında tek bir hasta Tıp’a gitmedi (1).”

“... öncü hastane, lider hastane kimliğini muhafaza etmek için teknolojik yatırımlara da ihtiyaç var (3).”

“sürdürülebilir olabilmemiz için daimi hastalarımızın olması gerekiyor. Daimiliği sağlamak gerekiyor, insanları küstürmemek gerekiyor.... bizim işlerimizde hasta memnuniyetini yeni başlayan arkadaşlarımıza iyi kavratıp, hastanenin kapısından yeni girmiş bir hastanın sürekliliğini sağlayabilmek önemli. Sağlık sektöründe yapılan anketlerde hastanın bağlılığı çalışanların hastaya göstermiş olduğu nezaket, sıcaklık, yakınlıkla ilgili. Artık hastanenin ismi çok önem arz etmemeye başladı. İçerideki çalışanların ki bunu bilimsel anketler gösteriyor, hastaneyi tercih ederken elbette ki hastanenin ismi önemli, hasta ona göre geliyor ama hasta “falanca hastaneyi gittim benim işlerimi sevecenlikle, sıcaklıkla, yakınlıkla işlerimi çözdüler” diye tekrar gelebiliyor (3).”

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için uygulanan pratiklerden bir diğeri olan sağlık turizmine yönelme pratiğinin, **yabancı sigorta şirketleri, acentalar ve oteller ile anlaşma, hastane içinde yabancı hasta birimi kurma, otellerin içinde sağlık ofisleri kurma ve fuarlara katılma** eylemleri ile uygulandığı tespit edilmiştir.

“Antalya’ya gelen turistlerin otellerle anlaşarak o hastaları buraya göndermelerini sağlamak için anlaşmalar yaparız. Konaklama tesisleri ile işbirliği içerisindeyiz. Yoksa ben turisti nereden bulacağım, turist beni nereden bulacak? Konaklama tesislerine sağlık hizmeti verirsek oradan bulabiliriz. Çok zahmetli bir iş. Şu an 70’e yakın otelimiz var. Bunlarla birlikte çalışıyoruz.... 50 kişiden fazla işçi alıştırılan her yerin iş yeri hekimine ihtiyacı var. Oradaki personele bakarken aynı zamanda otel turistlerine de bakılmasını istiyor. Belek, Kundu taraflarında ciddi paralar ödeniyor bu iş için. Burada yalnız olduğumuz için kiralama şeklinde değil de biz her iki işe de talip oluyoruz. Otellerin hem personellerine hem de turistlerine bakarak kapasitemizi arttırmaya çalışıyoruz (9).”

“Otel içlerindeki sağlık ofislerinin bizler tarafından kurulmasını, oraya başvuran hastaların buraya gelmesini sağlıyorum (9).”

“Sağlık turizminden paye almak için fuarlara katılıyoruz (9).”

“Yabancı hasta departmanımız var. Tercümanımız var, şoförümüz var.. 7-24 her dil konuşan insan olması gerekiyor. Çok iyi bir sigorta bölümü olması gerekiyor. Bunları koordine etmeye çalışıyorum (9).”

“Yurtdışındaki bazı sigortalar, ondan sonra acentalarla iletişim halindeyiz. Bununla ilgilenen insanlar var. Tabi bir yerlerde yaptırmak zorundalar. Biz de Yaşam Hastaneleri Grubu olarak buna açığız, hazırız demek istiyoruz (9).”

4. Sonuç

Bu çalışmanın saha araştırmasının bulguları merkezi ve faaliyet alanı Antalya ili olan özel hastanenin tepe yönetim takımlarını oluşturan aktörlerin örgütün temel stratejik hedeflerine ulaşma noktasında belirledikleri ve hâlihazırda uyguladıkları pratikler ve söz konusu pratiklerin uygulamalarına ilişkin bazı sonuçlar çıkarmayı mümkün kılmıştır. Örneklem dahilindeki hastanenin temel stratejik hedeflerine ulaşma noktasında geliştirdikleri pratiklerin ve söz konusu pratiklerin uygulamalarının neler olduğu tespit edilmiştir. Örgütün temel stratejik hedeflerinin **kurumsallaşma** ve **sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek** olduğu, ilgili hedeflerden kurumsallaşma hedefine ulaşabilmek için **örgüt yapısının iyileştirilmesi, dış paydaşlar nezdinde tanınırlılık sağlanması** ve **çalışana yatırım yapılması** pratiklerini (practices) belirledikleri ve uyguladıkları ve bir diğer temel stratejik hedef olan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için **gelirleri arttırmak, giderleri azaltmak, büyümek ve sağlık turizmine yönelmek** pratiklerini belirledikleri ve uyguladıkları görülmüştür.

Çalışmanın önemli bulgularından biri, söz konusu pratiklerin uygulanmalarının örgüt yapısının iyileştirilmesi pratiği için **mevcut birimlerin yeniden yapılandırılması, yeni birimlerin oluşturulması, istatistik biriminin oluşturulması** ve **denetim biriminin oluşturulması**; dış paydaşlar nezdinde tanınırlılık sağlanması pratiği için **kalite standartlarının oluşturulması, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, çalışan memnuniyeti** ve **hasta memnuniyeti**; çalışana yatırım yapılması pratiği için **çalışanların eğitimi, çalışan devir hızının düşürülmesi** ve **huzurlu bir çalışma ortamı inşa edilmesi**; gelirleri arttırmak pratiği için **tercih eden yabancı hasta sayısının artırılması, hasta memnuniyetinin artırılması** ve **hasta bağlılığının artırılması**; büyümek pratiği için **hastaneler grubu oluşturmak** ve **teknolojik yatırım yapmak (tıbbi cihaz alımları ve hastane bilgi sisteminin güncellenmesi)**; sağlık turizmine yönelmek pratiği için **yabancı sigorta şirketleri, acentalar ve oteller ile anlaşma, hastane içinde yabancı hasta birimi kurma, otellerin içinde sağlık ofisleri kurma** ve **fuarlara katılma** eylemleri ile pratiklerin uygulandığının belirlenmesi olmuştur.

Söz konusu çalışma merkezi ve faaliyet alanı Antalya ili olan özel bir hastaneyi kapsamaması ve nitel bir çalışma olması nedeniyle sonuçları itibari ile genellenebilir nitelikte değildir. Stratejik yönetim alanında pratik olarak strateji kuramı üzerine çok fazla çalışma bulunmaması ve kuramın henüz *bebeklik* çağında olması nedeniyle ilgili yaklaşım dâhilinde ele alınan pratikler ve pratiklerin uygulanması konularının daha gelişmiş ve kapsamlı çalışmalarla ele alınması, ilgili çalışmalara uygulayıcıların (practitioners) özelliklerinin dahil edilerek bağlamla ilişkilendirilmesi ile bu tarz çalışmaların geliştirilmesi yararlı olacaktır.

5. Kaynakça

Akar, N. (2014), “Örgütsel Yaşamda Sessizlik Olgusu: Akademik Örgütlerde Biçimsel Gruplardaki Sessizlik Üzerine Nitel Bir Araştırma”, Akdeniz Üniversitesi, SBE, Yayınlanmış Doktora Tezi.

- Almaz, F., (2015), "Stratejik Yönetim alanında Yeni Bir Yaklaşım: Pratik Olarak Strateji (Strategy as Practice)", 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Muğla-Bodrum, pp 182-189.
- Bourdieu, P. (1990), *The logic of practice*. Polity Press, Cambridge.
- Burrell, G. ve Morgan, G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Ashgate Publishing, Aldershot.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- de Certeau, M. (1984), *The Practice of Everyday Life*. University of California Press, Cooren, Berkeley, CA, 2010
- Engeström, Y., Miettinen, R., ve Punamaki, R.-L. (Eds.). (1999). *Perspectives on Activity Theory*. Cambridge University Press, Cambridge:
- Feldman, M.S., ve Orlikowski, W.J. (2011), "Theorizing Practice and Practicing Theory", *Organization Science*, 22(5), pp 1240–1253.
- Fairclough, N. (2003). *Analyzing discourse: Textual Analysis for Social Research*. London: Routledge.
- Foucault, M. (1980), *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings, 1972–1977*, Pantheon Books, New York.
- Garfinkel, H. (1967), *Studies in Ethnomethodology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Giddens, A. (1984), *The Constitution of Society* Polity Press, Oxford.
- Gölbaşı, Ş. (2004). "Sociological Paradigms and Organizational Analysis (Gibson Burrell ve Gareth Morgan, Heinemann Educational Books Ltd., UK, 1979) Kitap Kritiği", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2).
- Heidegger, M. (1962), *Being and Time*, Blackwell, Oxford.
- Jarzabkowski, P. (2000), "Putting Strategy into Practices. Top Management Teams in Action in Three UK Universities", a Thesis of PhD, University of Warwick.
- Jarzabkowski, P., ve Spee, P. (2009), "Strategy As Practice: A Review and Future Directions for the Field", *International Journal of Management Reviews*, 11(1), pp 69–95.
- Jarzabkowski, P., "Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use", *Organization Studies*, 25, May 2004, pp 529-560.
- Patton M. Q., *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*, Newbury Park California: Sage Publications, 1987.
- Reckwitz, A. (2002), "Toward A Theory Of Social Practices: A Development In Cultural Theorizing", *European Journal of Social Theory*, 5(2), pp 243–263.
- Schatzki, T.R., Knorr-Cetina, K., ve von Savigny, E. (Eds.). (2001). *The Practice Turn In Contemporary Theory*, Routledge, London.
- Silverman, D. (2005), *Doing Qualitative Research*, Sage Publications, London.

Vaara, E. ve Whittington, R. (2012), "Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously", *The Academy of Management Annals*, 6 (1), pp 285-336.

Vaara, E. (2010), "Taking the Linguistic Turn Seriously: Strategy as Multifaceted and Inter Discursive Phenomenon", *Advances in Strategic Management*, 27, pp 29–50.

Vygotsky, L. (1978). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Williams, M. (1999), *Science and Social Science: An introduction*, Psychology Press.

Wittgenstein, L. (1951). *Philosophical Investigations*, Basil Blackwell, Oxford.

Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2011), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

REKABET EDİLEBİLİRLİKTE İNOVASYON STRATEJİLERİ VE YENİLİKÇİ KİŞİLİK ÖZELLİĞİNİN ETKİSİ

Metin KAVAS

Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü
metinkvss@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, günümüz rekabet ortamında faaliyet gösteren şirketlerin, inovasyon stratejileri ile inovatif davranmalarında yenilikçi kişilik özelliğinin etkisini ortaya koymaktır. Ayrıca söz konusu etkinin yanında inovatif davranmayı sağlayacak etkenlerin belirlenmesi hedeflenmektedir. Bu bağlamda, teknolojinin çok hızlı değiştiği alanlardan biri olan elektronik sektöründe Ankara'da faaliyet gösteren 30 farklı işletmeden 205 kişilik bir örneklemeden anket tekniği ile veri toplanmıştır. Ardından anket sonuçlarına göre yenilikçi kişilik özelliğine sahip kişiler arasından rastlantısal olarak seçilen 40 kişi ile mülakat yapılmış ve mülakat sonuçları ise Çapraz ve ark. (2014) tarafından geliştirilen inovatif davranış özellikleri kod kullanılarak MAXQDA programı ile benzerlik analizi yapılmıştır. Araştırmanın son safhasında ise 2016 yılından geçmiş yıllara doğru inovasyon konulu 100 tez MaxQDA programı ile içerik analizi yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre, bireysel yenilikçi davranış özelliğinin inovatif davranışlarla ilişkili olduğu, bu davranışlardan en önemlisinin ise inovasyonu tanıma, destekleme ve inovatif iklim oluşturma olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca mülakat sonuçları ve tezler üzerinde yapılan benzerlik ve frekans analizleri ile iki model geliştirilmiş, inovasyonda farklılaşma stratejilerinin odak noktasında bilgiyi elde bulundurma ve maliyet etkinliği olacak şekilde örgütsel hedeflerle bütünleşik bir yaklaşım izlenmesi gerektiği görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Rekabet, İnovasyon Stratejileri, Yenilikçi Kişilik, İnovatif Davranış.

1. Giriş

Yenilik, günlük işlerden uzaklaşma ve farklı bakış açılarıyla risk alarak eskiyi değiştirme veya daha önce yapılmamış bir şeyi oluşturmak veya farklılık yaratmaktır (Buijs, 2007: 203). Günümüz organizasyonlarının varlıklarını sürdürebilmeleri sürekli değişen çevreye uyum sağlamak ve yenilikler ile rekabet edebilecek konuma gelmektir. Bunu yapabilmek için organizasyonlar, giderek daha çok karmaşıklaşan dış çevrede yeni durumlarla mücadele edebilmek için farklı yenilikçi faaliyetleri uygulamaktadır (Mantovani, 2006: 219-234). Yenilik organizasyonun iş çevresiyle başlayan ve değişime cevap vermeyle oluşan bir kavramdır (Damanpour, 1996: 693-716).

Günümüz organizasyonları ile rekabet ortamı incelendiğinde, sürekli yenilikçi faaliyetlerin başarıyla uygulanmasının organizasyonları rekabet edebilirlikte ileri taşıdığı, pazarın geneline hâkim teknoloji devleri şirketlerin Ar-Ge araştırmalarına ayırdığı bütçelerle görülmektedir (<http://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>). Ürün geliştirme ve farklı stratejileri uygulama bir yenilik türüdür, ancak bu yeniliği ortaya çıkaran etkin gücün, yani insan kaynağının incelenmesine, bununla birlikte yeniliği ölçmeye, değerlendirmeye ve bu yönde güdüleyici etkenler hakkındaki bilgileri arttırmaya yönelik

yazında sürekli artan bir ihtiyaç bulunmaktadır (Kleinknecht vd., 2012: 109-121). Drucker'a göre beklenmeyen gelişmeler, uyumsuzluk durumları, süreç yenilikleri ile pazar yapısındaki ve endüstrideki değişimler organizasyonda yenilik yapılması için fırsat oluşturan unsurlardır (Drucker, 1998: 95-99). Bu unsurların değerlendirilmesi ve Ar-Ge faaliyetleriyle birleştirilmesi organizasyona faaliyet gösterildiği alanda artan verimlilik ve ekonomik değerler sağlayacaktır (Potts ve Mandeville, 2007: 154)

İşletmelerin belirtilen yenilik yeteneklerini kazanabilmesi, bu yetenekleri içselleştirmesi ve uygulamaya koyarak rekabette bir aktör haline getirebilmesi gerekmektedir. Bu faaliyetleri yerine getirecek ana unsurun insan yani çalışan ve yöneticiler olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla rekabet edebilmek için yenilik kavram ve gerekliliklerini gerçekleştirmede organizasyonların hangi özelliklere sahip çalışan ve yöneticilere yönelmeleri gerektiği ile bahsedilen inovatif davranışın gösterilmesinde nelerin katkı sağlayacağı konusunda yazında bir çalışma eksikliği olduğu görülmektedir. Bireyin yenilikçi davranışı; organizasyonun ve çalışanların faaliyet gösterdiği alanda göstermeleri beklenen başarıma çabası (Janssen, 2000: 287-302), yeni ve yaratıcı fikirlerin oluşumu ile uygulamaya konması (Montani vd., 2012: 43-57), bu yeniliklerden ilham alınarak farklı tekniklerle farklı ürünlerin, süreç iyileştirmeleri de yapılarak devam eden davranışlar bütünü (Yu vd., 2013: 146) olarak tanımlanmaktadır. Yenilikçi davranış, yenilikçi fikirler oluşturma, bunları sürekli teklif etme veya uygulamaya koyma ile sürekli farklı yöntemleri araştırma şeklinde farklı yönleriyle ifade edilebilir (Yuan ve Woodman, 2010: 324). Tüm bu noktalardan hareketle bu çalışma kapsamında 3 araştırma sorusuna cevap aranmaktadır:

- 1) İnovasyon stratejilerini uygulaması beklenen çalışanların ne şekilde bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir?
- 2) İşletmelerin bireysel yenilikçi davranış gösteren bireyleri istihdam etmelerinin rekabet edebilirlikte etkisi var mıdır?
- 3) Bireysel yenilikçi davranış gösteren bireyler aynı zamanda inovatif davranış da göstermekte midir?

Dolayısıyla bireysel yenilikçi davranış özelliğine sahip bireylerin organizasyonlar için rekabet edilebilirlik üzerindeki etkisini belirlemek ve yazındaki eksikliğin doldurulmasına katkı sağlamaktır.

2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmanın örneklemini elektronik sektörden Ankara da faaliyet gösteren 30 farklı işletmeden 205 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların %68'i erkek % 32'si kadındır. Yaş dağılımları 20 ila 60 yaş arasında değişim göstermekte ve yaş ortalamaları 33'dür. İşgörenlerin %2.4'ü lise, %65.9'u üniversite, %31.7'si yüksek lisans ve son olarak %1'inin doktora mezunudur.

Bu çalışmada Cresswell'in (2003) nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullanılmasını araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini arttıracacağı iddiasından hareketle hem nicel hem de nitel yöntemlere başvurulmuştur. Veri toplama tekniği olarak öncelikle anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket iki bölümden oluşmakta olup, Anketin ilk bölümde Janssen (2003) tarafından geliştirilen ve Eroğlu, Topçu, Basım (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerliliği (RMSA: 0,081, CFI: 0,974 ve χ^2/df : 1,729) ve güvenilirliği (α = 0.97) test edilmiş "Bireysel Yenilikçi Davranış" ölçeği (Eroğlu vd., 2014: 920-927) kullanılmıştır. İkinci bölümde ise katılımcıların demografik bilgilerine yönelik sorulara yer verilmiştir.

Anket tekniği ile toplanan veri analiz edilerek yenilikçi özelliğe sahip olan bireyler belirlenmiş, sadece yenilikçi özelliğe sahip bireylere yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Mülakat verileri MAXQDA programı ile analiz edilmiş, analizde çapraz ve ark. (2014)'nin belirlemiş olduğu güvenilirliği test edilmiş ($\alpha = 0,976$) kodlar kullanılarak test edilmiştir. Son olarak ise, YÖKTEZ'de bulunan ve inovasyon ile ilgili yayımlanan 100 tez, MAXQDA programı ile analiz edilerek rekabet stratejilerinde inovatifliği ifade eden kavramlar belirlenmiş ve içerik analizi yapılmıştır.

Yapılan mülakatlarda; Size göre inovatif bir çalışan nasıl olmalıdır? Çalışma hayatınız süresince farklı, yenilikçi bir öneri veya sistem düşündünüz veya uygulamaya geçirdiniz mi? Açıklayabilir misiniz? şeklinde iki soru sorulmuştur. Araştırma esnasında anket ve mülakatlar hakkında çalışan ve yöneticiler ile İKY sorumlularına, ayrıntılı bilgilendirme yapılmış, ayrıca çalışanlarca sorulara gerçekçi yanıtların verilmesini sağlamak maksadıyla bu verilerin yöneticilerle paylaşılmayacağı ve işle ilgili bir durum (terfi, yer değiştirme vb.) için kullanılmayacağı anlatılarak veri kalitesinin arttırılmasına yönelik tedbirler alınmıştır.

3. Bulgular

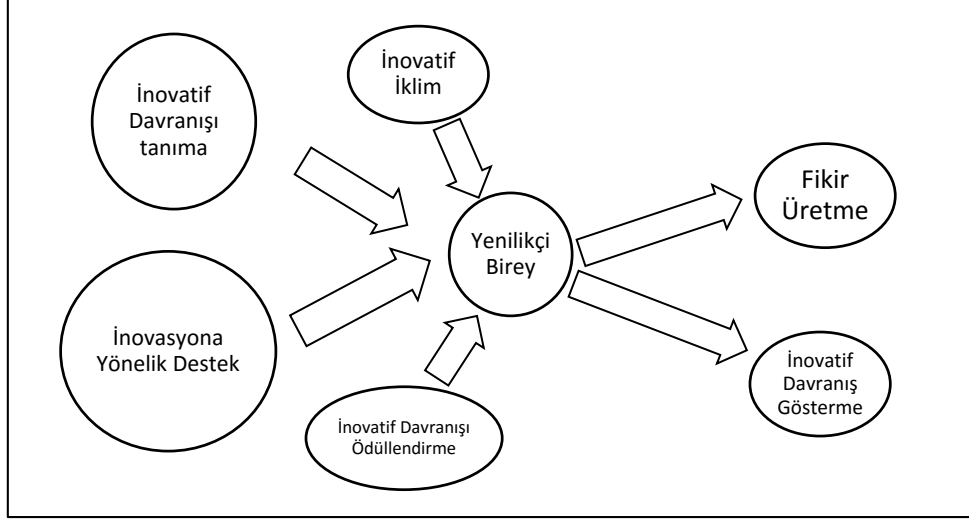
İlk aşamada katılımcılardan bireysel yenilikçi davranış özelliğine sahip işgörenler belirlenmiştir. İkinci aşamada ise bu kişiler arasından rassal olarak seçilen 40 kişiye yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde katılımcıların yaklaşık %78'inin (n=160) yenilikçi davranış özelliğine sahip olduğu tespit edilmiştir. Sonrasında yarı yapılandırılmış mülakat ile elde edilen verilere içerik analizi çapraz ve ark. (2014) tarafından daha önce belirlenmiş olan inovatif davranış kodları kullanılarak yapılan benzerlik analizi sonucu Tablo 1 elde edilmiştir.

Tablo 1: MAXQDA Mülakat ve Anket sonuçlarının İlişkilendirmesi

Kod Sistemi	Fikirlerin Uygulanması	Öncülük Etme	Yaratıcı Fikirleri	Fikir Üretme	İnovatif İklım	İnovatif Davranışı Ödüllendirme	İnovatif Davranışı Tanıma	İnovasyona Yönelik	İnovatif Vizyon	İnovatif Rol	TOPLAM
Fikirlerin Uygulanması	0	13	12	12	13	12	12	12	12	12	110
Öncülük Etme	13	0	12	14	13	13	14	13	13	12	117
Yaratıcı Fikirleri Aktarma	12	12	0	11	12	11	11	11	11	11	102
Fikir Üretme	12	14	11	0	13	12	14	12	12	13	113
İnovatif İklım	13	13	12	13	0	12	14	14	13	11	115
İnovatif Davranışı Ödüllendirme	12	13	11	12	12	0	14	14	13	12	113
İnovatif Davranışı Tanıma	12	14	11	14	14	14	0	15	14	13	121
İnovasyona Yönelik Destek	12	13	11	12	14	14	15	0	13	12	116
İnovatif Vizyon	12	13	11	12	13	13	14	13	0	12	113
İnovatif Rol Modelleme	12	12	11	13	11	12	13	12	12	0	108
TOPLAM	110	117	102	113	115	113	121	116	113	108	1128

Tablo 1’de yenilikçi bireylerde inovatif davranışı etkileyen ve oluşturan hususlar gösterilmiştir. Analiz sonuçlarından hareketle yenilikçi bireylerde inovatif davranışı tanıma ve inovasyona yönelik desteğin diğer özelliklerden daha ön planda olduğu görülmüştür. Ayrıca bu analizlerden yola çıkarak yenilikçi kişilikli işgörenlerin inovatif iklimde ortaya çıktığı düşünülmektedir. Elde edilen analiz sonuçlarından hareketle yenilikçi kişiliği harekete geçiren etkenler belirlenerek şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1: Yenilikçi Kişiliği Harekete Geçiren Etkenler



Şekil 1’deki daire büyüklükleri MaxQDA analizi sonucu en çok etkileyen faktörden en aza doğru oluşturulmuştur. Ayrıca inovasyonda geçerli tanımları ve en önemli görülen, tezlerde en çok üzerinde durulan konuların belirlenmesi amacıyla, 2015 yılından geriye doğru olmak üzere 100 tez çalışması MAXQDA programı kullanılarak incelenmiş ve tablo 2’deki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 2: İnovasyonla İlişkili Tezlerin Analiz Sonuçları

Sözcük	Sözcük Uzunluğu	Frekans	%	Sözcük	Sözcük Uzunluğu	Frekans	%
İnovasyon	9	18198	0,52	Pazarlama	9	2155	0,06
Bilgi	5	10433	0,31	Müşteri	7	2011	0,06
Ürün	4	8398	0,24	Araştırma	9	1930	0,06
Teknoloji	9	6255	0,18	Sürekli	7	1894	0,05
Rekabet	7	4799	0,14	Değer	5	1845	0,05
Ar-ge	5	4751	0,14	Geliştirme	10	1765	0,05
Üretim	6	4519	0,13	Firmalar	8	1755	0,05
Hizmet	6	3841	0,11	Sosyal	6	1659	0,05
Örgütsel	8	2812	0,08	İnsan	5	1651	0,05
Ekonomik	8	2790	0,08	Finansal	8	1587	0,05
Firma	5	2457	0,07	Eğitim	6	1548	0,04
Yönetim	7	2351	0,07	Sosyal	6	1544	0,04
İşletme	7	2295	0,07	Kaynak	6	1502	0,04
Öğrenme	7	2185	0,06	Kalite	6	1452	0,04
Pazar	5	2164	0,06				

Tablo 1’de mülakat sonuçlarının inovatif davranış kodlarıyla karşılaştırılması sonucu elde edilen veriler ile tezlere yapılan içerik analizi karşılaştırıldığında, mülakatlardan elde edilen sonuçların genel olarak örgüt iklimi ile yönetici veya amir konumunda bulunanların davranışı tanıma, destekleme gibi hususların üzerinde durduğu görülmektedir. Tablo 2’de tezlerin analiz sonuçları ise genel olarak inovasyona yönelik bilgi, araştırma/geliştirme, finans, müşteri ve sosyal kavramlarına değinildiği görülmektedir. İki tablonun birey ile organizasyonun imkân ve kabiliyetleri ile birleştiği söylenebilir.

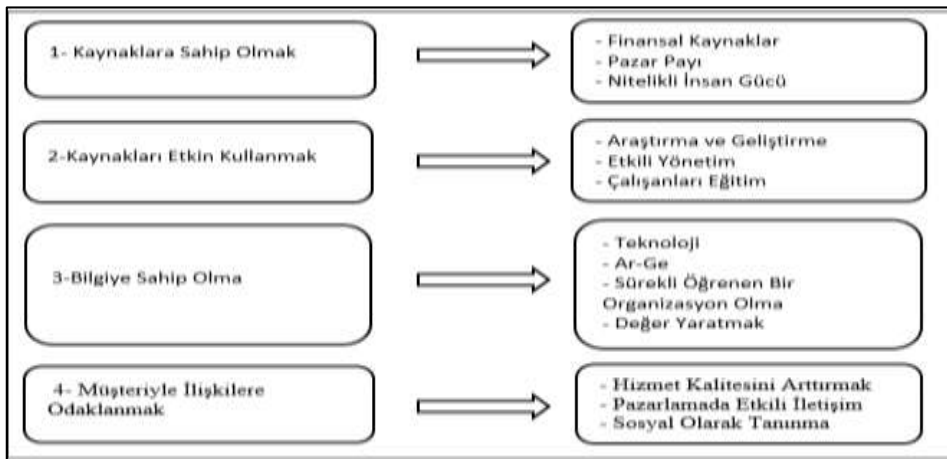
4. Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın birinci bulgusu olarak, organizasyonlar bireysel yenilikçi kişilik özelliğine sahip çalışanlarının inovatif davranış göstermelerini istiyorlarsa öncelikli olarak inovasyonu tanıma ve inovasyon davranışını destekleme davranışını göstermeleri gerektiği söylenebilir. Asıl önemli olan ve dikkat çeken özelliğin ise inovasyonu destekleme etkeninin organizasyonda her inovatif davranış özelliğiyle ilişkili olduğunun görülmesidir (Tablo 1).

İkinci olarak ise, inovatif iklim ile fikir üretmek inovatif davranışı arttırmaktadır (Tablo 1). Yani organizasyonlar eğer inovatif olarak yenilikçi rekabet davranışı göstermek ve çalışanları bu yönde davranışa sevk etmek istiyorlarsa öncelikle davranışı desteklemeli, desteklenen davranışının sonuçlarını tanımalı ve sürekli toplantı ve beyin fırtınaları ile yaratıcı fikirlerin oluşmasına ortam oluşturmalarıdır.

YÖKTEZ merkezindeki 100 tez üzerinde yapılan araştırmalara göre ise en çok tekrar eden dolayısıyla en çok incelenen ve önemli olduğu değerlendirilen konular tablo 2’de görüldüğü üzere Porter’ın 5 güç faktörü ile örtüşmektedir (Porter, 2008). Bu kavramların birçoğu maliyet ve farklılaşma stratejilerini işaret etmekte, bunun yanında kalite ve müşteriye merkeze alma hususlarını odak noktası olarak göstermektedir. Ayrıca Porter’ın modelinin yanında ifade edilebilecek farklı kavramlarda görülmektedir. Bu kavramların incelenmesi sonucu bireysel yenilikçi kişilik özelliğine sahip bireyleri inovatif yapan davranışlarla, inovasyonda vurgulanan davranışlar birleştirilerek şekil 2 ortaya çıkmıştır.

Şekil 2: İçerik Analizi Sonucu İnovasyon Boyutları



Şekil 2 organizasyon içerisinde inovasyonu sağlamak ve sağlanan inovasyonun devamlılığını oluşturmak için üstünde durulması gereken en önemli hususları göstermektedir. Yapılan tezler ve araştırmalarda da bu hususlara çokça değinilmesi,

yenilikçiliğin oluşmasında ve dolayısıyla rekabet edilebilir düzeye yerleşilmesinde şekilde belirtilen hususların çok öneme haiz olduğunu göstermektedir.

Araştırma sonucu elde edilen veriler ve MAXQDA analizlerine göre; organizasyonların yenilikçi kişilik özelliklerindeki bireyleri işe almaları, çalışma hayatında inovatif davranış özelliğinin gösterilmesinde faydalı olacağı görülmektedir.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da kısıtları bulunmaktadır. Birincisi, verilerin öz değerlendirme ile toplanmış olması araştırmanın en önemli kısıtı olarak kabul edilmektedir. Öz değerlendirme ile toplanan verilerde ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenilirlik etkileri olabilmektedir. Bu hususun üstesinden gelebilmek için çalışanlar ayrıntılı olarak bilgilendirilmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmaların farklı kaynaklardan veri toplanarak yapılması önerilmektedir. İkincisi, içerik analizi safhasında kelimelerin sıklıkları yüzeysel olarak incelenmiş olması, bu durumun içerik analizinde belirtilen gerçek mananın kaçırılmasına sebep olmuş olabileceğidir. Bu nedenle, ileriki araştırmalarda belirtilen konuların incelenmesinde kapsam daha dar tutularak içeriğin ayrıntılı incelenmesi araştırmacılara daha ayrıntılı yol gösterecektir.

5. Kaynakça

Buijs, J. (2007). "Innovation leaders should be controlled schizophrenics." *Creativity and Innovation Management*, 16(2), 203-210.

Cresswell, J. W. (2003). Research design. *Qualitative and Quantitative approaches*.

Çapraz, B., Ünnü, N. A. A., İlic, D. K., Kocamaz, M., Çiçekli, U. G., Aracıoğlu, B., Koçak, A., Kesken, J. & Soyuer, H. "Çalışanlar Perspektifinden İnovatif İş Davranışının Belirleyicileri: İzmir İlindeki Öncelikli Sektörlere İlişkin Bir Araştırma." *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 3(1), 49-72.

Damanpour, F. (1996). "Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models." *Management Science*, 42(5), 693-716.

Drucker, P. (1998), "The discipline of innovation", *Harvard Business Review*, 8(8), 95-100.

Eroğlu, A., M.K.Topçu, H.N.Basım. "Bireylerin Yenilikçi Davranış Algılamalarının Çalışma Arkadaşları ile Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri", 22. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 22-24 Mayıs 2014, Konya, 920-927.

Janssen, O. (2000). "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1), 287-302.

Kleinknecht, A., Van Montfort, K. ve Brouwer, E. (2010), "The non-trivial choice between innovation indicators". *Economics of Innovation and New Technology*, 11(2), 109-121.

Mantovani, A. (2006), "Complementarity between product and process innovation in a monopoly setting", *Economics of Innovation and New Technology*, 15(3), 219-234.

Montani, F., Odoardi, C. ve Battistelli, A. (2012), "Explaining the relationships among supervisor support, affective commitment to change, and innovative work behavior: The moderating role of coworker support," *Bolletino Di Psicologia Applicata*, 264, 43-57.

Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.

Potts, J. ve Mandeville, T. (2007), "Toward an evolutionary theory of innovation and growth in the service economy. *Prometheus*," 25(2), 147-159.

Yuan, F. and Woodman, R.W. (2010), "Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations, *Academy of Management Journal*, 53(2), 323 – 342.

Yu, C., Yu T.F. ve Yu, C.C. (2013), "Knowledge sharing, organizational climate and innovative behavior: A cross-level analysis of effects", *Social Behavior And Personality*, 41(1), 143-156.

United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization (UNESCO) Institute for Statistics. <http://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS> Erişim Tarihi: 18.04.2016.

SATIN AL – İSTİHDAM ET MODELİNİN FORMLARI VE DEĞER YARATMA MANTIĞI

Beril BOYACIOĞLU

Koç Üniversitesi
bboyacioglu14@ku.edu.tr

Pınar ÖZCAN

Warwick Üniversitesi
cpozcan@gmail.com

Mahmut N. ÖZDEMİR

Koç Üniversitesi
maozdemir@ku.edu.tr

ÖZET

Yüksek teknoloji firmalarının bağımsız girişimciler tarafından kurulan inovasyon odaklı küçük firmaları, firmanın yetenekli insan kaynağını yeni çözümler geliştirmek için kullanmak amacıyla satın almasına satın al – istihdam et (acqui-hiring) denilmektedir. Yetenek satın alımı (talent acquisition) olarak da bilinen satın al – istihdam et tipi satın alımlara ilişkin araştırmalar giderek artmakla birlikte mevcut çalışmalar bu tip satın alımların satın alımı gerçekleştiren firma için hangi koşullar altında değer yaratabileceği konusuna çok fazla değinmemiştir. Bu çalışma ile satın al – istihdam et tipi satın alımların satın alımı gerçekleştiren firmanın değerine katkıda bulunabilmesi için gerekli koşulların ortaya konulması hedeflenmektedir. Bu amaçla gerçekleştirilen vaka çalışması kapsamında Silikon Vadisi'nde bulunan ve son yıllarda satın al – istihdam et tipi satın alımları sıklıkla gerçekleştiren bir yüksek teknoloji firmasının iki satın alımı incelenmiştir. Mevcut literatür takip edilerek satın alım sonrası takım entegrasyonu ve satın alınan firma kurucusuna verilen rol değişkenlerine bakılmıştır. Bu değişkenlerin satın al – istihdam et tipi satın alımlardan elde edilen değer üzerindeki etkisi ve satın alım sonrası entegrasyon ve satın alınan firma kurucusuna verilen rol kararlarını etkileyen faktörlerin neler olduğu sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Satın Al – İstihdam Et, Teknoloji Satın Alımları, Yetenek Satın Alımı, Vaka Çalışması

1. Giriş

Yüksek teknoloji firmalarının bağımsız girişimciler tarafından kurulan inovasyon odaklı küçük firmaları satın alarak firmanın yetenekli insan kaynağını yeni çözümler geliştirmek için kullanması son zamanlarda sıklıkla kullanılan bir satın alma modeli olarak göze çarpmaktadır. Özellikle Silikon Vadisi'nde yer alan büyük yüksek teknoloji firmaları bu satın alımlar vasıtasıyla yetenekli insan kaynağına sahip yeni girişimleri giderek artan bir hızla bünyelerine katmaktadır. Temel amacı satın alınan küçük girişimin yetenekli insan kaynağını satın alımı gerçekleştiren firma bünyesine katmak olan ve yetenek satın alımı (talent acquisition) olarak da bilinen bu yeni satın alma modeli satın al - istihdam et (acqui-hiring) olarak adlandırılmaktadır (Coyle ve Polsky, 2013).

Satın al – istihdam et tipi satın alımlar, temel hedeflerinin satın alınan firmanın geliştirdiği teknolojiyi ya da ürünü elde etmekten çok firmanın sahip olduğu yetenekli insan kaynağını mevcut ve yeni projelerinde kullanmak olması nedeniyle diğer teknoloji satın alımlarından ayrılmaktadır. Bu yeni satın alma modelinin yaygınlaşmasıyla birlikte konu üzerinde akademik çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Ancak, mevcut çalışmalar satın al – istihdam et tipi satın alımların satın alımı gerçekleştiren firma değerine katkı sağlayıp sağlamadığı konusunda farklı fikirler öne sürmektedir. Coyle ve Polsky (2013) bu tip satın alımları Silikon Vadisi'nin sosyal yapısı ve kültürü ile ilişkilendirerek, satın alımı gerçekleştiren firmanın değerine katkı sağlamadıklarını vurgulamaktadır. Öte yandan, Chatterji ve Patro (2014) satın al – istihdam et modelini değer yaratan bir mekanizma olarak görmekte ve satın alımı gerçekleştiren firmaya insan sermayesinin yönetiminde önemli bir dinamik yetenek olan varlık orkestrasyonu (Teece, 2012) yeteneğini kazandırdığını savunmaktadır. Ancak, bu tip satın alımların satın alımı gerçekleştiren firma için hangi koşullar altında değer yarattığı konusuna çok fazla değinmemektedir.

Literatürde teknoloji satın alımlarından yaratılan değeri etkileyen iki faktör öne çıkmaktadır: satın alım sonrası entegrasyon ve satın alınan firma kurucusuna satın alım sonrası verilen rol (Graebner, 2004; Puranam vd., 2006; Puranam vd., 2009; Ranft ve Lord, 2000, 2002). Teknoloji satın alımları üzerine yapılan önceki çalışmalar satın alınan firma kurucusuna satın alım sonrası verilen rolün teknoloji satın alımlarından değer yaratmada kritik öneme sahip olduğunu vurgulamakta ve satın alım sonrası kurucuya yüksek statülü bir rol verilmesi gerektiğini öne sürmektedir (Graebner, 2004; Ranft ve Lord, 2000). Teknoloji satın alımlarını inceleyen diğer bir grup çalışma ise bu tip satın alımlardan ne zaman satın alınan firmayı entegre ederek ne zaman otonom bırakarak değer yaratılabileceğini incelemekte ve satın alımı gerçekleştiren firmanın amacı satın alınan firmanın ürünü elde etmek olduğunda otonominin, bilgi birikimini transfer etmek olduğunda ise entegrasyonun tercih edilmesi gerektiğini söylemektedir (Puranam vd., 2009; Puranam ve Srikanth, 2007).

Bu çalışmada, satın al – istihdam et tipi satın alımların satın alımı gerçekleştiren firmanın değerine katkıda bulunabilmesi için gerekli koşulların neler olduğu vaka çalışması yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Mevcut literatür takip edilerek satın alım sonrası takım entegrasyonu ve satın alınan firma kurucusuna verilen rolün bu tip satın alımlardan elde edilen değer üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ayrıca, takım entegrasyonu ve satın alınan firma kurucusuna verilen rol değişkenleri ayrı ayrı ele alınarak bu kararları etkileyen faktörlerin neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

Satın al – istihdam et modeli son yıllarda özellikle Silikon Vadisi'nde yerleşik yüksek teknoloji firmaları tarafından sıklıkla kullanılan görece yeni bir satın alım modelidir. Bu model hem satın alınan firmanın tüm maddi ve maddi olmayan varlıklarıyla birlikte alınmasını hem de kurucusu ve kritik takım elemanlarının istihdam edilmesini içerir. Bu tip satın alımların bir diğer tipik özelliği satın alım sonrasında satın alınan firmanın ürününün sonlandırılmasıdır. Satın alımı gerçekleştiren firmanın temel amacı satın alınan firmadaki yetenekli insan sermayesini mevcut ve yeni projelerinde kullanarak yeni ürünler ve pazarlar geliştirmek ve fırsatlardan yararlanmaktır. Bu tip satın alımlar satın alımı gerçekleştiren firmaya birlikte çalışma alışkanlığı olan ve bir konuda uzmanlaşmış bir ekibi hep birlikte istihdam etme olanağını sağlar.

Satın al – istihdam et tipi satın alımlar ile geleneksel satın alım uygulamaları arasındaki farkı anlamak amacıyla teknoloji satın alımları üzerine yapılmış akademik çalışmalar iki grup altında incelenebilir. İlk grup, teknoloji satın alımlarında insan

sermayesinin rolünü inceleyen çalışmalardan oluşmaktadır. Coyle ve Polsky (2013) ile Chatterji ve Patro (2014) satın al – istihdam et modelini tanımlayarak altında yatan nedenleri ortaya koymuştur. Coyle ve Polsky (2013) bu tip satın alımların Silikon Vadisi'nin mevcut yatırım yapısını korumak amacıyla yapılan ve satın alımı gerçekleştiren firmalar için yüksek bir değer yaratma potansiyeli olmayan satın alımlar olduğunu söylemektedir. Chatterji ve Patro (2014) ise satın al – istihdam et tipi satın alımları varlık orkestrasyonu için bir araç olarak görmekte ve satın alımı gerçekleştiren firmalar için değer yaratma potansiyeline sahip olduklarını vurgulamaktadır.

Literatür taraması geleneksel teknoloji satın alımları ile satın al – istihdam et tipi satın alımlar arasında gri bir bölge olduğunu göstermektedir. Temel amacı satın alınan firmanın geliştirdiği teknolojiyi/ürünü almak olan satın alımlar geleneksel teknoloji satın alımı olarak adlandırılırken, yalnızca satın alınan firmanın yetenekli insan sermayesine sahip olmayı hedefleyen satın alımlara satın al – istihdam et (acqui-hire) denmektedir. Ancak, bu iki tip satın alım arasında satın alınan firmanın hem geliştirdiği teknolojiyi hem de yetenekli insan kaynağını kullanmayı hedefleyen satın alımlar da bulunmaktadır. Önceki bazı çalışmalar hibrid yapıya sahip bu satın alımları incelemiş ve satın alım sonrası yetenekli insan kaynağının elde tutulmasının teknoloji satın alımlarından değer yaratmada kritik öneme sahip olduğunu vurgulamıştır (Graebner, 2004; Ranft ve Lord, 2000, 2002). Ranft ve Lord (2002) otonomi ve statünün değerli insan kaynağını elde tutmada önemli etkenler olduğunu söylerken, Graebner (2004) satın alınan firma kurucularına satın alım sonrası verilen rollerin satın alımdan yaratılan değer üzerinde etkili olduğunu vurgulamıştır. Bunun nedeni satın alınan firma kurucusuna satın alım sonrası yüksek statülü bir yönetici rolü verildiğinde kurucunun hem kendi çalışanları üzerindeki etkisini kullanarak entegrasyonun daha rahat gerçekleşmesini sağlayabilecek olması hem de iki firma arasındaki potansiyel sinerjinin ortaya çıkarılmasına katkıda bulunabilecek olmasıdır (Graebner, 2004).

Çok sayıda çalışmanın yer aldığı ikinci grup ise teknoloji satın alımlarında insan sermayesi dışındaki faktörlere odaklanmaktadır. Bu çalışmalar çoğunlukla teknoloji satın alımlarının satın alımı gerçekleştiren firmanın inovasyon performansına olan etkisini incelemiştir (Ahuja ve Katila, 2001; Cassiman vd., 2005; Cloudt vd., 2006; Makri vd., 2010). Teknoloji satın alımlarının inovasyon performansı üzerindeki etkisini patentler vasıtasıyla ölçen bu çalışmaların bazıları satın alımların inovasyon performansı üzerinde negatif bir etkisi olduğunu gösterirken (Hitt vd., 1991), diğer bazı çalışmalar teknoloji satın alımlarının inovasyon performansı üzerindeki etkisinin teknolojik yakınlık ve satın alınan firmanın bilgi tabanının büyüklüğüne bağlı olduğunu söylemektedir (Ahuja ve Katila, 2001; Makri vd., 2010). Bu grupta yer alan diğer bazı çalışmalar ise satın alım sonrası entegrasyon sürecini incelemiştir (Paruchuri vd., 2006; Puranam vd., 2006; Puranam vd., 2009; Puranam ve Srikanth, 2007). Yapısal entegrasyonu satın alınan firmanın bütünüyle satın alımı gerçekleştiren firmaya entegre edilmesi olarak tanımlayan bu çalışmalar yapısal entegrasyonun ne zaman otonom bırakmaya tercih edileceğini açıklamıştır. Bu çalışmaların sonuçlarına göre, satın alımı gerçekleştiren firmanın amacı bir ürün değil tamamlayıcı bir teknoloji elde etmek ya da satın alınan firmanın bilgi birikimini transfer etmek olduğunda yapısal entegrasyon tercih edilmektedir.

3. Yöntem

Bu çalışmada, nitel yöntemlerden vaka çalışması yöntemi kullanılmıştır. Vaka çalışması nasıl ve neden sorularını cevaplamayı hedefleyen ve odak noktası gerçek hayatta karşılaşılan güncel olaylar olan çalışmalarda tercih edilen bir yöntemdir (Yin, 1994; Eisenhardt ve Graebner, 2007). Bu nedenle son yıllarda yüksek teknoloji firmaları tarafından

sıklıkla tercih edilen bir satın alım modeli olan satın al – istihdam et tipi satın alımları anlamak ve açıklamak için uygun bir yöntemdir.

Satın al – istihdam et modelinin Silikon Vadisi’nde ortaya çıkmış bir satın alım modeli olması nedeniyle vaka çalışması için Silikon Vadisi’nde yerleşik, son yıllarda bu tip satın alımları en aktif gerçekleştiren yüksek teknoloji firmalarından biri seçilmiştir. Söz konusu firma makale içerisinde AraBul firması olarak anılacaktır. Vaka çalışması kapsamında AraBul firması tarafından gerçekleştirilen iki satın alım incelenmiştir. Satın al – istihdam et tipi satın alımların yapısal tasarım açısından farklı formlarını ve bu formların bu tip satın alımlardan yaratılan değer üzerindeki etkisini anlamak amacıyla satın alım sonrası takım entegrasyonu ve satın alınan firma kurucusuna verilen rol açısından farklı yaklaşımlar içeren karşılaştırılabilir iki vaka seçilmiştir. Bu vakalarda satın alınan firmalar faaliyet gösterdikleri alanlarla uyumlu olarak FilmYorum ve AlışverişNet olarak adlandırılmıştır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşmeler kullanılmıştır. Araştırma bulgularını etkileyebilecek olası önyargıları önlemek amacıyla satın al – istihdam et tipi satın alımları farklı bakış açılarından değerlendirebilecek görüşmeciler seçilmiştir. Silikon Vadisi’ne gidilerek satın alımı gerçekleştiren AraBul firmasının yöneticileri, satın alınan FilmYorum ve AlışverişNet firmalarının kurucuları ve/veya çalışanları ve AlışverişNet firmasının yatırımcılarından biri ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelere ilişkin detaylar Tablo 1’de verilmektedir. Görüşmecilerden alınan izin doğrultusunda ses kaydı yapılmış, sonrasında görüşmelerin kaydı yazıya geçirilmiştir. Görüşmelerin yanı sıra söz konusu firmalar tarafından yayınlanan basın açıklamaları, ilgili internet sitelerinde yer alan haberler gibi ikincil veri kaynaklarından da yararlanılmıştır.

Tablo 1: Görüşmelere İlişkin Bilgiler

Vaka	Görüşme Sayısı	Görüşmeciler
FilmYorum	3	FilmYorum Kurucusu AraBul Firması Yönetici 1 AraBul Firması Yönetici 2
AlışverişNet	4	AlışverişNet Çalışanı AraBul Firması Yönetici 1 AraBul Firması Yönetici 2 AlışverişNet Yatırımcısı

4. Bulgular

FilmYorum firması hep birlikte bir başka firmada çalışmakta olan 4 girişimci tarafından 2010 yılında San Francisco’da kurulmuştur. FilmYorum popüler başka bir sosyal ağ uygulamasına bırakılan verilerin analizlerinden derlenen film eleştirilerini ilgi alanlarına göre kişiselleştirerek kullanıcılarına sunan bir web sitesidir. Firma kuruluşundan 6 ay sonra AraBul firması tarafından satın alınmıştır. Satın alım sonrası 4 kişilik FilmYorum firması ekibi AraBul firmasının ana faaliyet alanlarından birine hemen entegre edilmiş ve mevcut bir proje üzerinde çalışmaya başlamıştır. Firma kurucusuna Ürün Müdürü görevi verilmiştir. 4 kişilik ekibin 3 kişisi halen AraBul firmasında çalışmaya devam etmektedir. Üzerinde çalışmaya başladıkları ilk projenin yanı sıra satın alımı takip eden yıllar içerisinde başka birçok başarılı projede yer almışlardır.

2005 yılı sonunda kurulan AlışverişNet ise bir görsel arama motorudur. İlk kurulduğunda yüz tanıma teknolojileri üzerine çalışmakta olan firma daha sonra

geliştirdikleri teknolojiyi ürün tanıma ve sınıflandırmaya uyarlayarak e-ticaret alanında faaliyet göstermeye başlamış ve 2010 yılında AraBul firması tarafından satın alınmıştır. Satın alım sonrası AlışverişNet ekibi bir müddet otonom bırakılmış ve kendi ürünleri üzerinde çalışmaya devam etmişlerdir. Firma kurucusuna AraBul firması içerisinde görece üst düzey bir pozisyon olan Mühendislik Direktörü görevi verilmiştir. AlışverişNet firması ekibi bağımsız çalıştıkları 3-4 aylık bir süre sonrasında AraBul firmasının AlışverişNet firmasının faaliyet alanına en yakın iş koluna entegre edilmişlerdir. AlışverişNet ekibinin büyük bir çoğunluğu halen AraBul firmasında çalışmaya devam etmektedir. Firma kurucusu ise entegre edildikleri iş kolunun lideri pozisyonuna gelmiş ve ekibiyle birlikte söz konusu iş kolunda önemli bir büyüme sağlamıştır. Her iki vakaya ilişkin bilgiler Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2: Vakalara İlişkin Bilgiler

Satın Alınan Firma	Satın Alım Yılı	Firmanın Faaliyet Alanı	Firma Büyüklüğü	Firma Menşei
FilmYorum	2010	Film eleştirilerini derleyen web sitesi	4 kişi	Amerika
AlışverişNet	2011	Ürün fiyatlarını karşılaştıran görsel arama motoru	24 kişi	Amerika

4.1. Satın Al – İstihdam Et Modelinin Farklı Formları

Bu araştırma kapsamında incelenen vakalar satın al – istihdam et tipi satın alımların satın alım sonrası entegrasyon ve satın alınan firma kurucusuna verilen rol değişkenleri açısından farklı formları olduğunu ortaya koymuştur. Satın alım sonrası takım entegrasyonu ve satın alınan firma kurucusuna verilen rol kararları kurucunun girişimcilik tecrübesi, satın alınan firmanın büyüklüğü ve satın alımı gerçekleştiren firmanın satın aldığı firmanın sahip olduğu yetenekli insan kaynağını ne şekilde kullanacağına ilişkin belirli bir planı olup olmamasına göre değişebilmektedir. Satın al – istihdam et tipi satın alımlarda istihdam edilen takımlar hemen her zaman satın alımı gerçekleştiren firmaya entegre edilirken, takımın büyüklüğüne ve satın alımı gerçekleştiren firmanın istihdam ettiği takımı ne şekilde kullanacağına ilişkin belirgin bir planı olup olmamasına bağlı olarak entegrasyon direk veya kademeli olarak gerçekleştirilmektedir. Yine bu tip satın alımlarda satın alınan firma kurucusuna satın alım sonrası geçiş sürecinde söz sahibi olacağı yönetsel bir rol verilmekte ancak kurucunun girişimcilik tecrübesi ve yönettiği ekibin büyüklüğüne göre bu rolün satın alımı gerçekleştiren firma içindeki statü seviyesi değişiklik göstermektedir. FilmYorum ve AlışverişNet vakalarında takım entegrasyonu ve firma kurucusuna verilen role ilişkin kararlar Tablo 3’de verilmektedir.

Tablo 3: FilmYorum ve AlışverişNet Vakalarında Takım Entegrasyonu ve Kurucuya Verilen Rol Kararları

	FilmYorum	AlışverişNet
Takım Entegrasyonu	Direk Entegrasyon	Kademeli Entegrasyon
Kurucunun Rolü	Düşük Statülü Rol	Yüksek Statülü Rol

4.1.1. Satın Alım Sonrası Takım Entegrasyonu

Satın alım sonrası satın alınan firmanın satın alımı gerçekleştiren firmaya yapısal entegrasyonu satın alımdan yaratılan değeri etkileyen önemli bir faktördür. Yapısal entegrasyon satın alınan firmanın tüm operasyonları ve personeli ile birlikte satın alımı gerçekleştiren firma bünyesine katılması ve o firmanın bir parçası haline gelmesi olarak tanımlanmaktadır (Puranam ve Srikanth, 2007). Satın al – istihdam et tipi satın alımların temel amacının satın alınan firmanın yetenekli insan kaynağını kullanarak yeni ürünler ve pazarlar geliştirmek ve fırsatlardan yararlanmak olması nedeniyle satın alımı gerçekleştiren firmalar genellikle satın alım sonrası istihdam edilen takımı entegre etmeyi tercih etmektedirler. Satın alınan firmanın yapısal entegrasyonu satın alımı gerçekleştiren firmaya her iki firmanın bilgi tabanlarının birleşmesi sonucu ortaya çıkan sinerjiden yararlanma fırsatı verir. Daha önceki akademik çalışmalar da yapısal entegrasyonun satın alımı gerçekleştiren ve satın alınan firma arasındaki bilgi transferini ve koordinasyonu artırdığını ortaya koymuştur (Haspeslagh ve Jemison, 1991; Puranam ve Srikanth, 2007). Görüşüğümüz AraBul firması yöneticilerinden biri konuyu şöyle açıklamaktadır: “Satın al – istihdam et tipi satın alımların amacı belirli bir alanda tecrübesi olan bir takımı alıp o takımı benzer konularda çalışmakta olan mevcut takımlara entegre etmektir. Biz AraBul olarak geliştirmek istediğimiz bir teknoloji üzerinde çalışan bir takımı alarak o takımı mevcut takımlarımızın içine yerleştiririz. Satın al – istihdam et yoluyla alınan takımların AraBul içinde otonom kaldığını göremezsiniz, hemen her zaman entegre edilirler.”

FilmYorum ve AlışverişNet vakalarında da satın alım sonrası istihdam edilen takımlar AraBul firması tarafından tümüyle entegre edilmiştir. Ancak entegrasyonun zamanlaması değişkenlik göstermiştir. FilmYorum firması satın alım sonrası hızlı bir şekilde AraBul firmasının ana faaliyet kollarından birine entegre edilirken AlışverişNet firması satın alım sonrası bir müddet otonom bırakılarak kendi ürünleri üzerinde çalışmaya devam etmiş, bir süre sonra AlışverişNet firması takımının AraBul firması içinde hangi alanda kullanılacağına karar verilmesi üzerine entegrasyon gerçekleştirilmiştir.

Söz konusu vakalarda satın alım sonrası takım entegrasyonu ile ilgili farklı kararları etkileyen iki faktör olduğu görülmektedir. Bu faktörlerin ilki istihdam edilen takımın büyüklüğüdür. FilmYorum firması 4 kişilik küçük bir ekipten oluşurken AlışverişNet firması 24 kişilik görece daha büyük bir ekibe sahiptir. FilmYorum firması ekibinin küçüklüğü nedeniyle entegrasyon sırasında problem yaşanmayacağı öngörülerek satın alım sonrası hemen entegre edilmiştir. FilmYorum firması kurucusu entegrasyon sürecini şöyle tarif etmektedir: “Satın alım sonrası AraBul’a hiç beklemeden entegre olduk ve mevcut bir proje üzerinde çalışmaya başladık. Küçük bir takım olduğumuz için entegrasyon süreci kolay ve sorunsuz gerçekleşti.” Öte yandan orta büyüklükte bir takıma sahip olan AlışverişNet firması hemen entegre edilmeyerek bir süre bağımsız kalmalarına izin verilmiştir. Bu kararın nedeni AlışverişNet firması ekibinin bağımsız kaldığı bu süre içerisinde AraBul firmasını tanımasını, kültürünü ve projelerini öğrenmesini sağlamak ve firmanın sahip olduğu yetenekli insan kaynağının hangi alanda en iyi değerlendirilebileceğine karar vermektir. Özellikle orta ve büyük ölçekli takımların entegrasyonunda kurum kültürü ve iş yapış biçimlerindeki farklılıklar, otonomi ve statü kaybı gibi faktörlerin etkisiyle bir takım problemler yaşanabilmekte ve bu problemlerin satın alımı gerçekleştiren firma için yıkıcı etkileri olabilmektedir (Puranam vd., 2006; Puranam vd., 2009). Bu nedenle satın alımı gerçekleştiren firmalar daha sağlıklı bir entegrasyon süreci gerçekleştirebilmek için görece büyük ekipleri entegre etmeden önce bir müddet otonom bırakmayı tercih edebilmektedirler.

Satın alım sonrası takım entegrasyonu kararını etkileyen ikinci önemli faktör satın alımı gerçekleştiren firmanın satın aldığı firmanın sahip olduğu yetenekli insan kaynağını ne şekilde kullanacağına ilişkin belirli bir planı olup olmadığıdır. AraBul firması FilmYorum firmasını firmanın insan sermayesini ana faaliyet kollarından birinde yürütülmekte olan bir projede kullanmak üzere satın almıştır. Buna bağlı olarak da satın alım sonrası takımın ilgili birime entegrasyonunu hemen gerçekleştirmiştir. FilmYorum firması kurucusu bu durumu şöyle açıklamaktadır: “AraBul’un FilmYorum takımının üzerinde çalışmasını istediği bir projesi vardı. Esasen geliştirmekte oldukları bir ürünün belirli bir bölümünü gerçekleştirecek bir takımları yoktu, o noktada biz katıldık ve o bölümü sahiplendik.”

AlışverişNet vakasında ise AraBul firmasının AlışverişNet takımını ne şekilde kullanacağına ilişkin belirgin bir planı bulunmamaktaydı. AraBul AlışverişNet’i alıp bir müddet otonom bırakarak AlışverişNet ekibinin AraBul firması altyapısını kullanarak neler yapabileceğini, kendi geliştirdikleri teknolojileri AraBul firmasına ne şekilde uyarlayabileceklerini görmek istedi. Her iki firmanın birbirini tanımaya olanak sağlayan bir deneme sürecinden sonra AraBul firması AlışverişNet ekibini en iyi şekilde değerlendirebileceğini düşündüğü faaliyet alanına entegre etti. Konuştuğumuz AraBul firması yöneticilerinden biri konuyla ilgili şunu söyledi: “AraBul’un AlışverişNet’i almaktaki amacı AraBul’un ilgilendiği bir alanda çalışmakta olan bir grup yetenekli mühendisi alıp fikirlerini AraBul ölçeğinde nasıl uygulayabileceklerini görmektir.”

Özetle, FilmYorum ve AlışverişNet vakaları satın al – istihdam et tipi satın alımlarda satın alınan firmanın yapısal entegrasyonunun satın alımdan yaratılan değeri etkileyen önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Satın al – istihdam et tipi satın alımlarda istihdam edilen takımların hemen her zaman satın alımı gerçekleştiren firmaya entegre edildiği görülürken entegrasyonun zamanlamasını etkileyen faktörlerin satın alınan firmanın büyüklüğü ve satın alımı gerçekleştiren firmanın istihdam ettiği ekibe ilişkin belirli bir planı olup olmaması olduğu ortaya çıkmaktadır.

4.1.2. Satın Alım Sonrası Satın Alınan Firma Kurucusuna Verilen Rol

Satın alım sonrası satın alınan firma kurucusuna verilen rol satın alımdan yaratılan değeri etkileyen bir diğer önemli faktördür. Önceki akademik çalışmalar satın alınan firmanın kurucusuna satın alım sonrası yüksek statülü bir yönetici pozisyonu verilmesinin satın alım sonrası geçiş sürecinin daha sorunsuz geçirilmesini sağlayarak satın alım sonrası performansı artıracaklarını ortaya koymuştur (Bergh, 2001; Cannella ve Hambrick, 1993; Graebner, 2004; Ranft ve Lord, 2000). Hem sahip olduğu yeni fikirleri uygulamaya geçirebilmek hem de kendi çalışanlarının satın alım sonrası yaşadığı sorun ve endişeleri giderebilmek için satın alınan firma kurucusunun kendisine belirli bir güç ve yetki veren yönetsel bir pozisyonda olması gereklidir. Görüştüğümüz AraBul firması yöneticilerinden biri konuyla ilgili yaklaşımlarını şöyle açıklamaktadır: “Firma kurucuları kendi çalışanlarını her zaman daha iyi tanırlar. Bu nedenle satın alım sonrası mutlaka onlara entegrasyon sürecinin bir parçası olacakları bir rol veririz.”

Ancak satın alınan firma kurucusuna satın alım sonrası verilen rolü etkileyen iki faktör olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki satın alınan firma kurucusunun girişimcilik tecrübesidir. Tecrübeli girişimciler sadece geçmiş başarılarından değil hatalarından da ders almışlardır (McGrath, 1999; Sitkin, 1992). Bu nedenle yeni fırsatları tespit etme, bunlara uygun çözümler geliştirme ve bu fırsatlardan yararlanmada tecrübesiz girişimcilere göre daha başarılıdırlar. Ayrıca, tecrübeli girişimciler yeni bir firma kurmanın heyecanına psikolojik olarak bağımlı olabilirler (Gimeno vd., 1997). Bu nedenle satın alımı gerçekleştiren firmalar tecrübeli girişimcilere satın alım sonrası firmadan ayrılmalarını önlemek amacıyla

daha yüksek statülü roller verme eğilimindedirler. Yaptığımız görüşmelerde satın alınan firma kurucusuna verilen rolün girişimcilik tecrübesi ile doğru orantılı olduğu ortaya çıkmıştır. FilmYorum ve AlışverişNet vakaları da bu duruma örnek teşkil etmektedir. FilmYorum firması kurucusunun ilk girişimcilik tecrübesidir. Bu nedenle kendisine AraBul firması içerisinde görece düşük statülü bir pozisyon olan ürün müdürü pozisyonu verilmiştir. AlışverişNet firması kurucusu ise AlışverişNet firmasından önce de girişimcilik tecrübeleri olan bir girişimcidir ve satın alım sonrasında görece yüksek statülü bir rol olan direktörlük pozisyonuna getirilmiştir. Görüştüğümüz bir AlışverişNet yatırımcısı konuyla ilgili görüşünü şu şekilde dile getirmektedir: “AraBul AlışverişNet kurucusunu bünyesinde tutmak için ona oldukça iyi bir pozisyon ve maaş önerdi çünkü bu tip kişiler büyük firmalarda mutlu olmalarını engelleyen bir girişimcilik ruhuna sahiptirler. Büyük bir gemide teğmen olmaksansa kendi gemilerinin kaptanı olmayı tercih ederler.”

Satın alınan firma kurucusuna satın alım sonrası verilen rolü etkileyen diğer faktörün ise yönettiği takımın büyüklüğü olduğu görülmektedir. Görüştüğümüz AraBul firması yöneticilerinden biri bu konuda şöyle söylemektedir: “Satın aldığımız firma kurucularına satın alım sonrası önerdiğimiz roller çoğunlukla kurucunun tecrübe seviyesine ve yönettiği girişimin büyüklüğüne bağlıdır. Küçük bir firmayı yöneten, genç, tecrübesiz bir girişimcinin ne kadar başarılı olursa olsun üst düzey bir pozisyona getirilmesi söz konusu değildir.” FilmYorum ve AlışverişNet vakalarında da bu durum geçerlidir. 4 kişilik bir ekibi yöneten FilmYorum firmasının kurucusu düşük statülü bir role getirilirken 24 kişilik orta büyüklükte bir ekibi yönetmekte olan AlışverişNet kurucusu daha yüksek statülü bir pozisyona getirilmiştir.

4.2. Satın Al – İstihdam Et Modelinin Değer Yaratma Mantığı

Satın al – istihdam et tipi satın alımların farklı formlarının farklı değer yaratma mantıklarına karşılık geldiği görülmektedir. Satın alımı gerçekleştiren firmanın istihdam ettiği yetenekli insan kaynağını ne şekilde kullanacağına ilişkin belirgin bir planı olduğu durumlarda direk entegrasyon tercih edilmektedir. Burada amaç FilmYorum vakasında olduğu gibi belirli bir alanda tecrübe sahibi olan bir takımı mevcut bir projeye dahil ederek hızlı bir şekilde yeni bir pazara giriş yapmak ya da mevcut bir pazara yeni bir ürün sunmaktır. Satın alımı gerçekleştiren firmanın belirgin bir planı olmadığı durumlarda ise AlışverişNet vakasında olduğu gibi kademeli entegrasyon tercih edilmektedir. Burada ise amaç yetenekli bir takımı alarak onların satın alımı gerçekleştiren firmanın altyapısını kullanarak neler yapabileceğini görmektir. AraBul firması yöneticilerinden biri bu tip satın alımlardan beklentilerini şöyle açıklamaktadır: “Yetenekli insan kaynağına sahip küçük bir girişimi satın alıp bu yetenekli ekibin diğer AraBul çalışanlarıyla bir araya gelmesine ve AraBul altyapısını kullanmasına izin veriyoruz ve onlardan yapılan yatırımı 10 katına, 100 katına çevirmelerini bekliyoruz.” Daha deneysel bir yaklaşım içeren kademeli entegrasyon durumunda satın alınan firmadan beklenti içine girdikleri firmayı tanıyarak, kendi çözümlerini firmanın hangi faaliyet alanına ne şekilde uyarlayabileceklerini belirlemeleri ve kendilerine firma içinde en uygun yeri bulmalarıdır. AlışverişNet firması örneğinde de firma bir süre otonom bırakıldıktan sonra geliştirdikleri çözümleri AraBul’un önemli faaliyet alanlarından birine uyarlamayı başarmışlardır ve şu anda AlışverişNet ekibi o faaliyet alanının önemli bir parçası ve kurucuları o faaliyet alanının lideri konumundadır.

5. Sonuç ve Tartışma

Satın al – istihdam et modelinin yüksek teknoloji firmaları tarafından yaygın olarak kullanılmaya başlamasıyla birlikte bu tip satın alımlar üzerine akademik çalışmalar

yapılmaya başlamıştır. Bu çalışma satın al – istihdam et tipi satın alımların hangi koşullar altında satın alımı gerçekleştiren firma için değer yaratacağı sorusuna odaklanmaktadır. Çalışma sonuçları, satın alım sonrası satın alınan firmanın yapısal entegrasyonu ve firma kurucusuna entegrasyon sürecinde etkili olabileceği yönetsel bir rol verilmesi ile satın al – istihdam et tipi satın alımlardan değer yaratılabileceğini göstermektedir. Ancak, entegrasyonun zamanlaması ve satın alınan firma kurucusuna verilen rolün statü seviyesinin değişkenlik gösterebileceği ortaya çıkmıştır. Buna bağlı olarak, satın al – istihdam et tipi satın alımların yapısal tasarım açısından farklı formlarının olduğu ve bu farklı formların bu tip satın alımlardan farklı şekillerde değer yaratılmasına olanak sağladığı belirlenmiştir.

Çalışma bulguları satın alınan firma kurucusunun girişimcilik tecrübesinin, satın alınan firma büyüklüğünün ve satın alımı gerçekleştiren firmanın satın alınan firmanın sahip olduğu yetenekli insan sermayesini ne şekilde kullanacağına ilişkin belirgin bir planının olup olmamasının takımın yapısal entegrasyonu ve satın alınan firma kurucusuna satın alım sonrası verilen rol kararlarını etkilediğini ortaya koymaktadır. Buna göre satın alımı gerçekleştiren firmanın belirgin bir planı olması durumunda direk entegrasyon gerçekleştirilirken belirgin bir plan olmaması durumunda ise kademeli entegrasyon tercih edilmektedir. Direk entegrasyon durumunda satın al – istihdam et modeliyle istihdam edilen takım mevcut bir projeye katkı sağlayarak değer yaratırken, kademeli entegrasyon durumunda istihdam edilen takım bir süre otonom kalarak firma içerisinde en faydalı olacağı alanı belirlemekte ve bu alanda yeni projeler geliştirilmesini sağlayarak değer yaratmaktadır. Öte yandan satın alınan firma kurucusuna alınan kararlarda söz sahibi olabileceği yönetsel bir rol verilmesi entegrasyon sürecinin sorunsuz geçmesini sağlayarak satın al – istihdam et modeliyle yapılan satın alımlardan değer yaratılmasına katkıda bulunmaktadır. Ancak, satın alınan firma kurucusuna verilen rolün statü seviyesi kurucunun girişimcilik tecrübesi ve yönettiği ekibin büyüklüğüne göre değişkenlik göstermektedir.

Çalışma bulguları Chatterji ve Patro'nun (2014) satın al – istihdam et modelinin değer yaratan bir mekanizma olduğu yönündeki argümanını desteklemektedir. Bununla birlikte, bu çalışma satın al – istihdam et tipi satın alımların hangi koşullar altında ve nasıl değer yaratabileceğini ortaya koyarak Chatterji ve Patro'nun (2014) çalışmasını genişletmektedir. Ayrıca, bu çalışma teknoloji satın alımlarından değer yaratmak için otonomi ve statünün gerekli olduğunu vurgulayan Ranft ve Lord (2000) ile Graebner'in (2014) çalışmalarını da genişletmektedir. Çalışma sonuçları satın al – istihdam et tipi satın alımlardan değer yaratabilmek için yapısal entegrasyonun gerekli olduğunu ve satın alınan firma kurucusuna girişimcilik tecrübesi ve yönettiği takımın büyüklüğüne bağlı olarak her zaman yüksek statülü bir rol verilmeyebileceğini göstermiştir.

Bu çalışma, satın al – istihdam et modelini aktif olarak kullanan bir yüksek teknoloji firması tarafından gerçekleştirilen iki vakanın analizini içermektedir. Bu nedenle, bulgular benzer yüksek teknoloji firmaları için bir kıyaslama aracı olabilecektir. Ancak, araştırma sonuçlarının benzer şirketler arasında yaygınlaştırılması ve genelleştirilebilmesi için daha çok çalışma yapılması gerekmektedir. Bu çalışmanın gelecekte satın al – istihdam et modelinin daha iyi anlaşılmasına yönelik çalışmalar yapılmasını teşvik etmesi umulmaktadır.

Kaynakça

Ahuja, G. ve Katila, R. (2001), "Technological Acquisitions and the Innovation Performance of Acquiring Firms: A Longitudinal Study", *Strategic Management Journal*, 22(3), pp 197-220.

- Bergh, D. D. (2001), "Executive Retention and Acquisition Outcomes: A Test of Opposing Views on the Influence of Organizational Tenure", *Journal of Management*, 27(5), pp 603-622.
- Cannella, A. A. ve Hambrick, D. C. (1993), "Effects of Executive Departures on the Performance of Acquired Firms", *Strategic Management Journal*, 14(S1), pp 137-152.
- Cassiman, B., Colombo, M. G., Garrone, P. ve Veugelers, R. (2005), "The Impact of M&A on the R&D Process: An Empirical Analysis of the Role of Technological-and Market-Relatedness", *Research Policy*, 34(2), pp 195-220.
- Cloudt, M., Hagedoorn, J. ve Van Kranenburg, H. (2006), "Mergers and Acquisitions: Their Effect on the Innovative Performance of Companies in High-Tech Industries", *Research Policy*, 35(5), pp 642-654.
- Chatterji, A. ve Patro, A. (2014), "Dynamic Capabilities and Managing Human Capital", *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), pp 395-408.
- Coyle, J. F. ve Polsky, G. D. (2013), "Acqui-hiring", *Duke Law Journal*, 63(2), pp 281-346.
- Eisenhardt, K. M. ve Graebner, M. E. (2007), "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges", *Academy of Management Journal*, 50(1), pp 25-32.
- Gimeno, J., Folta, T. B., Cooper, A. C. ve Woo, C. Y. (1997), "Survival of the Fittest? Entrepreneurial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms", *Administrative Science Quarterly*, 42, pp 750-783.
- Graebner, M. E. (2004), "Momentum and Serendipity: How Acquired Leaders Create Value in the Integration of Technology Firms", *Strategic Management Journal*, 25(8-9), pp 751-777.
- Haspeslagh, P. C. ve Jemison, D. B. (1991), *Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal* (Vol. 416), Free Press, New York.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Ireland, R. D. ve Harrison, J. S. (1991), "Effects of Acquisitions on R&D Inputs and Outputs", *Academy of Management Journal*, 34(3), pp 693-706.
- Makri, M., Hitt, M. A. ve Lane, P. J. (2010), "Complementary Technologies, Knowledge Relatedness, and Invention Outcomes in High Technology Mergers and Acquisitions", *Strategic Management Journal*, 31(6), pp 602-628.
- McGrath, R. G. (1999), "Falling Forward: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure", *Academy of Management Review*, 24(1), pp 13-30.
- Paruchuri, S., Nerkar, A. ve Hambrick, D. C. (2006), "Acquisition Integration and Productivity Losses in the Technical Core: Disruption of Inventors in Acquired Companies", *Organization Science*, 17(5), pp 545-562.
- Puranam, P., Singh, H. ve Zollo, M. (2006), "Organizing for Innovation: Managing the Coordination-Autonomy Dilemma in Technology Acquisitions", *Academy of Management Journal*, 49(2), pp 263-280.
- Puranam, P. ve Srikanth, K. (2007), "What They Know vs. What They Do: How Acquirers Leverage Technology Acquisitions", *Strategic Management Journal*, 28(8), pp 805-825.
- Puranam, P., Singh, H. ve Chaudhuri, S. (2009), "Integrating Acquired Capabilities: When Structural Integration is (Un)Necessary", *Organization Science*, 20(2), pp 313-328.

Ranft, A. L. ve Lord, M. D. (2000), "Acquiring New Knowledge: The Role of Retaining Human Capital in Acquisitions of High-Tech Firms", *The Journal of High Technology Management Research*, 11(2), pp 295-319.

Ranft, A. L. ve Lord, M. D. (2002), "Acquiring New Technologies and Capabilities: A Grounded Model of Acquisition Implementation", *Organization Science*, 13(4), pp 420-441.

Sitkin, S. B. (1992), "Learning through Failure-The Strategy of Small Losses", *Research in Organizational Behavior*, 14, pp 231-266.

Teece, D. J. (2012), "Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action", *Journal of Management Studies*, 49(8), pp 1395-1401.

Yin, R. (1994.), *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly Hills.

SİNYAL TEORİSİ BAĞLAMINDA YÖNETİM KURULUNDA CİNSİYET ÇEŞİTLİLİĞİNİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞA ETKİSİ: BİST 100 ENDEKSİ ODAĞINDA BİR ARAŞTIRMA

Prof. Dr. Belkis ÖZKARA
Afyon Kocatepe Üniversitesi
bozkara@aku.edu.tr

Yar. Doç. Dr. Mete KARAYEL
Afyon Kocatepe Üniversitesi
mkarayel@aku.edu.tr

ÖZET

Yönetim kurullarının kompozisyonu şirketlerin stratejik kararları için olduğu kadar, paydaşlar ve potansiyel yatırımcılar nezdindeki imajı için de önemlidir. Özellikle kadın üyelerin varlığı ile sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar arasında bir ilişkinin varlığını gösteren araştırmalar vardır. Sinyal teorisine göre yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin paydaşlar için sosyal açıdan sorumlu bir şirket sinyali vererek kurumsal itibara katkı sağlayacağı varsayılabilir. Bu çalışma Türkiye’de BİST 100 Endeksi’ne dahil olan şirketlerde yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği ile sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi göstermeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla BİST 100 listesindeki 100 firmanın yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği ile sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar düzeyi arasındaki ilişkiye bakılmıştır. 2013, 2014 ve 2015 yıllarına ait verilerin korelasyon tabloları yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği ile sosyal sorumluluk arasında bir ilişki olduğunu; kurumsal itibar ile doğrudan bir ilişki olmadığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Kurulu Cinsiyet Çeşitliliği, Sinyal Teorisi, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal İtibar.

1. Giriş

Şirketlerin paydaşları nezdindeki imajı meşruiyet ve kaynaklara erişim için önemlidir. Özellikle halka açık şirketler potansiyel yatırımcıları çekmek için çeşitli göstergeleri kullanarak paydaşları etkilemeye çalışırlar. Paydaşların gözünde değerli olarak görülen stratejileri izleyerek ve bu stratejiler hakkında paydaşları bilgilendirerek imajlarını yönetirler.

Şirketlerin paydaşlarının ve genel olarak toplumun nezdindeki imajını olumlu yönde etkileyecek olan stratejilerden birisi sosyal sorumluluktur. Sosyal sorumluluk toplumun yararına olan alanlara yatırım yaparak ya da bu alanlardaki faaliyetleri destekleyerek uzun vadede kurumsal itibarlarını güçlendirmeyi ve böylece kaynaklara erişimi sürekli kılmayı hedeflerler.

Bu hedeflerle yönetim kurulları arasında güçlü bir bağ vardır. Etkili yönetim kurulu tecrübe ve uzmanlıkları ile danışmanlık yanında diğer kurumlarla bir ilişki ağı oluşturarak hem diğer örgütlerin desteğini sağlar hem de iletişim kanalları oluşturur (Bear, Rahman ve Post, 2010; Bernardi, Bean ve Weippert, 2002). Yönetim kurullarının büyüklüğü ve

kompozisyonu tecrübe ve uzmanlık alanlarının çeşitliliği yanında ilişki ağının genişliğine de katkı sağlar (Beckman ve Haunschild, 2002). Yönetim kurulunun kompozisyonu ile şirketlerin stratejileri arasında ilişki olduğunu gösteren çok sayıda çalışma vardır. Yakın zamanlarda cinsiyet çeşitliliği ile sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar arasındaki ilişkileri gösteren çalışmalar da yapılmaktadır (Lu, Abeysekera ve Cortese, 2016; Bear, Rahman ve Post, 2010). Yakın zamanlardaki bu çalışmalarda yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin paydaşların ve potansiyel yatırımcıların nezdinde şirketin yüksek sosyal sorumluluğa sahip olduğunun bir sinyali ya da göstergesi olacağı vurgulanmaktadır. Başka deyişle kadın yönetim kurulu üyesi sayısı arttıkça sosyal sorumluluk stratejilerinin artacağı ve böylece de kurumsal itibara katkı sağlayacağı varsayılmaktadır.

Türkiye açısından bakıldığında 11.02.2012 tarih ve 28201 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Seri:IV, No:57 sayılı “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ”de yer alan ve borsada işlem gören şirketlerin “Uygula Uygulamıyorsan Açıkla” prensibi gereğince tavsiye niteliğindeki en az bir kadın yönetim kurulu üyesi bulundurması Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından uygulamaya geçirilmiştir. Yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliğinin önemini vurgulayan bu uygulama ülkemizde gelecek yıllarda kadın yönetim kurulu üye sayısında yaşanacak artış için önemli bir düzenleme olarak görülmektedir. Benzer şekilde Türkiye’de kurumsal yönetimin anlayışının gelişmesinde önemli bir role sahip olan ve Prof. Dr. Melsa Ararat başkanlığındaki Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu’nun 2023 yılında Türkiye’de %23 kadın yönetim kurulu üyesi hedefi de yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin sivil toplumca ileri taşınmasında önemli adımlardan birisi olarak görülmektedir.

Çalışmanın amacı sinyal teorisine göre yönetim kurulunun cinsiyet çeşitliliğinin sosyal sorumluluk imajına bir katkısı olup olmadığını belirlemektir. Bu amaçla Borsa İstanbul (BİST) 100 Endeksi’nde yer alan şirketlerin yönetim kurulunun cinsiyet çeşitliliği araştırılacaktır. Araştırmanın soruları şöyledir: Türkiye’de yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğine sahip olan borsada işlem gören şirketlerin sinyal teorisi bağlamında bunu gösterme eğilimiyle daha yüksek sosyal sorumluluk reyting skoruna sahip olmakta mıdır? Buna göre kadın yönetim kurulu üyesi bulundurma göstergesi olarak kadın yönetim kurulu sayısı bu şirketlerin endekse girme eğilimindeki etkileri yapılan korelasyon ve regresyon analizleriyle ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2. Kavramsal Arka Plan

Sinyal teorisi (signaling theory) iki taraf (bireyler ve örgütler) farklı bilgiye erişime sahip oldukları zaman ortaya çıkan davranışı tanımlamak için kullanılır. Bir tarafta gönderici bilgiyi (sinyal) diğer tarafa nasıl ileteceğini seçmelidir; diğer taraf da alıcı sinyali nasıl yorumlayacağını seçmelidir (Connely vd., 2011). Bu teori stratejik yönetim açısından şirketlerin paydaşların gözündeki imajını, meşruiyetini ve kaynaklara erişimini nasıl etkileyebileceğini göstermesi bakımından önemlidir. Örneğin şirket yönetimi hakkındaki son zamanlarda yapılan bir araştırma CEO’ların gözlenebilir finansal tabloların kalitesi yoluyla potansiyel yatırımcılara firmalarının gözlenemeyen kalitesini nasıl işaret ettiklerini gösterir (Zhang ve Wiersema, 2009). Çeşitlendirme araştırmaları firmaların bir dizi örgütsel paydaşa sosyal değerlere bağlılığını iletme için heterojen kurulları nasıl kullandıklarını açıklamak için sinyal teorisini kullanır (Connely vd., 2011).

Sosyal sorumluluk şirketlerin paydaşların gözünde daha itibarlı olmak ve meşruiyetini artırarak kaynaklara erişim sağlamak için izlediği stratejilerden birisidir. Sinyal teorisine göre, yönetim kurulunun bileşimini etkileyerek paydaşların gözünde sosyal açıdan sorumlu bir şirket imajı oluşturmak mümkündür (Bear vd., 2010). Bu teoriye göre yönetim

kurulunun bileşimi, örneğin yönetim kurulunda kadın üye bulunması ile sosyal sorumluluk imajı arasında güçlü bir ilişki olduğunu gösteren çalışmalar vardır.

Yönetim kurulu kaynak çeşitliliği yanında cinsiyet bileşimi (yönetim kurulundaki kadın üye sayısı) sosyal sorumluluk üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir (Hillman vd., 2002). Kadın yönetim kurulu üyeleri erkek üyelere kıyasla uzmanlıklarını işletme dışında elde etmektedirler ve yönetim kuruluna farklı perspektifler sunmaktadırlar (Hillman vd., 2002). Buna ek olarak, kadın yönetim kurulu üyeleri erkeklere kıyasla şirketteki uzmanları ve toplumu etkileme gücü olan yöneticileri daha fazla desteklemektedirler (Hillman vd., 2002). Böylece daha fazla kadın yönetim kurulu üyesi bulundurmak yönetim kurulunun sosyal sorumluluk uygulamalarına daha fazla duyarlı hale getirecektir. Araştırmalar göstermektedir ki daha fazla kadın yönetim kurulu üye oranına sahip olan şirketler daha yüksek düzeyde bağışlar yapmaktadır (Wang ve Coffey, 1992; Williams, 2003), daha iyi bir iş ortamına sahiptirler (Bernardi vd., 2006; Johnson ve Greening, 1999) ve çevresel sosyal sorumluluk düzeyleri daha yüksektir (Post vd., 2011).

Bu görüşü destekleyen teorilerden sinyal teorisine (signaling theory) bağlı olarak Amerika'da Fortune 500 şirketlerinin yıllık faaliyet raporlarına dair yapılan bir çalışmada kadın yönetim kurulu yüzdesi yüksek olan şirketlerin bu durumu yıllık faaliyet raporunda daha fazla gösterme çabasında olduklarını belirtmektedir (Bernardi vd., 2002). Eğer şirketlerden birisi yönetim kurulunda daha fazla kadın üye bulundurmanın etkili olduğunu anlarsa, daha sonra bu şirket bu durumun daha yüksek kurumsal sosyal sorumluluk reytingine ve daha geniş anlamda daha yüksek itibara neden olacağını bekleyebilir. Bazı kanıtlar bunun makul bir beklenti olduğunu ortaya koymaktadırlar.

Türkiye'de Kılıç vd. (2015) bankacılık sektöründe yaptıkları çalışmada, kadın yönetim kurulu üyelerinin sosyal sorumluluk raporlamasına önemli bir pozitif katkı yaptığı sonucuna ulaşmışlardır. Bunun nedenini de, kadın yönetim kurulu üyelerinin yönetim kuruluna bağlı, çevresel duyarlılık, enerji tasarrufu ve daha iyi çalışma koşulları gibi konularda sağladıkları farklı perspektiften kaynaklandığını belirtmişlerdir.

3. Metodoloji

Araştırmada, BİST 100 şirketlerinde yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği, sorumluluk düzeyi ve kurumsal itibar arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Analizde kullanılan değişkenler şöyle sıralanabilir:

KYKÜS_{t-1}: Yönetim kurulunda yer alan toplam kadın yönetim kurulu üye sayısı alınmıştır.

YKB_{t-1}: Yönetim kurulu büyüklüğü toplam yönetim kurulu üye sayısı baz alınarak belirlenmiştir.

SÜREND_{t-1}: Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alma: Endekste yer alan şirketlere 1, yer almayanlara 0 puan verilerek analize dahil edilmiştir.

SOSSORP_t: Sosyal sorumluluk düzeyi: Türkiye'de sosyal sorumluluk düzeyine dair bir reyting sisteminin olmaması nedeniyle, sosyal sorumluluk düzeyi sosyal sorumluluk faaliyet alanları dikkate alınarak o yıl için bir reyting puanı hesaplanmıştır. Sosyal sorumluluk düzeyi şirketlerin ilgili yıldaki sosyal sorumluluk faaliyet alanları olan Çevre, Eğitim, Kültür-Sanat, Spor ve Sağlık alanlarında en az bir faaliyeti olması durumuna göre her bir sosyal sorumluluk alanı için 1 puan verilerek sosyal sorumluluk düzeyi 5 üzerinden belirlenmiştir.

İTBR_t: Kurumsal itibar düzeyi: Kurumsal itibar için Capital dergisinin 2002 yılından bu yana her yıl 20 kriter üzerinden üst ve orta düzey yöneticilere sorarak yaptığı en

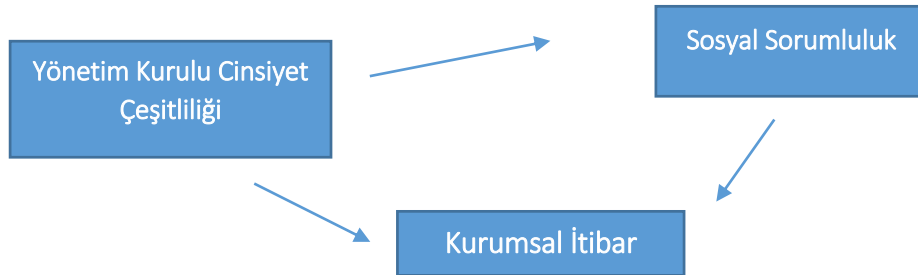
beğenilen itibarlı şirketler sıralamasında yer alan 20 şirket arasından ilk 1-5 arasındakilere 5 puan, 6-10 arasındakilere 4 puan, 11-15 arasındakilere 3 puan, 16-20 arasındakilere 2 puan, sıralamaya giremeyen firmalara ise 1 puan verilerek sınıflandırılmıştır. Kurumsal İtibar sıralamasında kullanılan 20 kriter; bilim ve teknoloji yatırımları, ekonomiye katkı, çalışan memnuniyeti, ekolojik çevreye karşı duyarlı olma, finansal sağlamlık, çalışanına sunduğu sosyal imkanlar, çalışanların nitelikleri, güvenilir şirket olma, hizmet veya ürün kalitesi, iletişim ve sosyal medya yönetimi, sürdürülebilir stratejiler, kurumsal yönetim, toplumsal sorumluluk, uluslararası pazarlara entegrasyon, yatırımcıya değer yaratma, müşteri memnuniyeti, pazarlama, iletişim ve satış stratejileri, rekabete etik davranma, yeni ürün geliştirme (yenilikçilik), yönetim kalitesi ve şeffaflığıdır.

Çalışmada 2013 yılındaki BİST 100 şirketlerinin kadın yönetim kurulu üye sayısı bağımsız değişkeninin, yönetim kurulu büyüklüğü kontrol değişkeni iken, 2014 yılındaki sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar düzeyleri üzerindeki etkisi birinci olarak incelenmiştir. İkinci olarak da 2014 yılındaki BİST 100 şirketlerinin kadın yönetim kurulu üye sayısı bağımsız değişkeninin, yönetim kurulu büyüklüğü ve Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alma kontrol değişkeni iken, 2014 yılındaki sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu bağlamdaki hipotezlerimiz aşağıda sıralanmıştır.

H₁: Kadın yönetim kurulu üye sayısı ile sosyal sorumluluk düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂: Kadın yönetim kurulu üye sayısı ile kurumsal itibar arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₃: Sosyal sorumluluk düzeyi ile kurumsal itibar arasında pozitif bir ilişki vardır.



Çalışmanın verileri Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP), şirket faaliyet raporları, şirket sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik raporları, kurumsal yönetim uyum raporları, kurumsal yönetim derecelendirme raporları üzerinden içerik incelemesi yoluyla elde edilmiştir.

Verilerin analizinde korelasyon ve sıralı regresyon yöntemleri kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS 23.0 istatistik programından yararlanılmıştır.

Çalışmanın en önemli sınırlılığı, sosyal sorumluluk ve kurumsal itibarın ölçümüne dair Türkiye için ulaşılabilecek genel kabul görmüş ve halka açık bir reyting sisteminin bulunmamasıdır.

4. Bulgular

Tablo 1: BİST 100 Frekans Tablosu

	2013 Yılı	2013 Yılı Yüzde (%)	2014 Yılı	2014 Yılı Yüzde (%)
Yönetim Kurulu Büyüklüğü Ortalaması	8,43	-	8,51	-
Kadın Yönetim Kurulu Üyesi Bulunmayan Şirket Sayısı	42	42	40	40
Kadın Yönetim Kurulu Üyesi Olan Şirket Sayısı	58	58	60	60
Yönetim Kurulu Başkanı Kadın Olan Şirket Sayısı	3	3	3	3
Toplam Kadın Yönetim Kurulu Üye Oranı	0,0955	9,5	0,1004	10,04
Kadın Yönetim Kurulu Üye Sayısı 1'den Fazla Olan Şirket Sayısı	12	12	17	17
Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu Başkanı Aynı Olan Şirket Sayısı	2	2	2	2

Tablo 1'de yer alan frekans tablosuna bakıldığında, BİST 100 şirketlerinde yönetim kurulu büyüklüğü 2013 yılı için 8,43, 2014 yılı içinse 8,51'dir. BİST 100 şirketlerinin %42'sinde 2014 yılı içinse %40'ında hiç kadın yönetim kurulu üyesi bulunmamaktadır. Yönetim kurulu başkanı kadın olan şirket sayısı 2013 ve 2014 yılları için 3'tür. BİST 100 şirketlerinde toplam yönetim kurulu sayısı içerisindeki kadın üye oranı 2013 yılı için %9,5, 2014 yılı içinse %10,04'tür. Kadın yönetim kurulu üyesi 1'den fazla olan şirket sayısı 2013 yılı için 12'iken, 2014 yılı içinse 17'dir. Son olarak da yönetimde ikilik olarak ifade edilen yönetim kurulu başkanı ve icra kurulu başkanı aynı olan şirket sayısı 2013 ve 2014 yılları için 2 olarak bulunmuştur.

Tablo 2: Birinci Korelasyon Tablosu

	2013 KYKÜS	2013 YKB	2014 İTBR	2014 SOSSORP
2013 KYKÜS	1	,147	,042	,212*
2013 YKB	,147	1	,292**	,343**
2014 İTBR	,042	,292**	1	,383**
2014 SOSSORP	,212*	,343**	,383**	1

*. Korelasyon düzeyi 0,05'te anlamlıdır

** .Korelasyon düzeyi 0,01'de anlamlıdır.

Tablo 2'de yer alan birinci korelasyon analizinde, 2013 yılı için kadın yönetim kurulu sayısı ile 2014 yılı sosyal sorumluluk düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve de pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında 2013 yılı kadın yönetim kurulu sayısı ile 2014 yılı kurumsal itibar düzeyi arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. 2013 yılı yönetim kurulu büyüklüğünün ise 2014 yılı kurumsal itibar ve sosyal sorumluluk düzeyiyle pozitif ilişkili olduğu görülmektedir.

Tablo 3: İkinci Korelasyon Tablosu

	2014 KYKÜS	2014 SÜREND	2014 YKB	2015 SOSSORP	2015 İTBR
2014 KYKÜS	1	-,035	,112	,275**	,021
SÜREND 2014	-,035	1	,348**	,347**	,363**
2015 SOSSORP	,275**	,347**	,375**	1	,348**
2015 İTBR	,021	,363**	,259**	,348**	1
2014 YKB	,112	,348**	1	,375**	,259**

*. Korelasyon düzeyi 0,05'te anlamlıdır

** . Korelasyon düzeyi 0,01'de anlamlıdır.

Tablo 3'te yer alan ikinci korelasyon tablosuna bakıldığında yine 2014 yılı kadın yönetim kurulu üye sayısı ile 2015 yılı sosyal sorumluluk düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve de pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında 2014 yılı kadın yönetim kurulu sayısı ile 2015 yılı kurumsal itibar düzeyi arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Yine 2014 yılı yönetim kurulu büyüklüğünün 2015 yılı kurumsal itibar ve sosyal sorumluluk düzeyiyle pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. 2014 yılı için Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer almanın 2015 yılı için hem sosyal sorumluluk hem de kurumsal itibar düzeyi ile pozitif ilişkisi olduğu görülmektedir.

5. Sonuç

Çalışmamızda, kadınların şirketin en üst düzey yönetim organı olan yönetim kurulunda yer almalarıyla ifade edilen yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği kavramının sinyal teorisi kapsamında şirketin sosyal sorumluluk düzeyine ve itibarına etkisi incelenmiştir.

Buna göre oluşturulan hipotezler bağlamında 2013 yılındaki yönetim kurulu oluşumdaki kadın yönetim kurulu üye sayısının 2014 yılındaki sosyal sorumluluk ve itibara etkisine bakıldığında, kadın yönetim kurulu üye sayısı artan firmaların sosyal sorumluluk düzeyinin daha yüksek olduğu ama kurumsal itibara bir etkisi bulunmadığı tespit edilmiştir. Yine 2014 yılı için yapılan analizlerde kadın yönetim kurulu üye sayısı ile 2015 yılı sosyal sorumluluk düzeyi arasında pozitif bir ilişki varken, kurumsal itibar düzeyine kadın yönetim kurulu sayısının bir etki yapmadığı görülmektedir. Fakat yapılan analizlerde sosyal sorumluluk düzeyinin kurumsal itibara pozitif etki yapmış olmasının kadın yönetim kurulu üyesi bulundurmanın kurumsal itibar üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olacağını da ortaya koymaktadır.

Yapılan analizlerde kontrol değişkeni olarak ele alınan yönetim kurulu büyüklüğünün hem sosyal sorumluluk düzeyine hem de kurumsal itibara pozitif etki yaptığı görülmektedir. Bu sonucun paydaş teorisi (Freeman vd. 2004) açısından yönetim kurulu büyüklüğü fazla olan şirketlerin farklı paydaş gruplarını da yönetim kuruluna dahil etmesi nedeniyle sadece pay sahiplerine değil aynı zamanda paydaşlara da değer yaratma çabasına gireceği görüşünü desteklemektedir.

2014 yılından itibaren faaliyet göstermekte olan Sürdürülebilirlik Endeksi'nin sadece 2015 yılındaki sosyal sorumluluk ve kurumsal itibara etkisi kontrol değişkeni olarak ele alındığı çalışmamızda ise endekste yer almanın hem sosyal sorumlulukla hem de kurumsal itibarla pozitif ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur.

Sonuç olarak yapılan analizlere uygun bir şekilde Türkiye’de kadın yönetim kurulu üyelerinin yönetim kuruluna getirdiği cinsiyet çeşitliliğinin şirketin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetine pozitif etkisinin kadınların sosyal sorumluluk faaliyetlerine duyarlı olmalarıyla açıklayabiliriz. Kurumsal itibar açısından bakıldığında ise Capital dergisi kriterlerine bakıldığında ve yöneticilerin cevapları dikkate alındığında Türkiye’de yönetim kurullarında kadın üye bulundurmanın sinyal teorisinde ortaya konulduğu şekilde kurumsal itibarla ilişkisinin olmamasının, Türkiye’de kadın yönetim kurulu üyesi bulundurmanın şirketin kurumsal itibarına bir katkısı olmadığı ya da bunun ilgili taraflarca bir kurumsal itibar göstergesi olarak değerlendirmeye alınmamasıyla açıklanabilecektir. Fakat sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar arasında bulunan pozitif ilişkiye bakıldığında, kadın yönetim kurulu üye sayısını artıran şirketlerin sosyal sorumluluk düzeylerini ve dolaylı yoldan da kurumsal itibarlarını artırabileceklerinden bahsedilebilecektir.

Yine BİST 100’de yer alan şirketlerin yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği profiline bakıldığında hem SPK’nın en az 1 kadın yönetim kurulu üye bulundurma tavsiyesine rağmen 2015 yılı için kadın yönetim kurulu üyesi bulundurmeyen şirket sayısının 40 adet olması ve Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu’nun 2023 yılı için %23 kadın yönetim kurulu hedefine rağmen 2015 yılı için %10 düzeyinde olması bu konuda daha atılacak önemli adımların olduğunu ortaya koymaktadır.

Gelecekte bu alanda yapılacak çalışmalar için, yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği ve sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar ilişkisine dair Türkiye’de şirketlerin sosyal sorumluluk reytinginin, kurumsal itibar puanlarının ve Sürdürülebilirlik Endeksi’nde yer alan şirketlerin ilgili puanlarının kamuoyuyla paylaşılmasının hem akademik çalışmalar açısından hem de bunları dikkate alan paydaşların şirketleri bu faktörler açısından karşılaştırma yapmaları için önemli faydaları olacağı da belirtilebilir.

6. Kaynaklar

Bear, S., Rahman, N., Post, C. (2010), The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation, *Journal of Business Ethics*, 97(2), s.207-221.

Beckman, C. M., Haunschild, P. R. (2002). Network learning: The effects of partners' heterogeneity of experience on corporate acquisitions, *Administrative science quarterly*, 47(1), s.92-124.

Bernardi, R. A., Bean, D. F., Weippert, K. M. (2002), Signaling Gender Diversity Through Annual Report Pictures: A Research Note on Image Management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(4), s.609-616.

Capital Dergisi, (2014) Aralık Sayısı.

Capital Dergisi, (2015) Aralık Sayısı.

Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., Reutzel, C. R. (2011), Signaling Theory: A Review and Assessment, *Journal of Management*, 37(1), s.39-67.

Freeman, R. E., Wicks, A. C., Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. *Organization science*, 15(3), s.364-369.

Hillman, A. J., Cannella, A. A., Harris, I. C. (2002). Women and Racial Minorities in the Boardroom: How Do Directors Differ?. *Journal of Management*, 28(6), s.747-763.

- Johnson, R. A., Greening, D. W. (1999). The Effects of Corporate Governance and Institutional Ownership Types on Corporate Social Performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), s.564-576.
- Kılıç, M., Kuzey, C., Uyar, A. (2015). The impact of ownership and board structure on Corporate Social Responsibility (CSR) reporting in the Turkish banking industry. *Corporate Governance*, 15(3), s. 357-374.
- Lu, Y., Abeysekera, I., Cortese, C. (2015). Corporate Social Responsibility Reporting Quality, Board Characteristics and Corporate Social Reputation. *Pacific Accounting Review*, V. 27, Ussue 1, s. 95-118.
- Singh, V., Terjesen, S., Vinnicombe, S. (2008). Newly Appointed Directors in the Boardroom:: How Do Women and Men Differ?. *European Management Journal*, 26(1), s.48-58.
- Wang, J., B. Coffey: 1992, 'Board Composition and Corporate Philanthropy', *Journal of Business Ethics* 11(10), s.771–778.
- Williams, R. J.: 2003, 'Women on Corporate Boards of Directors and Their Influence on Corporate Philanthropy', *Journal of Business Ethics* 42, s.1–10.
- Zhang, Y., Wiersema, M. F. (2009). Stock market reaction to CEO certification: The signaling role of CEO background. *Strategic Management Journal*, 30(7), s.693.

SOSYAL AĞLAR VE HİZMET PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR MODEL ÖNERİSİ

Yrd. Doç. Dr. Özlem YAŞAR UĞURLU

Gaziantep Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
yasar@gantep.edu.tr

Arş. Gör. Işıl ÖNAY

Gaziantep Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
bilici@gantep.edu.tr

Arş. Gör. Sibel AYAS

Gaziantep Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
sibelayas@gantep.edu.tr

Doç. Dr. Duygu KIZILDAĞ

Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
dkizildag@aku.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmada, sosyal ağların hizmet performansı üzerindeki rolünün belirlenmesi ve bilgi paylaşımının bu ilişki üzerindeki aracılık etkisinin saptanması amaçlanmaktadır. Ayrıca sosyal ağlar ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide sosyal güvenin; bilgi paylaşımı ile hizmet performansı arasındaki ilişkide ise örgütsel hafızanın ılımlatıcı bir etkiye sahip olup olmadığı incelenmektedir. Bu amaçla Gaziantep'te kamu hastanelerinde çalışan 155 hemşireye anket uygulanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler sonucunda, sosyal ağlar, bilgi paylaşımı ve hizmet performansı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, bilgi paylaşımının sosyal ağ ve hizmet performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolüne sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu sonuçlara ek olarak, sosyal güvenin sosyal ağlar ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide herhangi bir ılımlatıcı etkiye sahip olmadığı ancak, örgütsel hafızanın bilgi paylaşımı ve hizmet performansı arasındaki ilişkide negatif yönde bir ılımlatıcı etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Ağlar, Bilgi Paylaşımı, Sosyal Güven, Örgütsel Hafıza, Hizmet Performansı.

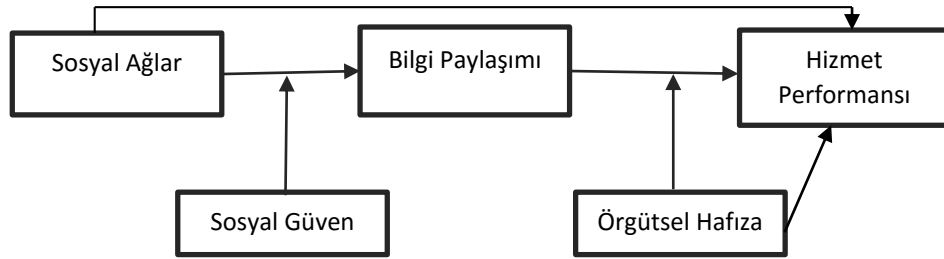
1. Giriş

Sosyal ağ, bireyler, gruplar, örgütler, uluslar gibi aktörler ile kontrol, bağlılık, işbirliği, bilgi alışverişi ve rekabet gibi durumların ilişkilendirildiği kaynak akışını gösteren ilişkiler olarak tanımlanmaktadır (Carrasco vd., 2006'dan akt. Uça-Güneş ve Eby, 2014; 255). Sosyal ağlar birbiriyle ilgili ya da ilgisiz bilgileri içinde bulunduran ve farklı etkilerin olduğu bir grup olarak da değerlendirilmektedir. Bu ağ ile bilginin ağ içinde yer alan kişiler arasında paylaşılması ve yayılması sağlanmaktadır (Phillips ve Phillips, 1998: 330). Bilgi işleme süreci açısından sosyal ağlar, çok sayıda ve farklı bilgiyi karşılaştırma, gerçekleştirme ve doğrulamada, ayrıca bu bilgileri sentezleme ve yeniden yapılandırma rol oynamaktadır. Bilgi sağlayan,

fırsat yaratan ve kaynaklara ulaşmayı kolaylaştıran sosyal ağlar örgüt içinde, diğer örgütlerle kurulmuş “işbirlikçi” ilişkileri temsil etmektedir (Jack vd., 2009: 4). Bilginin paylaşımıyla işbirlikleri ve ilişkileri şekillendiren sosyal ağlar, örgütlerin ekonomik ve sosyal gelişimine, ticari faaliyetlerine, hizmet kalitesine ve genel olarak işletme performansına katkıda bulunmaktadır (Batt, 2008: 488).

Örgütlerde bilginin paylaşılmasında ve performansın artırılmasında sosyal ağlar büyük öneme sahiptir. Ancak işbirlikçi davranışların gelişmesi için sosyal güven, mutlaka bu ağlarda yer almalıdır. Özellikle örtülü bilginin hafızalarda, becerilerde, tecrübelerde yer alması nedeniyle bu bilginin aktarılması için uzun süreli bir etkileşime, güvene ve bağlılığa gerek vardır (Özler vd., 2006). Çalışanlar birbirlerine güvenmedikleri sürece özellikle kendi yetenek ve yetkinliklerine dayalı bilgilerini paylaşmak istemeyeceklerdir. Sosyal ağlarda güven ortamının oluşması ile birlikte bilgi paylaşımı artacağından, kodlanan bilgiler örgütsel hafıza mekanizmasında geleceğe aktarılmak üzere saklanacaktır (Stein ve Zwass, 1995: 86). Çalışanların örtülü bilgileri yanında örgüt kültürü, standart faaliyet prosedürleri ve beklenen rol davranışlarını içeren örgütsel hafıza, örgütte etkin bir karar verme sürecinin gerçekleşmesine, maliyetlerin düşmesine, bireysel ve örgütsel performansın artmasına katkıda bulunacaktır (Moorman ve Miner, 1997: 92; Stein, 1995: 17).

Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli



Bu bağlamda, çalışmada, sosyal ağların hizmet performansı üzerindeki rolünün belirlenmesi ve bilgi paylaşımının bu ilişki üzerindeki aracılık etkisinin saptanması amaçlanmaktadır. Ayrıca sosyal ağlar ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide sosyal güvenin; bilgi paylaşımı ile hizmet performansı arasındaki ilişkide ise örgütsel hafızanın ılımlayıcı bir etkiye sahip olup olmadığı incelenmektedir. Araştırmanın kavramsal modeli Şekil 1’deki gibidir.

2.Kavramsal Çerçeve

Bilgi temelli örgüt teorilerinde rekabet avantajının ve sürdürülebilir kurumsal büyümenin birincil belirleyicisi olarak vurgulanan bilgi, bireylerde bulunan ve paylaşılmadığında örgütsel süreçlerde kaybolan bir kaynaktır. Bu nedenle örgütlerde bilginin oluşturulması, toplanması ve paylaşılması örgütsel başarının ön koşulu olarak değerlendirilmektedir (Witherspoon vd., 2012: 250). Örgütsel bilgiyi oluşturan, toplayan ve paylaşanlar ise örgütün kendi çalışanlarıdır. Örgüt içerisindeki çalışanların sahip oldukları bilgiyi diğer çalışanlarla paylaşması ile bilginin çoğalması ve değer yaratması mümkündür. Bu bağlamda bilgi paylaşımının çalışanın gönüllü olarak diğer sosyal aktörlere, kendisinde bulunan bilgi ve tecrübeleri aktarması ile ilişkili olduğu söylenebilir (Hansen ve Avital, 2005: 6). Örgüt ortamında bu bilgi paylaşımının gerçekleşmesine etki eden faktörler

bulunmaktadır. Çalışanların bilgi paylaşımına yönelik niyetleri ve tutumları, örgüt kültürü ve paylaşımın ödüllendirilmesi, bilgi paylaşımını etkileyen faktörlerdendir (Witherspoon vd., 2012: 253). Bir diğer çalışmada ise bilgi paylaşımını etkileyen faktörler bilginin doğası, motivasyon, fırsatlar ve örgüt kültürü olarak sıralanmaktadır (Ipe, 2003: 352). Bu faktörlerin varlığı bilginin etkin bir şekilde paylaşılması için yeterli olmayabilir. Bilgi örgütte uygun şartlar sağlandığı zaman serbestçe paylaşılabilen, yönetsel ve beşeri faktörlerin yanında teknolojik faktörlerin de belirleyiciliği bulunmaktadır. Bu doğrultuda sosyal ağlar bilgi paylaşımına etki eden bir diğer önemli faktör olarak değerlendirilmektedir. Kişiler arası bağlantıların sağlanması için imkân sağlayan sosyal ağlar (Chow ve Chan, 2008:459) sayesinde bilgi ve tecrübeye sahip çalışanlara ulaşmak daha kolay ve hızlı olmaktadır. Cross ve Baird (2000)'e göre bilgi arayanla bilgi kaynağını bir araya getiren sosyal ağlarda oluşan sosyal etkileşim yoluyla çalışanlar bilgiyi özümsemekte ve daha fazla bilgi edinebilmektedir. Bu bağlamda araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1: Sosyal ağlar ve bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Örgüt üyeleri arasındaki bilgi paylaşımı, çalışanın işi ile ilişkili bilgiye erişme yeteneğini geliştirmekte ve bilginin kullanım değerini artırmaktadır (Boschma ve Wal, 2007; Chou, 2005). Ayrıca çalışanların, henüz kullanılmayan ağlara ve yerleşik bilgi kaynaklarına ulaşması da sağlanmaktadır. Bilgi paylaşımı kabullenilmiş rutinlerin sorgulanmasına olanak verirken, çalışanların yeni seçeneklerin farkında olmasını sağlamakta ve müşterileri tatmin eden uygulamaların yaygınlaşmasını teşvik etmektedir (Merlo vd., 2006: 1216). Bilgi paylaşımına olumlu etki eden sosyal ağlar da çalışanların sosyalleşmesine ve öğrenme süreçlerine etki ederek, örgütlerde yeni düşünce ve fikirler yaratma, yeni yöntem ve teknikler, yeni ürün ve hizmetler geliştirme imkânı sağlamaktadır (Lin, 2007). Böylece bireysel ve örgütsel performansta artış yaşanmakta ve müşteri beklentileri karşılanabilmektedir (Chou vd., 2005; Srivastava vd., 2006). Bu bağlamda araştırmanın ikinci ve üçüncü hipotezi aşağıdaki gibidir:

Hipotez 2: Bilgi paylaşımı ile hizmet performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Sosyal ağlar ve hizmet performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Örgüt içindeki çalışanların bilgi paylaşımına açık olmaları, bilgi paylaşımı için birbirlerini teşvik etmeleri, bilgi paylaşımının öneminin farkına varmaları, bilginin daha etkin bir şekilde paylaşılmasına ve çalışanların görev bilgilerinin artmasına yardımcı olur (Ipe, 2003: 352; Witherspoon vd., 2012: 253). Çalışanlar arası ilişkiler, bilginin değişimi ve akışı için bir kanal gibi işlev görür ve açık iletişim yoluyla işe ilişkin konuların farklı bakış açılarıyla ele alınmasını sağlar (Henttonen vd., 2013). Bu bağlamda araştırmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki gibidir:

Hipotez 4: Sosyal ağlar ve hizmet performansı ilişkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolü vardır.

Örgütlerde bilgi paylaşımı ve bu paylaşımın sosyal ağlar ile gerçekleşebilmesi için örgüt içinde güvene ihtiyaç vardır. Coleman (1988)'a göre sosyal ağlar içinde bütün taraflar hem birbirini bilmek hem de birbirlerine güven duymak ister. Ayrıca örgüt çalışanları arasındaki sosyal güven, örgüt içindeki bilgi paylaşımı başarısına etki eden önemli unsurlardan biridir (Huysman ve De Vit, 2004; Inken ve Tsang, 2005). Örgütlerde oluşan sosyal güven, çalışanlar arasındaki etkileşimleri geliştirmekte; çalışanlar birbirinden öğrenmekle kalmayıp bilgilerini de paylaşmaktadır (Chow ve Chan, 2008:459). Bu bağlamda araştırmanın beşinci hipotezi aşağıdaki gibidir:

Hipotez 5: Sosyal güvenin, sosyal ağlar ve bilgi paylaşımı ilişkisinde pozitif yönde ılımlaştırıcı (moderatör) etkisi vardır.

Bilgi paylaşımında bilginin örgüt içerisinde erişilebilir veya paylaşımına hazır olması bir diğer önemli kavram olan örgütsel hafızanın da öne çıkmasını sağlar. Örgütsel hafıza, örgütlerin mevcut kararlarına yön veren geçmiş deneyimlerden kaynaklanan bilgi (Walsh ve Ungson, 1991: 58), kurum bilgilerinin saklanması, tanımlanması ve paylaşılmasında kullanılan sosyal kavram (Croasdell, 2001: 9) olarak tanımlanmakta ve bilgi paylaşımında örgütsel öğrenmeyi destekleyen bir araç olarak değerlendirilmektedir (Lee, 2011). Bilginin önemli bir türü olan bireysel bilgi örgütsel hafızayı, kolektif bilgiyi ve bireysel performansı güçlü bir şekilde etkilemektedir (Cross ve Baird, 2000). Etkili bir örgütsel hafıza, örgütleri geçmiş hatalardan korumakta, en iyi uygulamaların devamını sağlamakta, geçmiş ve şimdiki çalışanların ortak akıl üzerinden hareket etmesine yardımcı olmaktadır (Lee, 2011:10658). Lai ve arkadaşlarına (2011) göre örgütsel hafızanın varlığı bilgi paylaşımı ve hizmet performansı arasındaki ilişkiyi de güçlendirmektedir. Örgütsel hafıza öğrenmeyi destekleyen bir araç olarak değerlendirildiğinde ise, örgüt içinde bilgiyi saklamak, bireylere yaymak ve uygulamak için bağımsız bir işlev görmektedir (Lai vd., 2011) ve çalışanların hizmet performansında bir artışa sebep olabilmektedir. Bu bağlamda araştırmanın altıncı ve yedinci hipotezi aşağıdaki gibidir:

Hipotez 6: Örgütsel hafızanın, bilgi paylaşımı ve hizmet performansı arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı (moderatör) etkisi vardır.

Hipotez 7: Örgütsel hafıza ile hizmet performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

3. Metodoloji

Araştırmanın amacı doğrultusunda sağlık sektöründe görev yapan hemşirelere anket yapılmıştır. Hastanelerin verimliliğini ve performansını belirleyen en önemli etkenlerden biri de hemşirelerin sunduğu sağlık hizmetinin kalitesidir (Timpka vd., 1996). Bu bağlamda, bu çalışmanın örnekleme, Gaziantep'teki kamu hastanelerinde çalışan 155 hemşireden oluşmaktadır. Gaziantep merkezdeki kamu hastanelerinde yaklaşık 1000 hemşire istihdam edilmektedir. Bu hemşirelerden 600'üne anket dağıtılmış ancak 155 tane geri dönüş alınmıştır. Araştırma için gerekli veriler ise toplam 18 sorudan oluşan bir anket formu ile elde edilmiştir. Anketi oluşturan 4 soru "Örgütsel Hafıza" (Cross ve Baird, 2000), 3 soru "Hizmet Performansı" (Lai, Huang, Lin ve Kao, 2011), 3 soru "Bilgi Paylaşımı" (Kim ve Lee, 2006), 3 soru "Sosyal Ağlar" ve 4 soru "Sosyal Güven" (Chow ve Chan, 2008) değişkenleri ile ilgilidir. Anket uygulaması; hemşirelerin hizmet performansı ile ilgili soruların amirlerine sorulması, hizmet performansı dışında kalan değişkenlerle ilgili soruların ise hemşireler tarafından cevaplandırılması şeklinde düzenlenmiştir.

Anketten elde edilen veriler SPSS 21.0 programı ile istatistiksel açıdan değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Örgütsel hafıza ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.84, bilgi paylaşımı 0.76, sosyal ağlar 0.82, sosyal güven 0.87 ve hizmet performansı 0.87'dir. Ölçeklerin geçerlik analizleri faktör analizi ile yapılmıştır. 18 adet soruya temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen 5 faktör (örgütsel hafıza, bilgi paylaşımı, sosyal ağlar, sosyal güven ve hizmet performansı) toplam varyansın %72,12'sini açıklamaktadır. Bu oranın literatürde %50'nin altında olmaması istenmektedir (Altunışık vd., 2005). Araştırma bulgularına betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik ölçütü 0,76 düzeyindedir. Araştırma bulgularından anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity; 1717,223; $p<,000$) yeterli

düzyededir. Araştırmada kullanılan ölçek için KMO'nun 0,70'dan yüksek olması ve küresellik testinin anlamlılık düzeyinin de 0,000 olması, örneklem yeterliliğini ve araştırma bulgularından anlamlı faktörler elde edilebileceğini göstermektedir (Altunışık vd., 2005). Faktörlerin güvenilirliğini gösteren cronbach alpha değerleri 0,76 ile 0,87 arasında değişmektedir. Bu oranlar literatürde önerilen kabul edilebilir düzeydedir.

4. Bulgular

Araştırma verilerinin analiz edilmesi sonucunda hemşirelerin yaş ortalamasının 26,82 olduğu ve yaşların 20 ile 42 arasında değiştiği görülmüştür. Mesleki tecrübeleri 1 ile 20 yıl arasında (ortalama 5,18 yıl) değişirken buldukları hastanede çalışma süreleri 1 ile 18 yıl arasındadır (ortalama 3,40 yıl).

Tablo 1: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Değerleri (n=155)

Değişkenler	Ort.	S.	1	2	3	4	5
1.Sosyal Ağlar	3,87	0,85	(.82)				
2.Bilgi Paylaşımı	3,89	0,80	75*	(.76)			
3.Sosyal Güven	3,75	0,86	70*	66*	(.87)		
4.Örgütsel Hafıza	3,45	0,98	37*	54*	52*	(.84)	
5.Hizmet performansı	4,05	0,85	69*	75*	67*	44*	(.87)

*p<0.01, Güvenirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir.

Tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında en düşük ortalama örgütsel hafızanın iken en yüksek ortalamanın hizmet performansına ait olduğu görülmektedir. Değişkenler arası korelasyona bakıldığında ise anlamlı olmasına rağmen en düşük ilişki sosyal ağlar ile örgütsel hafıza arasında iken en yüksek korelasyon ilişkisine sahip değişkenler sosyal ağlar ile bilgi paylaşımı arasındadır.

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini ortaya koyduktan sonra geliştirilen hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 2'de görüldüğü gibi sosyal ağlar ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi içeren birinci hipotez desteklenmiştir (β : 0,75; $p<0,01$). Aynı zamanda ikinci hipotezin savunduğu gibi bilgi paylaşımı hizmet performansını pozitif yönde etkilemektedir (β : 0,48; $p<0,01$). Tablo 2'de belirtildiği üzere sosyal ağlar ile hizmet performansını inceleyen 3. hipotez ise aynı şekilde kabul edilmiştir (β : 0,30; $p<0,01$). Buna karşın 7.hipotezin ileri sürdüğü örgütsel hafıza ile hizmet performansı ilişkisi desteklenmemiştir (β : 0,06; $p=a.d.$)

Tablo 2. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	Bilgi paylaşımı	Hizmet performansı
Bağımsız değişkenler		
Sosyal Ağlar	0.75*	0.30*
Bilgi paylaşımı		0,48*
Örgütsel hafıza		0.06
Gözlem	155	155
R ²	0.57	0,59
F	205.945	77.162

Aracı değişkenin (bilgi paylaşımı) bağımlı değişken (hizmet performansı) ve bağımsız değişken (sosyal ağlar) ilişkisi üzerindeki etkisini ölçmek için Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği prosedür uygulanarak hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu prosedüre göre, 3 şartın yerine getirilmesi gerekmektedir. İlki, bağımsız değişkenin aracı değişkeni anlamlı olarak etkilemesi; ikincisi, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki olması gereğidir. Yerine getirilmesi gereken üçüncü şart ise, aracı değişken ve bağımsız değişken birlikte analize dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalı ya da tamamen ortadan kalkmalıdır. Bu etkinin tamamen ortadan kalkması güçlü ve tek aracı değişken olduğuna, sıfır olmaması ise, başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir.

Tablo 3: Aracılık Testi için Regresyon Analizi Sonuçları (Bağımsız Değişken: Sosyal Ağlar)

	Beta	Standart Hata	t	p
Adım 1: Bilgi Paylaşımı				
Sosyal Ağlar	0.75	0.04	14.35	.00
Adım 2: Hizmet Performansı				
Sosyal Ağlar	0.69	0.58	12.00	.00
Adım 3: Hizmet Performansı				
Bilgi Paylaşımı	0.52	0.08	6.70	.00
Sosyal ağlar	0.29	0.07	3.81	.00

Tablo 3'deki sonuçlara göre bilgi paylaşımının sosyal ağlar ile hizmet performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü olduğu görülmektedir. Bu bağlamda araştırma hipotezi 4 desteklenmiştir (β : 0,29; $p < 0,01$).

Tablo 4: İlimlaştırmacı için Regresyon Analizi Sonuçları (Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı)

Bağımsız değişkenler	R ²	ΔR^2	β	p
Adım 1. Sosyal Ağlar	0.57	0.57	0.54	,000
Adım 2. Sosyal Güven	0.60	0.60	0.25	,000
Adım 3. Sosyal Ağlar x Sosyal Güven	0.61	0.60	-0.37	,217

Moderatör analizini gerçekleştirmek için, adım 1 ile adım 3 arasında önce bağımsız değişkeni, sonra ilimlaştırmacı değişkeni en son ise etkileşimi gösteren değişken analize sokulmuştur. Tablo 4'te sosyal ağlar ile sosyal güven etkileşiminin bilgi paylaşımını anlamlı bir şekilde etkilemediği görülmüştür (β : -0,37; $p = a.d.$). Dolayısıyla hipotez 5 reddedilmiştir. Buna karşın Tablo 5'te görüldüğü üzere, bilgi paylaşımı ile örgütsel hafızanın hizmet performansı üzerinde negatif fakat anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Başka bir ifade ile örgütsel hafıza arttıkça bilgi paylaşımı ile hizmet performansı arasındaki ilişki azalmaktadır. Ancak hipotez 7 bu etkinin pozitif olduğunu öne sürdüğünden dolayı hipotez 6 reddedilmiştir.

Tablo 5: İlimlaştırmacı için Regresyon Analizi Sonuçları (Bağımlı Değişken: Hizmet Performansı)

Bağımsız değişkenler	R ²	ΔR^2	β	p
Adım 1. Bilgi Paylaşımı	0.56	0.56	1,08	,000
Adım 2. Örgütsel Hafıza	0.56	0.00	0.59	,011
Adım 3. Bilgi Paylaşımı x Örgütsel Hafıza	0.58	0.02	-0,81	,014

4. Sonuç

Bu araştırmanın amacı, sosyal ağların hizmet performansı üzerindeki rolünün belirlenmesi ve bilgi paylaşımının bu ilişki üzerindeki aracılık etkisinin saptanmasıdır. Bununla birlikte, sosyal ağlar ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide sosyal güvenin; bilgi paylaşımı ile hizmet performansı arasındaki ilişkide ise örgütsel hafızanın ılımlatıcı bir etkiye sahip olup olmadığı da araştırmada incelenmiştir. Sosyal ağlar ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmanın 1. Hipotezi desteklenmiştir. Buna göre çalışanların birbirleri ile kurdukları yakın ilişkiler sonucunda, aralarındaki fikir alışverişleri, yardımlaşma ve işbirliği davranışı artmakta bu da sahip olunan bilginin paylaşılmasına yol açmaktadır. Elde edilen bu sonuç literatürle paralellik göstermektedir (Cross ve Baird, 2000; Chow ve Chan, 2008). Araştırmanın 2. Hipotezi bilgi paylaşımı ve hizmet performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu öne sürmekte ve araştırma bulgularına göre desteklenmektedir. Çalışanların işe ilişkin sahip oldukları bilgi ve tecrübelerini, iş arkadaşları ile paylaşmalarının sağlayacağı karşılıklı fayda, çalışanların hizmet performansının artmasına neden olmaktadır. Literatüre bakıldığında araştırmadan elde ettiğimiz bu sonucu destekleyen çalışmaların varlığı dikkat çekmektedir (Chou vd., 2005; Merlo vd., 2006). Sosyal ağlar ile hizmet performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu öne süren araştırmanın 3. Hipotezi de desteklenmiştir. Çalışanların aralarında geliştirdikleri informal ilişkiler, sunulan hizmetin niteliğinin artmasını sağlamaktadır. Elde edilen bu sonuç literatürle uyumludur (Lin, 2007). Araştırmada, bilgi paylaşımının sosyal ağlar ve hizmet performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğuna yönelik olarak geliştirilen 4. Hipotez desteklenmiştir. Bilgi paylaşımı söz konusu ilişki üzerinde kısmi aracı etkiye sahiptir. Şöyle ki, çalışanlar arasında kurulan sosyal ağlar, bilginin değişimi ve akışı için bir kanal işlevi görmektedir ve bu durumda da hizmet performansı artış göstermektedir. Literatürde, elde edilen bu sonuca benzer çalışmalara rastlanmaktadır (Ipe, 2003; Henttonen vd., 2013). Sosyal güvenin, sosyal ağlar ve bilgi paylaşımı ilişkisinde pozitif yönde ılımlatıcı (moderatör) etkisi olduğuna ilişkin olarak öne sürülen araştırmanın 5. Hipotezi desteklenmemiştir. Önceki çalışmalarda sosyal güven, genellikle örgüt çalışanları arasındaki bilgi paylaşımı davranışına etki eden önemli unsurlardan biri olarak görülmesine rağmen (Huysman ve De Vit, 2004), literatürde sosyal güvenin söz konusu ilişkideki moderatör rolüne rastlanmamıştır. Son olarak, örgütsel hafıza ile hizmet performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu varsayan araştırmanın 7. Hipotezi ile örgütsel hafızanın, bilgi paylaşımı ve hizmet performansı arasındaki ilişkide ılımlatıcı (moderatör) etkisi olduğunu ileri süren araştırmanın 6. Hipotezi de desteklenmemiştir. Ancak, araştırma verilerinin analizi sonucunda örgütsel hafızanın, bilgi paylaşımı ve hizmet performansı arasındaki ilişkide negatif yönlü bir moderatör etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, araştırma örneklemini kapsamında örgütsel hafıza düzeyi artıkça bilgi paylaşımı ve hizmet performansı arasındaki ilişki azalmaktadır. Literatürle uyumlu olmayan (Lai vd., 2011) bu sonucun, araştırmaya katılan hemşirelerin istihdam edildiği kamu hastanelerinin etkin kurumsal bir hafızaya sahip olmaması ile ilgili olduğu düşünülebilir. Bir başka açıdan ele alındığında, bu sonuç, örgütsel hafızanın diğer değişkenlere oranla ortalamasının daha düşük olması (3.45) nedeniyle hemşirelerin örgütsel hafızaya ilişkin uygulamalara hakim olmayışından da kaynaklanabilir. Diğer taraftan, araştırmada yer alan hastanelerin kurumsal hafızaya ilişkin stratejilerindeki ve uygulamalarındaki eksiklikler bu sonucu ortaya çıkarmış olabilir. İleride yapılacak olan nitel bir araştırma ile bu durumun nedeni derinlemesine araştırılabilir.

Bu araştırmanın en önemli kısıtı verilerin Gaziantep merkezindeki kamu hastaneleri ile sınırlı olmasıdır. Bir başka kısıtı ise diğer sağlık personellerine uygulanmamış olmasıdır. Gelecekteki araştırmalarda kamu ve özel hastane karşılaştırmaları yapılabilir ve farklı şehirlerde örneklem genişletilerek tüm sağlık personeli araştırmalara dahil edilebilir.

Araştırmanın teorik açıdan katkısı, sosyal ağlar ve hizmet performansı üzerine kapsamlı bir model önerisi sunmasıdır. Pratik açıdan katkısı ise kamu hastanelerinin performansının artırılması açısından çalışanlar arasında sosyal ağlar oluşturulmasının ve bilgi paylaşımının önemine dikkat çekmesidir.

5. Kaynakça

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya, Kitabevi Sakarya.

Baron, R. M. ve 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, pp. 1173–1182.

Batt, P. J. (2008), "Building Social Capital in Networks", *Industrial Marketing Management*, 37, pp. 487-491.

Boschma, R. A. ve Anne Wal, L. J. (2007), "Knowledge Networks and Innovative Performance in an Industrial District: The Case of a Footwear District in the South of Italy", *Industry and Innovation*, 14 (2), pp.177-199.

Chow, W.S., ve Chan, L.S. (2008), "Social Network, Social Trust and Shared Goals in Organizational Knowledge Sharing", *Information & Management*, 45 (7), pp. 458-465.

Chou, S. W. (2005), "Knowledge Creation: Absorptive Capacity, Organizational Mechanisms, and Knowledge Storage/Retrieval Capabilities". *Journal of Information Science*, 31 (6), pp. 453–465.

Chou, T. C., Chang, P. L., Tsai, C. T., ve Cheng, Y. P. (2005), "Internal Learning Climate, Knowledge Management Process and Perceived Knowledge Management Satisfaction", *Journal of Information Science*, 31 (4), pp. 283–296.

Coleman, J.S. (1988) "Social Capital in The Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.

Croasdell, D. T. (2001), "IT's Role in Organizational Memory and Learning", *Information Systems Management*, 18 (1), pp. 8-11.

Cross, R., ve Baird, L. (2000), "Technology Is Not Enough: Improving Performance By Building Organizational Memory", *MIT Sloan Management Review*, 41(3), 69-78.

Hansen, S., ve Avital, M. (2005), "Share and Share Alike: The Social and Technological Influences on Knowledge Sharing Behavior", *Sprouts: Working Papers On Information Environments, Systems and Organizations*, 5(1), 1-19.

Huysman, M. ve De Wit, D. (2004), Practices of Managing Knowledge Sharing: Towards A Second Wave of Knowledge Management, *Knowledge and Process Management* 11 (2), 2004, pp. 81–92.

Henttonen, K., Janhonen, M., ve Johanson, J.E. (2013), "Internal Social Networks in Work Teams:

Structure, Knowledge Sharing and Performance", *International Journal of Manpower*, 34 (6), pp. 616 -634.

- Inkpen, A.C. ve Tsang, E.W.K. (2005), *Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer*, *Academy of Management Review* 30 (1), pp. 146–165.
- Ipe, M. (2003), "Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework", *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- Jack, S., Mary R. ve Lorraine J. (2009), "Tracing The Historical Foundations of Social Networks in Entrepreneurship Research", *ISBE Liverpool Annual Conference*.
- Kim, S. ve Lee, H. (2006), "The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities", *Public Administration Review*, 66 (3), pp. 370-385.
- Lai, M. C., Huang, H. C., Lin, L. H. ve Kao, M. C. (2011), "Potential of Organizational Memory for Creating Service Performance: A Cross-Level Analysis", *Expert Systems with Applications*, 38 (8), pp. 10493-10498.
- Lee, W. L., Lai, M. C., Lin, L. H. ve Huang, H. C. (2011), "Value Creation Potential of Individual and Organizational Memory in Health Care Services", *Expert Systems with Applications*, 38 (8), pp.10658-10664.
- Lin, H.F., (2007), "Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study", *International Journal of Manpower*, 28 (3-4): 315–332.
- Merlo, O., Bell, S. J., Mengüç, B. ve Whitwell, G. J. (2006), "Social Capital, Customer Service Orientation and Creativity in Retail Stores", *Journal of Business Research*, 59, pp. 1214-1221.
- Moorman, C. ve Miner, A. S. (1997), "The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity", *Journal of Marketing Research*, February, pp. 91-106.
- Özler, H., Ergun, N.D. ve Eren Gümüştekin, G. (2006), "Örgütlerde Etkileşim Mekanizmaları Kapsamında Bilgi Paylaşımı ve Ödüllendirme İlişkisi", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (2), pp. 137-151.
- Phillips, D.M. ve Phillips, J. K. (1998), "A Social Network Analysis of Business Logistics and Transportation", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28 (5), pp. 328-348.
- Srivastava, A., Bartol, K. M. ve Locke, E. A. (2006), "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance", *Academy of Management Journal*, 49 (6), pp. 1239–1251.
- Stein E.W. ve Zwass V. (1995), "Actualizing Organizational Memory with Information Systems", *Information Systems Research*, 6 (2), pp. 85-117.
- Stein, E.W. (1995), "Organizational Memory: Reviews of Concepts and Recommendations for Management", *International Journal of Information Management*, 15 (2), pp. 17-32.
- Timpka, T., Svensson, B., ve Molin, B. (1996), "Development of Community Nursing: Analysis of The Central Services and Practice Dilemmas", *International Journal of Nursing Studies*, 33 (3), pp. 297-308.
- Uça-Güneş, E.P. ve Eby, G. (2014), "Uzaktan Eğitim Programlarının Yapılandırılması İçin Bir Yaklaşım: Sosyal Ağ Sentezi", *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 3 (3) , pp. 253-262.

Walsh, J. P. ve Ungson, G. R. (1991), "Organizational Memory", *Academy of Management Review*, 16 (1), pp. 57–91.

Witherspoon, C. L., Bergner, J., Cockrell, C. ve Stone, D. N. (2013), "Antecedents of Organizational Knowledge Sharing: A Meta-Analysis and Critique", *Journal of Knowledge Management*, 17 (2), pp. 250-277.

STRATEJİ OLUŞTURMA SÜRECİNDE REKABETÇİ HAMLE AGRESİFLİĞİNİN ROLÜ

Rukiye Sönmez

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
rukiyesonmez@gmail.com

Ebru Özer

Necmettin Erbakan Üniversitesi
ebruozer@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, firmanın faaliyet gösterdiği çevre koşullarında rekabetçi hamle agresifliği ve strateji oluşturma arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Firma düzeyinde rekabetçi davranışa odaklanan çalışmada stratejinin nasıl oluşturulduğu ve uygulandığı arasındaki ilişki, hiperrekabetçi çevre ve rekabetçi çevrenin belirsizliği ortamında göz önüne alınmaktadır. Sonuç olarak strateji oluşturma sürecinde, rekabetçi hamle agresifliğinin rolünün araştırılması sonucunda, strateji oluşturmada rasyonellik ve girişkenlik arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Strateji oluşturma sürecinin diğer bir boyutu olan etkileşim ile aralarında herhangi bir anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Rekabet Dinamikleri, Rekabetçi Hamle, Hamle Agresifliği, Strateji Oluşturma

1. Giriş

Rekabetçi hamleler (Strategic action), firma tarafından başlatılan rakibinin pazar payını almaya veya beklenen getirisini azaltmaya öncülük eden yeni ürün tanıtmaya, yeni bir pazara girme gibi spesifik ve saptanabilir eylemler olarak tanımlanabilir (Chen vd. 1992; Chen ve MacMillan 1992). Rekabetçi hamleler genellikle fiyatlandırma, yeni ürün, kapasite gibi belirli eylemler içerisinde kategorize edilmektedir (Macher ve Wade 2014: 3). Rekabetçi hamle agresifliği (Strategic action aggressiveness) ise rekabetçi çevrede firmaların rakipleriyle nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu yansıtmaktadır. Firmanın hamle başlatması ve oluşturulan bu hamlelerin ne kadar sayıda, ne kadar seri olduğu rekabetçi hamle agresifliğinin düzeyini göstermektedir (Chen vd. 2010: 1413).

Hamle agresifliği, firmanın hiperrekabetçi çevrede rakipleriyle nasıl rekabet ettiğini göstermektedir. Firmanın hamle başlatma eğilimi ve bunu yaparken de çevikliğini karakterize etmektedir. Hamle agresifliğinin yüksek düzeyde olması, çok sayıda hamlenin hızlı bir şekilde gerçekleştirildiğini göstermektedir. Hamle sayısı ve hızının birleştirilmesi, hiperrekabet ve geçici rekabet avantajı nüansını açıklamak için gerekli görülmektedir (Chen vd. 2010: 1413).

Rekabet dinamikleri literatüründe rekabetçi hamleleri esas alan araştırmalar öncelikle rekabetçi hamle-misilleme ilişkisi (Boyd ve Bresser 2008; Young vd. 1996; Chen ve Miller 1994; Chen ve MacMillan 1992), rekabetçi hamle repertuarı (Ferrier vd. 1999; Miller ve Chen 1996), rekabetçi hamle agresifliğini (Ferrier ve Lee 2002) konu alırken ardından bu

araştırmalar organizasyonel faktörlerle eşleştirilerek aralarında ilişki kavranmaya çalışılmıştır. Rekabetçi hamle agresifliği çalışmalarında ise hamle sayısı (Ferrier vd. 1999) ve hamle hızı (Smith vd. 1991), misilleme hızı (Yu ve Cannella 2007), hamle ve misilleme hızı (Derfus vd. 2008; Ferrier 2001; Chen ve Hambrick 1995) irdelenmiştir.

Literatürdeki bu çalışmalar havayolu (Chen ve MacMillan 1992; Chen ve Hambrick 1995) yazılım (Young vd. 1996) gibi bir sektörlere yoğunlaşmasına rağmen bazı araştırmalar ise birden fazla sektörü konu almıştır (Chen vd. 2010; Smith vd. 2001; Ferrier 2001). Ancak bu çalışmalardan çoğu büyük ölçekli şletmeleri konu almaktadır. Az sayıda da olsa küçük ölçekli şletmeler üzerinde yapılan araştırmalar (Chen ve Hambrick 1995) ise daha agresif rekabetçi davranış sergilediklerini göstermektedir.

Rekabetin giderek yoğun ve dinamik hale gelmesi, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesini zorlaştırmaktadır. Firmaların rakipten pay almak için rekabetçi hamlelerinin serisini arttırması, faaliyet alanını rekabet yoğunluğunun yüksek olduğu bir çevreye dönüştürmektedir (Chen vd. 2010: 1411). Firmanın oluşturduğu göreceli rekabetçi hamle hızı ve sayısı göre rekabetçi agresiflik, hamlelerin farklı türleri ve zamanlaması direk rakiplerle kıyaslanarak belirlenmektedir (Chen vd. 2010: 1418).

Rekabet dinamikleri literatürü, firma stratejisini rekabetçi hamleler olarak kavramaştırmaktadır (Ferrier 2001; Lee vd. 2000; Ferrier vd. 1999; Grimm ve Smith 1997; Miller ve Chen 1996; Young vd. 1996). Rekabetçi hamleler stratejinin uygulanmasını içermesine rağmen rekabet dinamikleri literatüründe strateji oluşturma ve uygulama arasındaki ilişki sınanmamıştır. Bu araştırma rekabetçi bir hamle başlatmadan önce stratejinin nasıl oluşturulduğunu anlamaya çalışmakta ve bu nedenle rekabetçi hamlelerin sayısı ve hızının yüksek olduğu hamle agresifliğine odaklanılmaktadır.

Agresif rekabetçi davranış daha çok hamle ve karşılığında daha hızlı misilleme içermektedir. Ancak firmaların agresif davranış sergilemeden önce karar verme sürecinde stratejilerini nasıl oluşturduğunu anlamamız açısından bu çalışma rekabet dinamikleri literatürüne katlı sağlayacaktır.

2. Kuramsal Çerçeve

Firma düzeyinde rekabetçi davranışa odaklanan araştırmaların çoğu, rekabet dinamikleri olarak isimlendirilen literatürden beslenmektedir. Rekabet dinamikleri araştırması, Smith vd. (1992) tarafından "rekabetin eylem temelli yaklaşımı" "action-based view of rivalry" olarak adlandırmasından sentezlenerek temelleri atılmıştır (Chen 2007: 46). Bu literatür firmaların rakipleriyle rekabet ederken ne yaptığını anlamaya yönelik bir yaklaşım sunmaktadır (Chen ve Miller 2012: 3).

Firmalar, sektörde tutarlı bir dizi faaliyetler uygulayarak, kendilerine özgü kaynak veya farklı yetenekler kümesi oluşmaktadırlar. Firmanın başarısı, rekabetçi alanda tercih edilen pozisyonu korumak için en azından böyle faaliyetleri kopya etmede veya etkili bir şekilde cevaplamadaki rakibin yetersizliğine kısmi olarak bağlıdır. Böylece rekabet dinamikleri, rekabet avantajı ve firma faaliyetleri arasında aracı bir yapı olarak düşünölebilmektedir (Song 1997: 2). Rekabet dinamiklerinin önemli öncüllerinden biri, kısa süreli ve zamana bağımlı olan rekabet avantajı ve hamleler vasıtasıyla firmanın elde ettiği avantajın rakibin misillemesiyle er ya da geç kaybedilmesidir (Chen vd. 2010: 1412).

Stratejik karar verme süreci, strateji oluşturma ve uygulama olarak ayrılmaktadır (Hart ve Banbury 1994: 251). Karar verme sürecini tanımlamak zor olmasına rağmen strateji oluşturma sürecini içeren araştırmalarda farklı sınıflandırmalar (Hart 1992; Miller ve Friesen

1978; Miles ve Snow 1978; Mintzberg 1973) kullanılmış ancak çoğu araştırmada Miller (1987)'in rasyonellik, etkileşim ve girişkenlik kategorizasyonu esas alınmıştır.

Strateji oluşturma süreci, yöneticilerin karşılıklı etkileşim, hamle ve müzakere yaptıkları sosyal yanı sıra bilişsel faaliyetleri içermektedir. Bu kararlar ürün-pazar stratejileri, başlıca finansal yükümlülükler, üretim politikası ve üst yönetim istihdamını içerebilmektedir (Miller 1987: 8). Gerçekleştirilen bir hamle genel olarak firmanın strateji uygulamasının bir bölümüdür (Chen vd. 1992: 444).

Hamle agresifliği ise firmanın oluşturduğu göreceli rekabetçi hamle hızı ve sayısı göre, rekabetçi hamlelerin farklı türleri ve zamanlaması direk rakiplerle kıyaslanarak belirlenmektedir (Chen vd. 2010: 1418).

Hamle sayısı, firmalar tarafından belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilen rekabetçi hamlelerin toplam sayısıdır. Hamlelerin rakibe göre yoğun olması agresifliği, yoğunluğun az olması ise durağanlığı göstermektedir (Ferrier vd. 1999; Young vd. 1996). Hamle hızı ise strateji araştırmalarında hız, en önemli stratejik yapılardan biri olarak görülmektedir (Chen ve Hambrick 1995; Smith ve Grim 1991; Eisenhardt 1990; MacMillan vd. 1985). Hamle hızı firmaların başlıca rakiplerini göz önüne alarak göreceli olarak ne kadar hızlı ve yavaş olduklarına göre belirlenmektedir.

3. Araştırma Yöntemi

Araştırmanın örneklemini olarak Türkiye'de faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletmeler olarak belirlenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında farklı illerde faaliyet gösteren 290 KOBİ'nin sahip ve üst düzey yöneticileri tarafından geri dönüş elde edilmiştir. Araştırmada ölçüm aracı olarak Chen vd. (2010)'nin rekabetçi agresiflik, Miller (1987)'in strateji oluşturma, D'Aveni (1994)'nin hiperrekabetçi çevre ve DeSarbo vd. (2005)'nin geliştirmiş olduğu rekabetçi çevrenin belirsizliği ölçeklerinden uyarlanan sorular kullanılmıştır. Tüm ölçeklerde Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır.

3.1. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığını sınanması, tanımlayıcı istatistikler ve analizler için SPSS programı, doğrulayıcı faktör analizi için IBM Amos 23 programı kullanılmıştır.

Ölçeklerin içsel tutarlılığı Cronbach Alpha güvenilirlik analiziyle test edilmiştir. Buna göre rekabetçi hamle agresifliği ölçeği güvenilirlik katsayısı 0.904, rekabetçi çevrenin belirsizliği 0.721, hiperrekabetçi çevre 0.730 ve strateji oluşturma 0.732'dir.

Tüm ölçekleri değerlendirmek için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda rekabetçi hamle agresifliği 2 faktör altında 16 maddeden, rekabetçi çevrenin belirsizliği tek faktör olarak 5 maddeden, hiperrekabetçi çevre tek faktör olarak 4 maddeden, strateji oluşturma ise rasyonellik 16 madde, etkileşim 2 madde ve girişkenlik 9 madde olarak 3 faktörden oluşmaktadır.

Ölçüm modeli uyum değerleri: CMIN/DF= 1.716, RMSEA=.07, CFI=.905, GFI=.931, TLI=.948, SRMR=.06; AVE değerleri rekabetçi hamle agresifliği 0.525, rekabetçi çevrenin belirsizliği 0.524, hiperrekabetçi çevre 0.680, strateji oluşturmada ise rasyonellik .538, etkileşim .630, girişkenlik .618'dir.

Araştırmaya yönelik demografik veriler incelendiğinde, örneklemin %38'ini işletme sahibi, %19'unu üst düzey yönetici, %9'unu sektör uzmanı, %5'ini yönetim kurulu üyesi

oluşturmaktadır. Yönetici yaşı ortalama 45, deneyim süresi ortalama 8 yıldır. Eğitim durumu ise %5'i ilköğretim, %27'si lise, %15'i meslek yüksekokulu, %43'ü üniversite %10'u ise yüksek lisans mezunudur. Örneklemin %18'i kadın, %82'si ise erkeklerden oluşmaktadır. Çalışan sayısı ortalama 25-50 arasındadır. Firmanın pazar payı ortalama %25, sektörde faaliyet gösteren firma sayısı ortalama 50'dir.

Tablo 1. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar

Değişkenler	Ort.	S.S	1	2	3	4	5
1. R.Hamle Agresifliği	3,50	,75
2. Rasyonellik	3,85	,69	,404**
3. Etkileşim	3,88	,80	,311**	,662**	.	.	.
4. Girişkenlik	3,53	,48	,296**	,436**	,413**	.	.
5. Çevre Belirsizliği	4,04	,74	,245**	,431**	,331**	,360**	.
6. Hiperrekabet	3,62	,74	,285**	,387**	,310**	,481**	,331**

*p<.05; ** p<.01 düzeyinde anlamlı

Değişkenler arası ilişkiler ve etkilerin belirlenebilmesi için ise korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Tablo 1'de değişkenler arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin yönü gösterilmektedir.

Tablo 2. Strateji Oluşturma Sürecinde Rekabetçi Hamle Agresifliğine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Rekabetçi Hamle Agresifliği	β	Sig.
Rasyonellik	,267	,001**
Etkileşim	,035	,625
Girişkenlik	,133	,031*
Çevre Belirsizliği	,002	,972
Hiperrekabet	,141	,025*
Durbin-Watson	1,717	
R	,44	
R ² (Adjusted)	,20	
F	14,110	
Sig.	,00	

*p<.05; ** p<.01 düzeyinde anlamlı

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi rekabetçi hamle agresifliğine yönelik model istatistiki olarak 0.01 düzeyinde anlamlıdır (F:14,110 p:0,000). Rekabetçi hamle

agresifliğindeki değişimin yüzde 20'si stratejinin oluşturulmasıyla açıklanabilmektedir. Bağımsız değişkenler arasında bağıntı ve otokolerasyon bulunmamaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre strateji oluşturmanın rasyonellik boyutu ile rekabetçi hamle agresifliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır (β :.267, p:.001). Etkileşim boyutu ile rekabetçi hamle agresifliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Strateji oluşturmanın girişkenlik boyutu ile rekabetçi hamle agresifliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır (β :.133, p:.031). Ayrıca hiperrekabet ve rekabetçi hamle agresifliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır (β :.141, p:.025).

4. Sonuç

Strateji oluşturma sürecinde rekabetçi hamle agresifliğinin rolünün araştırılması sonucunda, strateji oluşturmada rasyonellik ve girişkenlik arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Strateji oluşturmanın diğer bir boyutu olan etkileşim ile aralarında herhangi bir anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Hiperrekabet ve rekabetçi hamle agresifliğinin ise birbiriyle ilişkili olduğu sonucu ulaşılmıştır.

Literatürdeki araştırmalar genellikle büyük ölçekli firmaları kapsadığından, rekabetçi agresiflik davranışının küçük ölçekli firmalar için farklılık göstereceği temelinde yapılan bu araştırmada, strateji oluşturmanın etkileşim boyutuyla firmanın rekabetçi hamle agresifliği arasında ilişki olmayışı, küçük ölçekli firmalarda fazla bir etkileşim olmaksızın sahip ve yönetici tarafından kararın verildiğini göstermektedir. Böylelikle üst yönetim tarafından alınan kararların daha merkezi olduğu düşünülmektedir. Yöneticiler için strateji oluşturmanın temelinde geleceğin belirsizliği (Kaplan vd. 2013: 965) olmasına rağmen hamle agresifliği ile ilişkisi bulunmamaktadır. Ayrıca sonuçlar Chen ve Hambrick (1995) tarafından ortaya konan, küçük ölçekli firmalar daha sık hamlede bulunduğu rekabetçi hamle başlatmakta daha aktif olduğu sonucu ile tutarlık göstermektedir.

5. Kaynakça

Bettis RA, Hitt MA. (1995). "The new competitive landscape", *Strategic Management Journal* 16(S1), pp. 7–19.

Boyd, Jens L., and Rudi KF Bresser. (2008). "Performance implications of delayed competitive responses: Evidence from the US retail industry." *Strategic Management Journal* 29 (10), pp. 1077-1096.

Chen MJ, Farh JL, MacMillan IC. (1993). An exploration of the expertness of outside informants. *Academy of Management Journal* 36(6), pp. 1614–1632.

Chen MJ, Hambrick DC. (1995). "Speed, stealth, and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behavior". *Academy of Management Journal* 38(2): 453–482.

Chen MJ, MacMillan IC. (1992). "Nonresponse and delayed response to competitive moves: the roles of competitor dependence and action irreversibility". *Academy of Management Journal* 35(3), pp. 539–570.

Chen MJ, Miller D. 1994. Competitive attack, retaliation and performance: an expectancy-valence framework. *Strategic Management Journal* 15(2): 85–102.

Chen MJ, Su KS, Tsai WP. 2007. Competitive tension: the awareness-motivation-capability perspective. *Academy of Management Journal* 50(1): 101–118.

- Chen MJ. 1996. Competitor analysis and interfirm rivalry: toward a theoretical integration. *Academy of Management Review* 21(1): 100–134.
- Chen, M.J., Lin H.C., ve Michel J.G.. "Navigating in a hypercompetitive environment: the roles of action aggressiveness and TMT integration." *Strategic Management Journal* 31.13 (2010): 1410-1430.
- Derfus, P. J., Maggitti, P. G., Grimm, C. M., ve Smith, K. G. (2008). "The Red Queen effect: Competitive actions and firm performance", *Academy of Management Journal*, 51 (1), pp. 61-80.
- Eisenhardt, K.M. (1990), "Speed and strategic choice: How managers accelerate decision making", *California Management Review* 32 (3), pp. 39-54.
- Ferrier WJ, Smith KG ve Grimm CM. (1999). The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: a study of industry leaders and challengers. *Academy of Management Journal* 42(4): 372–388.
- Ferrier WJ. (2001). "Navigating the competitive landscape: the drivers and consequences of competitive aggressiveness", *Academy of Management Journal* 44(4), pp. 858–877.
- Ferrier, W.J., Lee H. (2002). Strategic Aggressiveness, Variation, And Surprise: How The Sequential Pattern Of CompetitiveRivalry Influences Stock Market Returns ,*Journal of Managerial Issues*,Vol. 14, No. 2, pp. 162-180.
- Grimm, C., Smith K.G. 1997. *Strategy as Action: Industry Rivalry and Coordination*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Hart, S. 1992. An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17: 327-351.
- Hart, S., Banbury, C. (1994). "How Strategy-Making Processes can Make a Difference", *Strategic Management Journal*, 15 (4), pp. 251-269.
- Kaplan, S., Orlikowski W. J. (2013). "Temporal Work in Strategy Making." *Organization Science* 24 (4), pp. 965–995.
- Lee, H., Smith K.G., Grimm C. ve Schomburg A. (2000). "Timing, Order and Durability of First Mover Advantages with Imitation." *Strategic Management Journal* 21: 23-30.
- MacMillan I., McCaffery M. L., ve Wijk G.V. (1985). "Competitors' responses to easily imitated new products—Exploring commercial banking product introductions." *Strategic Management Journal* 6.1 75-86.
- Miles, R. E., Snow C. C., Meyer A. D., ve Coleman H. J. (1978). "Organizational strategy, structure, and process", *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Miller D., Chen MJ. (1994). "Sources and consequences of competitive inertia: a study of the U.S. airline industry". *Administrative Science Quarterly* 39, pp. 1–23.
- Miller, D. (1987). "Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance", *The Academy of Management Journal*, 30, (1), pp. 7-32.
- Miller, D. ve Chen M. (1996). "The Simplicity of Competitive Repertoires: An Empirical Analysis." *Strategic Management Journal* 17: 419-440.

Miller, D., Friesen P. (1978). "Archetypes of strategy formulation", *Management Science*, 24, pp. 921-933.

Mintzberg, H. (1973). Strategy making in three modes. *California Management Review*, 16(2), pp. 44-53.

Smith K.G; Ferrier W.J ve Grimm C.M. (2001). "King of the hill: Dethroning the industry leader", *The Academy of Management Executive*; 15, 2, pg. 59-70.

Smith, Ken G., ve Curtis M. Grimm. (1991). "A communication-information model of competitive response timing." *Journal of Management* 17 (1), pp. 5-23.

Young G, Smith KG ve Grimm CM. (1996). 'Austrian' and industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance. *Organization Science* 7(3): 243–254.

Yu, T., Cannella A.A. (2007). "Rivalry between multinational enterprises: An event history approach", *Academy of Management Journal*, 50 (3) pp. 665-686.

STRATEJİK BİR YÖNELİM OLARAK FARKLI MODLAR BAĞLAMINDA AÇIK İNOVASYON

Doç.Dr. Engin Deniz ERİŞ
Dokuz Eylül Üniversitesi
engindeniz.eris@deu.edu.tr

Prof.Dr. Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN
Dokuz Eylül Üniversitesi
omur.ozmen@deu.edu.tr

ÖZET

Bilginin en değerli kaynak olarak nitelendirildiği Bilgi Ekonomisi döneminde örgütlerin bu değerli kaynağı bulma, yaratma ve kullanma aşamalarında stratejik nitelikte uygulamalara yer vermesinin gerekliliği kaçınılmazdır. Bu bağlamda inovasyon süreçlerinde örgütün sadece iç değil aynı zamanda dış kaynaklara da yönelerek gereksinim duyulan bilgiyi kullanması yazında açık inovasyon olarak adlandırılmaktadır. Temelde hız olmak üzere maliyet üstünlüğü sağlama yönlü olan bu yaklaşımda en doğru bilgiyi en etkin şekilde elde etme stratejisi örgütler için hayati öneme sahip durumdadır. Bu stratejiyi gerçekleştirmek üzere örgütler farklı platformalarda işbirlikleri kurarak bu amacı gerçekleştirmektedir. Bu çalışmada stratejik bir yönelim olarak nitelendirilen açık inovasyonun farklı modlar bağlamında ne şekilde gerçekleştiği tartışılmaktadır. Teknoparkların açık inovasyona en uygun platformlardan biri olmasından hareketle, araştırmancının sorgusu seçilmiş bir teknoparkta yer alan örgütler temelinde gerçekleştirilmiştir. Sonuçta örgütler açısından maliyet üstünlüğü sağlayan açık inovasyon yaklaşımını uygulayan örgütlere ait yapısal formlar, inovasyon modları ve bilgi türleri çalışmada betimlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Açık İnovasyon, İnovasyon Modları, Strateji, Teknopark

1. Araştırma Sorusu

İnovasyon yönetimi ile ilgili araştırmalarda, örgüt dışından gelen verileri kullanarak inovasyon gerçekleştirmeyi inceleyen çalışmalardaki ana akımlardan bir tanesi; Chesbrough (2003)'ün açık inovasyon yaklaşımıdır (Bogers ve West, 2012). Örgütsel konular açısından özellikle strateji ile ilişkilendirilen (Chesbrough ve Bogers, 2014) ve taraflarla açık işbirliğini esas alan bu inovasyon türü, yetkinlikleri geliştirmenin bir yolu, tüm ekosistemin rekabetçilik kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Almiral ve Casadesus-Masanell, 2010).

Önemi araştırmacılar tarafından kabul görmüş açık inovasyona ilişkin olarak yazında incelemesi gereken bir çok alan bulunduğu görülmektedir (Vanhaverbeke vd., 2014). Özellikle de, örgütsel bilgi süreçlerinin açık inovasyonun temeli olmasından hareketle, açık inovasyon sürecini yönetmek ve etkinliğini arttırmak için hangi örgütsel ve bilgi yönetim formlarının kullanılması gerektiğine, inovasyonun nasıl uygulandığına ilişkin yanıtlanmamış birçok soru bulunmaktadır. Bu sorulara yanıt ararken de çoklu araştırma yöntemlerinin kullanılmasının önemi vurgulanmaktadır (Savitskaya ve Ihrig, 2012). Bu noktadan hareketle araştırmada, akademik bağlamda ve uygulama açısından açık inovasyon

sürecinin nasıl uygulandığı, hangi örgütsel ve bilgi yönetim modlarına ve türlerine göre yürütüldüğü sorularına çoklu araştırma yöntemi kullanılarak yanıt aranmaya çalışılmaktadır.

2. Kuramsal Çerçeve

Günümüzde kısalan ürün kullanım ömürleri ve artan Araştırma-Geliştirme harcamaları farklı inovasyon stratejileri geliştirmeyi zorunlu kılmıştır. Sürdürülebilir fikir üretimi ve inovasyon gerçekleştirme ayrıca yatırım maliyetlerini düşürme çabaları sonucunda açık inovasyon yaklaşımı kuramcılar ve uygulamacılar açısından yeni bir strateji olarak görülmüştür. Farklı kaynakların kullanılarak inovasyon kapasitesinin artırılmasına yönelik olan ve Chesbrough (2003)'un yazına kazandırdığı açık inovasyon, geleneksel inovasyon stratejilerinden ve örgütün açık sistem olduğu dikey bütünleşik örgütsel yapılardan farklı bir yapıyı tanımlamaktadır (West vd., 2014). Yazında özellikle teknolojinin stratejik yönetimi açısından önemli olduğu belirtilen ve örgütsel ekosistemdeki bilgi süreçlerinin bütünü olan (Chesbrough ve Bogers, 2014) açık inovasyonda temel sorun; inovasyon sürecini örgüt dışı taraflara açma konusuna yönelik uygun bir bakış açısının gerekliliğidir. Örgütsel değerler, bilgi sürecinin tasarımı gibi bir çok unsurdan etkilenen bu bakış açısı; şartlar, kültürel temel ve yetkinlikler açısından incelenmektedir (Mortara ve Minshall, 2011).

Açık inovasyonda örgütsel ekosistem sürekli bilgi akışının olduğu bir bilgi alanı olarak görülmektedir. Bu alanda bilgi yaratma ve kodlamayı içeren bilgi yapısı derecesi ile bilginin gelişimini içeren kullanma ve bilginin yayılımı arasında ilişki kurulur. Bu noktada kodlanmış bilim ve teknoloji bilgisini esas alan Bilim, Teknoloji ve İnovasyon (BTİ) modu ile öğrenmeye ilişkin informal analizi esas alan ve deneyime dayalı know-how bilgisini ifade eden Yapma, Uygulama ve Etkileşim (YUE) modu olmak üzere iki inovasyon modu bulunduğu ifade edilmektedir (Jensen vd., 2007). Bu modların yönü ile ilgili olarak da yazında yer alan üçlü yapısal sınıflamanın (Gassman ve Enkel 2004) birincisi; bilginin örgüt içinde yaratılıp ekosisteme doğru giden, ikincisi, ekosistem üyelerinden örgüt içine gelen ve üçüncüsü de iki sürecin bir arada döngüsel olarak kullanıldığı yapıdır. Kullanılan bilginin türü ve yönü temelinde de Bianchi ve çalışma arkadaşları (2011) iki tür örgütsel mod tanımlamışlardır. birincisi lisans alma, birleşme, ortak girişim, Araştırma-Geliştirme anlaşmaları, teknik ve bilimsel hizmet satın alma gibi örgütün dışından içeriye doğru gelen inovasyon hareketidir. İkincisi ise lisans verme, inovasyon projeleri satma, know-how verme, teknik ve bilimsel hizmet arz etme türünde örgütün içinden dışarıya doğru giden örgütsel moddur.

3. Araştırma

Aynı olguya ilişkin olarak bir çalışma içinde yöntemlerin bir arada kullanılması olan çeşitleme/üçleme (triangulation), yönetim çalışmalarında yorumlama güçlükleri ve kuram geliştirmede karşılaşılan zorlukların üstesinden gelmek için kullanılmaktadır (Jack ve Raturi, 2006). Bu çalışmada da yöntemlerin geçerliliğini artırma amacı (Jick, 1979 içinde Denzin 1978 ve Campbell ve Fiske 1959) ile nitel ve nicel yöntemlerin bir arada kullanılmasını ifade eden "yöntem çeşitlemesi/üçlemesi" kullanılmıştır.

Araştırmanın temel varsayımı teknoparkların üniversite-sanayi işbirliği dolayısı ile bilgi paylaşımı ve açık inovasyon eğiliminin olmasıdır. Bu varsayımdan hareketle araştırmanın ana kütesini Dokuz Eylül Üniversitesi Teknoparkı (DEPARK)'nda faaliyet gösteren 100 adet işletme oluşturmaktadır. 2015 yılı sonu rakamları ile Yazılım, Biyomedikal, Makine-Otomasyon, Makine, Enerji, Kimya-Nanoteknoloji, Elektrik, Çevre-

İnşaat, Kozmetik-Tekstil alanlarında faaliyet gösteren bu işletmelerden 60 tanesi özel girişimci, 40 tanesi ise akademisyen sahipliği/ortaklığındadır. Halihazırda anakütlenin %30'undan veri toplanmış olup, öncül bulgular elde edilmiştir. Dört sorgulama için her bir işletmeden birim düzeyinde gerçekleştirilen veri toplama süreci sonunda genel değerlendirmeye yönelik çıkarımlar elde edilmiştir. Ancak araştırma süreci de devam etmektedir.

Nitel (yüzyüze görüşme, odak grup ve örnek olay) ve nicel (yazılı soru sorma) tekniklerin eş zamanlı olarak bir arada kullanıldığı bu çalışmada, araştırmanın temel sorusuna cevap bulabilmek üzere açık inovasyona ilişkin olarak dört temel sorgulama yer almaktadır. Birinci sorgulama açık inovasyonu uygulamak üzere gereken şartlar, örgüt kültürü ve becerilere yöneliktir. Bu sorgulamada Mortara ve Minshall (2011)'in 3 fazda nitel yapısalcı yaklaşımla gerçekleştirdikleri çalışmadaki taksonomi esas alınmış ve katılımcılara görüşme tekniği ile yarı-yapılandırılmış 15 adet soru sorulmuştur.

İkinci sorgulama açık inovasyon sürecinde bilimsel ve teknik bilgi ile öğrenme ve deneyime dayalı informal bilginin kullanımına yönelik olarak iki inovasyon modunun incelenmesini içermektedir. Bu aşamada Jensen ve çalışma arkadaşları (2007)'nin yaklaşımı ile örgütlerin ne türde bilgiyi açık inovasyon sürecinde uyguladıkları örnek olay kıyaslamaları ile ele alınmaktadır.

Üçüncü sorgulama açık inovasyon sürecindeki bilgi mimarisini tanımlamaya yönelik olup Gassman ve Enkel (2004)'in üç açık inovasyon türünü esas almaktadır. Bu noktada katılımcıların inovasyon süreçlerinin merkezi, yönü ve karakteristikleri fikri mülkiyet hakları, dış bilgi kaynakları, merkezi olmayan Araştırma-Geliştirme, müşteri yönelimli inovasyon alanları bağlamında odak grup ve görüşmelerle ortaya konmaktadır.

Dördüncü sorgulama, işletmelerin açık inovasyonda ne türde örgütsel yapı oluşturduklarına yöneliktir. Bu noktada amaca yönelik olarak Bianchi ve çalışma arkadaşları (2010)'nin yaklaşımı kullanılmıştır. Bu bağlamda kendi keşfetme yetkinliklerini artırma amacı ile diğer işletmeler ile ne şekilde ilişki kurdukları, ve mevcut bilgi ve teknolojilerini diğer işletmelere ne şekilde kullandırdıklarına ilişkin örgütsel formlar yarı yapılandırılmış görüşme formatı ile incelenmiştir.

4. Bulgular ve Sonuç

Bu araştırma temelde varolan durumun tespiti amacı ile yapılandırılmış olup, teknoparklarda açık inovasyonun uygulanmasına ilişkin zorlukların, kültürün ve gerekli becerilerin ortaya konmasından sonra kullanılan bilgi yönetimi sürecini, mimari yapıyı ve örgütsel modları ele almaktadır. Akademik ve akademik olmayan iş sahipliği/ortaklığındaki işletmelerin kıyaslanmasının da yapıldığı bu çalışmadaki ilk bulgular,

- Açık inovasyonu uygulayan işletmelerin merkeziyetçi-bilişsel, merkeziyetçi-plansız, göçerici-öncü, merkeziyetçi-uygulayıcı olmak üzere dört farklı özellik gösterdikleri,
- İşletmelerin bilimsel ve teknik bilgi ile öğrenme ve deneyime dayalı informal bilgi modlarıyla açık inovasyon uygulamalarına gidebildikleri, ancak bilimsel ve teknik bilgi modunu kullanan işletmelerin öğrenme ve deneyime dayalı informal bilgi modu kaynakları örgütsel formlar geliştirdikleri,
- İşletmelerin alanda yaratılmış bilgileri kendi bilgileri ile bütünleştirmeye çalışan bilgi mimarisi oluşturma eğiliminde oldukları,

- Özellikle müşteri ile gerçekleştirilen açık inovasyon çalışmalarının daha kısa sürede ve daha az maliyet ile gerçekleştiği şeklindedir.

Yukarıdaki bulgular ile uyumlu olarak da açık inovasyon sürecinde lisans alma, ortak girişim, AR&GE anlaşmaları, bilimsel ve teknik hizmet satın alma gibi örgütsel modları tercih ettikleri görülmektedir. Ayrıca Eftekhari ve Bogers (2015)'in de belirttiği üzere özellikle yeni girişimlerde açık inovasyon yaklaşımını benimsemenin gerekliliği sonucu elde edilmiştir.

Bu çalışmanın sonuçlarından hareketle teknoparklarda yer alan örgütlere ait yapısal formlar, açık inovasyon modları ve kullanılan bilgi türleri gelecek çalışmalarda farklı teknoparklarda sorgulanarak teknopark örgütlerine özgü bir yapısal model şekillendirilebilecektir.

5. Kaynakça

Almiral, E. ve Casadesus-Masanell R. (2010), "Open Versus Closed Innovation: A Model of Discovery and Divergence", *Academy of Management Review*, 25(1), 27-47.

Bianchi M., Campodall'Orto, S., Frattini F. ve Vercesi P. (2010), "Enabling Open Innovation in Small- and Medium-Sized Enterprises: How to Find Alternative Applications for Your Technologies", *R&D Management*, 40(4), 414-431.

Bogers, M., ve West, J. (2012), "Managing Distributed Innovation: Strategic Utilization of Open and User Innovation", *Creativity and Innovation Management*, 21(1), 61-75.

Chesbrough, H.W. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Chesbrough, H., ve Bogers, M. (2014), *Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation*, iChesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J. (Edt.), *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford University Press, Oxford.

Eftekhari, N. ve Bogers, M. (2015), "Open for Entrepreneurship: How Open Innovation Can Foster New Venture Creation", *Creativity and Innovation Management*, 24(4), pp 574-584.

Gassmann, O. ve Enkel, E. (2004), "Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes". *R&D Management Conference 6 (Jul)*, pp 1-18.

Jack, E.P. ve Raturi, A.S. (2006), "Lessons Learned from Methodological Triangulation In Management Research", *Management Research News*, 29 (6), pp 345-357.

Jensen, M.B., Johnson, B., Lorenz, E. ve Lundvall, B.Å. (2007), "Forms of Knowledge and Modes of Innovation", *Research Policy*, 36 (5), pp 680-693.

Jick, T.D. (1979), "Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action", *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), pp 602-611.

Mortara, L. ve Minshall, T. (2011), "How Do Large Multinational Companies Implement Open Innovation?", *Technovation*, 31, pp 586-597.

Savitskaya, I., ve Ihrig, M. (2012), "Exploring Open Innovation Strategies: A Simulation Approach", *ECMS Konferansı*, pp 71-77.

Vanhaverbeke, W., Chesbrough, H. ve West, J. (2014). *Surfing the New Wave of Open Innovation Research*, Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke ve Joel West (Edt.), *New Frontiers in Open Innovation*, Oxford: Oxford University Press, 281-294.

West J., Salter, A., Vanhaverbeke, W. ve Chesbrough, H. (2014), "Open innovation: The Next Decade", *Research Policy*, 43, pp 805–811.

STRATEJİK KARAR ALMA SÜRECİ VE GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yrd. Doç. Dr. F. Oben ÜRÜ SANI

İstanbul Arel Üniversitesi, İ.İ.B.F.
İngilizce İşletme Bölümü
obenurusani@arel.edu.tr

Prof. Dr. R. Ayşen WOLFF

Giresun Üniversitesi, İ.İ.B.F.
İşletme Bölümü
aysen.wolff@giresun.edu.tr

Dr. Bülent DEMİR

DünyaGöz Hastaneler Grubu
İcra Kurulu Üyesi–Operasyonlar (COO)
bulent.demir@dunyagoz.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, stratejik karar alma sürecinin özelliklerinin–rasyonellik, kapsamlılık, biçimselleşme, hiyerarşik merkezileşme, davranışsal bütünleşme, politik davranış, sezgi- girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisini incelemek ve çevresel dinamizm ve çevresel olumsuzluğun bu etkileşimdeki düzenleyici rollerini bütüncül bir model ile Türkiye’deki kamu ve özel hastanelerde test etmektir. Çalışmada ayrıca stratejik karar alma süreci özelliklerini etkileyebileceği düşünülen firma yaşı ve firma büyüklüğü-çalışan sayısı baz alınarak-kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır. Araştırma bulgularına göre, hastane büyüklüğü ve hastane yaşı kontrol edildiğinde kapsamlı stratejik karar alma süreci (%7), stratejik karar alma sürecinde davranışsal bütünleşme (%6,8) ve sezgi (%7,9) girişimcilik yönelimini olumlu yönde etkilemektedirler. Ancak, hastane büyüklüğü kontrol edildiğinde hiyerarşik merkezi stratejik karar alma sürecinin girişimcilik yönelimi üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu görülmektedir (%14,5). Araştırma sonuçları beklenilenin aksine, çevresel dinamizmin sadece hiyerarşik merkezi stratejik karar alma süreci ve girişimcilik yönelimi ilişkisinde düzenleyici bir rol üstlendiğini göstermektedir. Ayrıca, çevresel olumsuzluğun kapsamlı ve hiyerarşik merkezi stratejik karar alma süreci ve girişimcilik yönelimi ilişkilerinde düzenleyici bir rol oynadığı görülmektedir. Buna ilaveten çevresel olumsuzluk, stratejik karar alma sürecinde davranışsal bütünleşme ve sezginin girişimcilik yönelimleri ile ilişkilerinde de düzenleyici bir rol üstlenmiştir.

Çalışmanın kuramsal katkısı, stratejik karar alma sürecinin özelliklerinin – rasyonellik, kapsamlılık, biçimselleşme, hiyerarşik merkezileşme, davranışsal bütünleşme, politik davranış, sezgi - girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisini çevresel dinamizm ve çevresel olumsuzluklar ışığı altında bütüncül bir modelde incelenmesi ve bu alandaki boşluğu doldurması olarak açıklanabilir. Çalışmanın uygulamadaki katkısı ise, kamu ve özel hastanelerin stratejik karar alma süreci özelliklerinin ve girişimcilik yönelimi ilişkisinin bütüncül bir modelde Türkiye’de ilk kez test edilmiş olmasıdır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Karar Alma, Stratejik Karar Alma Sürecinin Özellikleri, Girişimcilik Yönelimi, Sağlık Sektörü

1. Giriş

Rekabetin hızla artarak küreselleştiği, iş ve toplumsal çevrenin sürekli değişerek karmaşık ve belirsiz bir hal aldığı günümüz koşullarında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve dahası sürdürülebilir *rekabet* avantajı elde etmeleri zamanında ve doğru aldıkları stratejik kararlara bağlıdır. İşletme ve çevresi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesiyle ilgili olan stratejik kararlar (Ansoff, 1965), devamlı çevresel incelemelerin ışığı altında; işletmenin genel amaçlarını saptama ve amaçlara ulaştıracak üretim, hizmet ve faaliyet konuları ile pazarları araştırma, seçme ve bunlara ilişkin aksiyon planını oluşturma sürecini kapsamaktadır (Meyer, 1972). Yönetimin en merkezi ve temel faaliyeti olarak anılan karar alma (Barnard, 1938; Simon, 1957), belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan itibaren değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılmasına ilişkin işler topluluğu, bir süreçtir (Koçel, 2011:113). Gerek stratejik kararlar, gerekse de yönetsel veya eylemsel kararlar bir sonucu ifade eder; karar alma bir tercihi belirtir ve bir sürecin sonucunu açıklar. Dolayısıyla karar konusunu incelemek için sadece sonucu ifade eden “seçim” veya “tercih”in incelenmesi yeterli değildir (Koçel, 2011:113). Bunun gerisine giderek, bu noktaya yani seçim yapmaya gelinceye kadar nelerin olup bitiğine bakmak gerekir ki bu bağlamda, karar alma işini bir süreç olarak görmek mümkündür (Koçel, 2011:113).

İşletmelerin başarısını ve sürdürülebilirliğini belirleyen stratejik karar alma iş dünyasının yanı sıra farklı alanlardan akademisyenlerin de ilgisini çeken bir konu olmuştur. İlgili yazın incelendiğinde bazı bilim adamları karar alma sürecinin içeriğine odaklanmış, kategorilerini ve önemli türlerini belirlemiş ya da anahtar basamakları tespit etmiş, bazıları da stratejik karar alma sürecini etkileyen bağlamsal (contextual) faktörlere odaklanmıştır (Bakker, Curşeu ve Vermeulen, 2007). Bu çerçevede stratejik karar alma sürecini etkileyen *bağlamsal* faktörler yazında dört farklı kuramsal bakış açısı ile incelenip, açıklanmaya çalışılmıştır: (i) ‘stratejik seçim’ (strategic choice) veya ‘üst yönetim’ (upper echelon), (ii) ‘çevresel determinizm’ (environmental determinism), (iii) ‘firma özellikleri ve kaynak temelli bakış’ (firm characteristics and the resource-based view), (iv) ‘stratejik kararın belirli özellikleri’ (strategic decision-specific characteristics). Stratejik seçim bakış açısı, stratejik karar alan kişilerin görev ve karakteristik özelliklerine odaklanır ve stratejik karar alma sürecini önemli karar alan kişilerin tutum ve düşüncelerini bakarak “üst kademe” ya da “üst yöneticiler” ışığında yansıtır (Child, 1972; Hambrick ve Mason, 1984; Miller ve Toulouse, 1986; Papadakis ve Barwise, 1996; 2002). Çevresel determinizm bakış açısına göre stratejik karar alma ve süreçler dış fırsatların, tehditlerin, baskıların ve diğer çevresel etkilerin uyarlamasıdır; yani stratejik kararlar çevreye uyum sağlamayı açıklar ve karar alıcıların bu uyumu kolaylaştırmadaki rolleri azaltılmıştır. (Papadakis ve Barwise, 1996; Elbanna, 2011). Bu bakış açısı çevresel faktörlerin stratejik karar alma sürecini nasıl etkilediği sorusuna cevap arar (Aldrich, 1979; Hannan ve Freeman, 1977; Fredrickson, 1984; Eisenhardt, 1989; Judge ve Miller, 1991, Papadakis, Lioukas ve Chambers, 1998). Firma özellikleri ve kaynak temelli bakış ise, firmaya ait özelliklere odaklanarak örneğin firmanın yapısı, büyüklüğü, performansı ve örgütsel kaynakların stratejik karar alma sürecini etkileyen ana faktörler olduğunu varsayar (Baum ve Wally, 2003; Bourgeois ve Eisenhardt, 1988; Eisenhardt, 1989; Miller, 1987; Miller vd., 1988; Simsek vd., 2005; Papadakis ve Barwise, 2002; Frederickson, 1997; Elbanna ve Child, 2007; Frederickson, 1985; Papadakis, 1998; Hickson vd., 1986). Stratejik kararın belirli özellikleri bakış açısı ise, karar alıcıların bir stratejik kararı kendi algılarına dayalı uyarıcılara – önem, belirsizlik, güdü, baskı, yakınlık- dayandırdığı bir görüşü vurgular. Bu noktada yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu dört bakış açısından en fazla ‘stratejik seçim’ ile ilgili kuramsal ve görgül çalışmaların yapıldığı ve bu çalışmalarda üst yönetimin karakteristik özelliklerinin, stratejik karar alma sürecinin ana özelliklerini

etkileyerek temelde bu süreci rasyonellik, hiyerarşik merkezileşme ve biçimselleşme ile açıklamaya çalıştıkları ve stratejik karar alma sürecini birtakım örgütsel değişkenlerle- firma performansı, yenilikçilik, vb.- ilişkilendirdikleri görülmektedir (Bantel ve Jackson, 1989; Hannan ve Freeman, 1977; Haleblan ve Finkelstein, 1993; Norburn ve Birley, 1988; Eisenhardt ve Schoonhoven, 1990; Rajagopalan, Rasheed ve Datta, 1993; Lewin ve Stephens, 1994; Miller ve Toulouse, 1986; Nahavandi ve Malekzadeh, 1993; Papadakis, 2006; Hitt ve Tyler, 1991; Stein, 1980; Lieberson ve O'Connor, 1972; Lyles ve Mitroff, 1980; Balta, Woods ve Dickson, 2010; Ürü vd, 2011). Ancak yazında yukarıda bahsettiğimiz dört farklı bakış açısını kapsayarak stratejik karar alma sürecinin özelliklerini ve bu özelliklerdeki değişimi açıklamaya çalışan çalışmalar çok kısıtlı sayıdadır (Papadakis vd., 2010; Shepherd, 2014). Buradan hareketle, yazındaki bu boşluğu doldurmak amacıyla bu çalışmada stratejik karar alma sürecinin özellikleri bu dört farklı bakış açısının görüşünü yansıtacak biçimde *rasyonellik*, *kapsamlılık*, *biçimselleşme*, *hiyerarşik merkezileşme*, *davranışsal bütünleşme*, *politik davranış*, *sezgi* olarak ele alınıp, açıklanmıştır. Çalışmada ayrıca stratejik karar alma süreci özelliklerinin ardılı olabileceği düşünülen girişimcilik yönelimi konusu ele alınıp, aralarındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Şöyle ki, stratejik karar alma süreci stratejik bir seçim ve yönelimle sonuçlanmaktadır. Günümüz iş dünyasında işletmelerin sürdürülebilirliklerini etkileyen en önemli hususlardan biri olan farklılaşma ve inovasyona (yenilikçilik) zemin hazırlayan etmen girişimci bir eylemdir. Bu noktada var olan ürün ve hizmetlerle yeni pazarlara girilmesi ile sonuçlanacak girişimci bir eylemde kullanılacak yöntem ve karar alma biçimleri gibi süreçlerin nasıl gerçekleştirileceğini açıklayan girişimcilik yönelimi (Altuntaş ve Dönmez, 2010) işletmelerin başarısında ve sürdürülebilirliğinde son derece önemli hale gelmiştir. Yazında bir stratejik seçim ve yönelim olarak ifade edilen girişimcilik yönelimi (Khandwalla, 1977; Lumpkin ve Dess, 1996; Lee ve Peterson, 2000; Wiklund ve Shepherd, 2003; 2005) bu çalışmada stratejik karar alma sürecinin yukarıda bahsedilen özellikleriyle ilişkilendirilmiştir. Konuyla ilgili yazında önde gelen akademisyenlerden Fiş ve Wasti'nin (2009) revize ettikleri girişimcilik yöneliminin boyutları *yenilikçilik*, *ileriye etkililik (proaktiflik)*, *risk alma*, *saldırgan rekabetçilik* ve *özerklik* olarak ele alınmıştır. Yukarıda bahsedildiği gibi yazındaki konuyla ilgili boşluğu doldurmak amacıyla bu çalışmada stratejik karar alma sürecinin özelliklerinin -*rasyonellik*, *kapsamlılık*, *biçimselleşme*, *hiyerarşik merkezileşme*, *davranışsal bütünleşme*, *politik davranış*, *sezgi* - girişimcilik yönelimi üzerindeki etkileri ve çevresel dinamizm ve çevresel olumsuzluğun bu etkileşimdeki düzenleyici rolleri bütüncül bir model ile araştırılmıştır.

2. Araştırma Sorusu/Problemi ve Araştırmanın Amacı

Araştırma Sorusu/Problemi: 'Stratejik karar alma sürecinin özellikleri ile girişimcilik yönelimi arasında bir ilişki var mıdır? Eğer var ise, stratejik karar alma sürecinin hangi özellikleri girişimcilik yönelimini ne yönde ve ne şiddette etkiler?

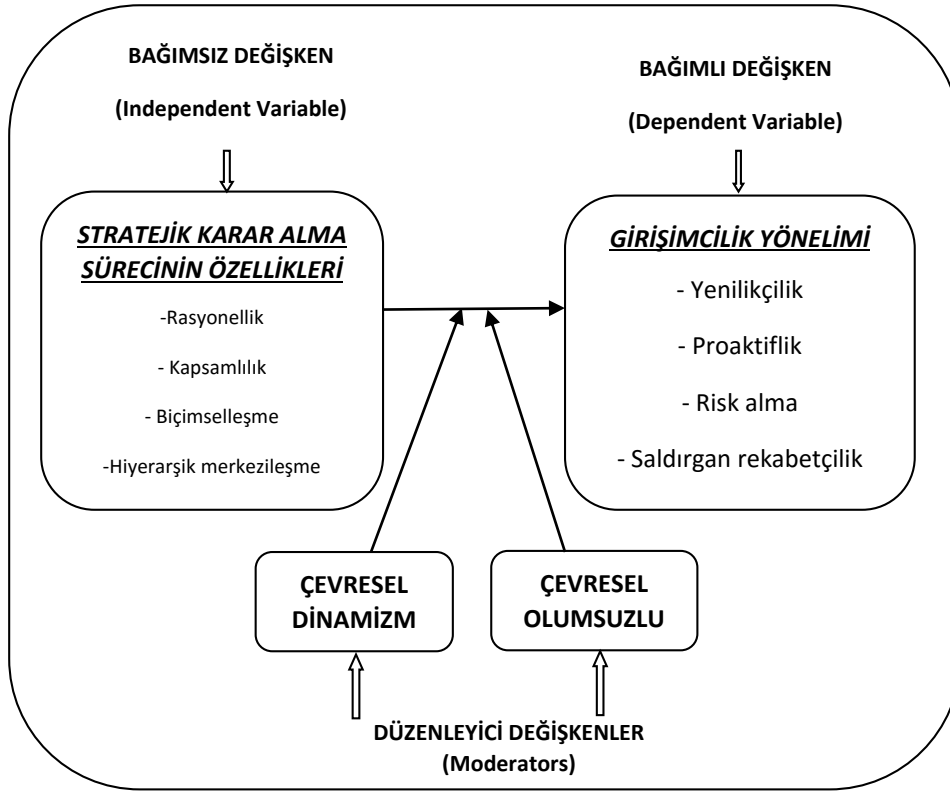
Bu araştırmanın amacı stratejik karar alma sürecinin özelliklerinin – *rasyonellik*, *kapsamlılık*, *biçimselleşme*, *hiyerarşik merkezileşme*, *davranışsal bütünleşme*, *politik davranış*, *sezgi* - girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisini incelemek ve çevresel dinamizm ve çevresel olumsuzluğun bu etkileşimdeki düzenleyici rollerini bütüncül bir model ile test etmektir.

Araştırmanın amacına yönelik olarak geliştirilen araştırma modeli ve hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: Rasyonel stratejik karar alma süreci girişimcilik yönelimini olumlu yönde etkiler.

H₂: Kapsamlı stratejik karar alma süreci girişimcilik yönelimini olumlu yönde etkiler.

- H₃**: Biçimsel stratejik karar alma süreci girişimcilik yönelimini olumlu yönde etkiler.
- H₄**: Hiyerarşik merkezi stratejik karar alma süreci girişimcilik yönelimini olumsuz yönde etkiler.
- H₅**: Stratejik karar alma sürecinde davranışsal bütünleşme girişimcilik yönelimini olumlu yönde etkiler.
- H₆**: Stratejik karar alma sürecinde politik davranış, girişimcilik yönelimini olumsuz yönde etkiler.
- H₇**: Stratejik karar alma sürecinde sezgi, girişimcilik yönelimini olumlu yönde etkiler.
- H_{8a}**: Çevresel dinamizm, rasyonel stratejik karar alma süreci ve girişimcilik yönelimi ilişkisinde düzenleyici rol üstlenmektedir.
- H_{8b}**: Çevresel dinamizm, kapsamlı stratejik karar alma süreci ve girişimcilik yönelimi ilişkisinde düzenleyici rol üstlenmektedir.
- H_{8c}**: Çevresel dinamizm, biçimsel stratejik karar alma süreci ve girişimcilik yönelimi ilişkisinde düzenleyici rol üstlenmektedir.
- H_{8d}**: Çevresel dinamizm, hiyerarşik merkezi stratejik karar alma süreci ve girişimcilik yönelimi ilişkisinde düzenleyici rol üstlenmektedir.
- H_{8e}**: Çevresel dinamizm, stratejik karar alma sürecinde davranışsal bütünleşme ve girişimcilik yönelimi ilişkisinde düzenleyici rol üstlenmektedir.
- H_{8f}**: Çevresel dinamizm, stratejik karar alma sürecinde politik davranış ve girişimcilik yönelimi ilişkisinde düzenleyici rol üstlenmektedir.
- H_{8g}**: Çevresel dinamizm, stratejik karar alma sürecinde sezgi ve girişimcilik yönelimi ilişkisinde düzenleyici rol üstlenmektedir.
- H_{9a}**: Çevresel olumsuzluk, rasyonel stratejik karar alma süreci ve girişimcilik yönelimi ilişkisinde düzenleyici rol üstlenmektedir.
- H_{9b}**: Çevresel olumsuzluk, kapsamlı stratejik karar alma süreci ve girişimcilik yönelimi ilişkisinde düzenleyici rol üstlenmektedir.
- H_{9c}**: Çevresel olumsuzluk, biçimsel stratejik karar alma süreci ve girişimcilik yönelimi ilişkisinde düzenleyici rol üstlenmektedir.
- H_{9d}**: Çevresel olumsuzluk, hiyerarşik merkezi stratejik karar alma süreci ve girişimcilik yönelimi ilişkisinde düzenleyici rol üstlenmektedir.
- H_{9e}**: Çevresel olumsuzluk, stratejik karar alma sürecinde davranışsal bütünleşme ve girişimcilik yönelimi ilişkisinde düzenleyici rol üstlenmektedir.
- H_{9f}**: Çevresel olumsuzluk, stratejik karar alma sürecinde politik davranış ve girişimcilik yönelimi ilişkisinde düzenleyici rol üstlenmektedir.
- H_{9g}**: Çevresel olumsuzluk, stratejik karar alma sürecinde sezgi ve girişimcilik yönelimi ilişkisinde düzenleyici rol üstlenmektedir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

3. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Araştırma neden-sonuç ilişkisine dayalı açıklayıcı araştırma modeliyle gerçekleştirilmektedir. Buna göre stratejik karar alma sürecinin özelliklerinin – *rasyonellik*, *kapsamlılık*, *biçimselleşme*, *hiyerarşik merkezileşme*, *davranışsal bütünleşme*, *politik davranış*, *sezgi* - girişimcilik yönelimi üzerindeki etkileri ve çevresel dinamizm ve çevresel olumsuzluğun bu etkileşimdeki düzenleyici rolleri bütüncül bir model ile açıklanıp, tespit edilmiştir. **Araştırmanın anakütlesi (evreni)** -Sağlık Bakanlığı'nın 2014'teki verilerine göre- **Türkiye'deki 1528 hastanedir. Araştırmanın örnekleme** ise, basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile anakütlenin %10'u temel alınarak oluşturulan **153 hastane ve bu hastanelerin üst yönetimidir.** Araştırma için gerekli olan veriler; **yapılandırılmış anket uygulaması** ile toplanmıştır. Bu araştırmada, anakütlerdeki tüm işletmeler Excel programına kaydedilerek **basit tesadüfi örnekleme** yapılmış ve **anakütlenin %10'unu temsil eden 153 hastaneye** telefon ve e-posta aracılığıyla ulaşılmıştır. Anketler, araştırma örneklemindeki tüm hastanelere 3'er adet olmak üzere yüz yüze görüşme ve posta yolu ile iletilmiştir. Ancak, katılımcıların bazıları yoğun iş tempoları ve anket sorularının uzunluğu nedeniyle ankete katılamayacaklarını belirtmişlerdir. Sonuç olarak, araştırmaya **110 hastanenin 328 üst kademe yöneticilerinden** elde edilen cevaplar dâhil edilmiştir.

Araştırmada öncelikle geniş bir literatür taraması yapılmış ve gerekli teorik altyapı oluşturulmuştur. Araştırmada sağlık sektöründe yer alan kamu ve özel hastanelerin seçilmesinin temel nedeni Türkiye'deki hizmet sektörünün dinamolarından biri olan sağlık kurumlarının stratejik karar alma süreçlerinin ve girişimcilik eğilimlerinin incelendiği görgül çalışmalara yazında rastlanılmamış olmasıdır. Bununla birlikte sağlık sektöründe yer alan hastaneleri konu edinen, çoğunlukla bireysel düzeyde analiz öngören mikro bazlı birçok

görgül çalışma mevcut iken, bu araştırmanın değişkenlerini konu edinen ve örgüt düzeyinde analiz içeren makro bazlı görgül çalışmaların eksikliği bu çalışma kapsamında giderilmek istenmektedir. Araştırmada geliştirilen modelde yer alan her bir değişkenin ölçümünü sağlamak üzere 14 farklı ölçek kullanılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan hastanelerin ve üst düzey yöneticilerin demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik demografik sorular sorulmuştur. Bu çerçevede hastanelerde üst düzey yöneticilere uygulanana **anket formu 15 bölümde, 80 ifadeden oluşmaktadır**. Araştırma modelinin **Bağımsız değişkeni** olan **Stratejik Karar Alma Sürecinin Özelliklerini** ölçmeye yönelik olarak **her bir özellik (boyut) için ayrı bir ölçek kullanılmıştır**. Bu çerçevede anketin birinci bölümünde **Rasyonellik** Dean ve Sharfman (1996) tarafından geliştirilen ve Türkçe tercümesi Ürü ve Diğerleri (2011) tarafından yapılan 5 ifadelik bir ölçekle; anketin ikinci bölümünde **Kapsamlılık** Miller ve Diğerleri (1998) tarafından geliştirilen ve Türkçe tercümesi araştırmacılar tarafından yapılan 5 ifadelik bir ölçekle; anketin üçüncü bölümünde **Biçimselleşme** Papadakis, Lioukas, ve Chambers (1998) tarafından geliştirilen ve Türkçe tercümesi Ürü ve Diğerleri (2011) tarafından yapılan 7 ifadelik bir ölçekle; anketin dördüncü bölümünde **Hiyerarşik Merkezileşme** Wally ve Baum (1994) tarafından geliştirilen ve Türkçe tercümesi Ürü ve Diğerleri (2011) tarafından yapılan 5 ifadelik bir ölçekle; anketin beşinci bölümünde **Davranışsal Bütünleşme** Şimşek ve Diğerleri (2005) ve Carmelli ve Schaubroeck (2006) tarafından ortaya konulan ifadeler araştırmacılar tarafından geliştirilerek ve Türkçe tercümesi yapılarak 9 ifadelik bir ölçekle; anketin altıncı bölümünde **Politik Davranış** Shepherd (2014) tarafından geliştirilen Türkçe tercümesi araştırmacılar tarafından yapılan 7 ifadelik bir ölçekle; anketin yedinci bölümünde **Sezgi** Shepherd (2014) tarafından geliştirilen Türkçe tercümesi araştırmacılar tarafından yapılan 5 ifadelik bir ölçekle ölçülmüştür. Araştırmanın **Bağımlı değişkeni** olan **Girişimcilik Yönelimini** ölçmek üzere Fiş ve Wasti (2009) tarafından geliştirilen 5 boyutta, 17 ifadeden oluşan "Girişimcilik Yönelimi" ölçeği anketin sekinci-onikinci bölümlerinde kullanılmıştır. Anketin on üçüncü bölümünde araştırmanın **Düzenleyici değişkenlerinden Çevresel Dinamizm** Miller ve Friesen (1984) ve Achrol ve Stern (1988) tarafından ortaya konulan ifadeler araştırmacılar tarafından geliştirilerek ve Türkçe tercümesi yapılarak 9 ifadelik bir ölçekle; anketin on dördüncü bölümünde **Çevresel Olumsuzluk** Khandwalla (1977), Miller ve Friesen (1984) ve Miller (1993) tarafından ortaya konulan ifadeler araştırmacılar tarafından geliştirilerek ve Türkçe tercümesi yapılarak 9 ifadelik bir ölçekle ölçülmüştür. On beşinci bölümde, araştırma modelinin kontrol değişkenlerini ölçmek üzere hastane ve üst düzey yöneticilere yönelik 11 demografik soru yer almaktadır. **hastane yaşı ve hastane büyüklüğü**-çalışan sayısı baz alınarak- girişimcilik yönelimine etki edebileceğinden **kontrol değişkenleri** olarak ele alınmıştır.

4. Verilerin Analizi

Örnekleme ait verilerin analizi SPSS 22.0 ve LISREL 8.80 istatistik paket programları ile yapılmıştır. Öncelikle hastane ve 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.

Deneklerin %67,1'i erkek; %40,4'ü 35 yaş üstü-50 yaş arasında; %86,3'ü evli; %58,5'i doktora derecesine sahip; %31,7'si icra kurulu üyesi; %43,8'i sağlık sektöründe 25 yıl üstü deneyime sahip; %35,6'sı bulunduğu hastanede 10 yıl üstü-15 yıl arası kıdeme sahiptir. Örnekleme ait hastanelerin %33,2'si sunulan hizmet türüne göre genel hastane;

%35,7'si mülkiyetine göre özel hastane; %82'si 200 üstü çalışana sahip ve %31,8'i maksimum 20 yıllık hastanedir.

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri kapsamında öncelikle **Açımlayıcı Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis, EFA)** çalışmalarına yer verilmiş; daha sonra faktörlerin iç tutarlılıklarını belirlemek amacıyla güvenilirlik analizleri yapılmış; son olarak **Doğrulayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis, CFA)** çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın açımlayıcı faktör analizleri ve güvenilirlik analizi çalışmaları SPSS 22.0 paket programıyla gerçekleştirilirken; doğrulayıcı faktör analizi çalışmaları ise LISREL 8.80 (Linear Structural Relation Statistics Package Program) yazılımı ile gerçekleştirilmiştir.

Stratejik karar alma süreci özelliklerinden Rasyonellik Ölçeği'nin **Açımlayıcı Faktör Analizi** kapsamında **yapı geçerliliğini** belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda 5 sorudan oluşan, özdeğerleri ('Eigen') 1 ve üzerinde olan orijinal ölçekteki gibi tek faktör elde edilmiştir (KMO=0,798, $X^2_{\text{Bartlett test}}(10)=1273,634$ $p=0,000$) (Toplam açıklanan varyans:%74,476). Son olarak, bu ölçeğin **güvenilirlik düzeyi** test edilmiştir. Faktörlerin **iç tutarlılıklarının** hesaplanmasında **Cronbach α** değerleri kullanılmıştır. Analiz sonucunda bu ölçeğin iç tutarlılığı **r=0,91** olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, Rasyonellik Ölçeği güvenilir bir ölçüm aracıdır. Rasyonellik Ölçeği'nin **Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA)** sonuçlarına göre, benzerlik oranı Ki-kare istatistiği $X^2(95)=190,46$, $p=0,000$ ve $X^2/df=2.004$ olarak tespit edilmiştir. Uyum İyiliği İndeksi (GFI)=0,96; Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)=0,91; Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)=0,95; Normlanmış Uyum İndeksi (NFI)=0,88; Göreli Uyum İndeksi (RFI)=0,91; Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası (RMSEA)=0,035; Standardize Edilmiş Kök Ortalama Kare Artık (SRMR)=0,047 olarak belirlenmiştir. CFA sonuçları modelin tüm uyum iyiliği kriterleri açısından oldukça iyi değerlere sahip olduğunu göstererek, Rasyonellik Ölçeği'nin faktör yapısını doğrular niteliktedir.

Stratejik karar alma süreci özelliklerinden Kapsamlılık Ölçeği'nin **Açımlayıcı Faktör Analizi** kapsamında **yapı geçerliliğini** belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda 5 sorudan oluşan, özdeğerleri ('Eigen') 1 ve üzerinde olan orijinal ölçekteki gibi tek faktör elde edilmiştir (KMO=0,891, $X^2_{\text{Bartlett test}}(10)=2603,966$ $p=0,000$). Toplam açıklanan varyans: %91,268; **r=0,976** olarak bulunmuştur.

Kapsamlılık Ölçeği'nin **Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA)** sonuçlarına göre, benzerlik oranı Ki-kare istatistiği $X^2(35)=75,76$, $p=0,000$ ve $X^2/df=2.16$ olarak tespit edilmiştir. Uyum İyiliği İndeksi (GFI)=0,92; Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)=0,91; Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)=0,97; Normlanmış Uyum İndeksi (NFI)=0,97; Göreli Uyum İndeksi (RFI)=0,94; Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası (RMSEA)=0,021; Standardize Edilmiş Kök Ortalama Kare Artık (SRMR)=0,012 olarak belirlenmiştir. CFA sonuçları modelin tüm uyum iyiliği kriterleri açısından oldukça iyi değerlere sahip olduğunu göstererek, Kapsamlılık Ölçeği'nin faktör yapısını doğrular niteliktedir.

Stratejik karar alma süreci özelliklerinden Biçimselleşme Ölçeği'nin **Açımlayıcı Faktör Analizi** kapsamında **yapı geçerliliğini** belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda 7 sorudan oluşan, özdeğerleri ('Eigen') 1 ve üzerinde olan orijinal ölçekteki gibi tek faktör elde edilmiştir (KMO=0,888, $X^2_{\text{Bartlett test}}(21)=4499,969$ $p=0,000$). Toplam açıklanan varyans: %91,881; **r=0,984** olarak bulunmuştur.

Biçimselleşme Ölçeği'nin **Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA)** sonuçlarına göre, benzerlik oranı Ki-kare istatistiği $X^2(140)=313,91$, $p=0,000$ ve $X^2/df=2.24$ olarak tespit edilmiştir. Uyum İyiliği İndeksi (GFI)=0,91; Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)=0,90; Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)=0,94; Normlanmış Uyum İndeksi (NFI)=0,94; Göreli Uyum

İndeksi (RFI)=0,94; Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası (RMSEA)=0,026; Standardize Edilmiş Kök Ortalama Kare Artık (SRMR)=0,020 olarak belirlenmiştir. CFA sonuçları modelin tüm uyum iyiliği kriterleri açısından oldukça iyi değerlere sahip olduğunu göstererek, Biçimselleşme Ölçeği'nin faktör yapısını doğrular niteliktedir.

Stratejik karar alma süreci özelliklerinden Hiyerarşik Merkezileşme Ölçeği'nin **Açımlayıcı Faktör Analizi** kapsamında **yapı geçerliliğini** belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda 5 sorudan oluşan, özdeğerleri ('Eigen') 1 ve üzerinde olan orijinal ölçekteki gibi tek faktör elde edilmiştir (KMO=0,843, $X^2_{\text{Bartlett test}}(10)=1701,973$ $p=0,000$). Toplam açıklanan varyans: %81,990; **r=0,945** olarak bulunmuştur. Hiyerarşik Merkezileşme Ölçeği'nin **Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA)** sonuçlarına göre, benzerlik oranı Ki-kare istatistiği $X^2(50)=132,20$, $p=0,000$ ve $X^2/df=2.64$ olarak tespit edilmiştir. Uyum iyiliği İndeksi (GFI)=0,86; Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)=0,88; Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)=0,93; Normlanmış Uyum İndeksi (NFI)=0,93; Görelî Uyum İndeksi (RFI)=0,86; Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası (RMSEA)=0,028; Standardize Edilmiş Kök Ortalama Kare Artık (SRMR)=0,042 olarak belirlenmiştir. CFA sonuçları modelin tüm uyum iyiliği kriterleri açısından iyi değerlere sahip olduğunu göstererek, Hiyerarşik Merkezileşme Ölçeği'nin faktör yapısını doğrular niteliktedir.

Stratejik karar alma süreci özelliklerinden Davranışsal Bütünleşme Ölçeği'nin **Açımlayıcı Faktör Analizi** kapsamında **yapı geçerliliğini** belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda 9 sorudan oluşan, özdeğerleri ('Eigen') 1 ve üzerinde olan orijinal ölçekteki gibi tek faktör elde edilmiştir (KMO=0,885, $X^2_{\text{Bartlett test}}(36)=5375,897$ $p=0,000$). Toplam açıklanan varyans: %85,099; **r=0,977** olarak bulunmuştur. Davranışsal Bütünleşme Ölçeği'nin **Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA)** sonuçlarına göre, benzerlik oranı Ki-kare istatistiği $X^2(48)=127,86$, $p=0,000$ ve $X^2/df=2.66$ olarak tespit edilmiştir. Uyum iyiliği İndeksi (GFI)=0,91; Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)=0,91; Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)=0,89; Normlanmış Uyum İndeksi (NFI)=0,90; Görelî Uyum İndeksi (RFI)=0,92; Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası (RMSEA)=0,030; Standardize Edilmiş Kök Ortalama Kare Artık (SRMR)=0,034 olarak belirlenmiştir. CFA sonuçları modelin tüm uyum iyiliği kriterleri açısından iyi değerlere sahip olduğunu göstererek, Davranışsal Bütünleşme Ölçeği'nin faktör yapısını doğrular niteliktedir.

Stratejik karar alma süreci özelliklerinden Politik Davranış Ölçeği'nin **Açımlayıcı Faktör Analizi** kapsamında **yapı geçerliliğini** belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda 7 numaralı ifadenin Anti-Image Korelasyon Matrisinde 'Measures of Sampling Adequacy' (MSA) değerinin 0,50'nin altında kaldığı ve faktör analizine uygun olmadığı görülmüş ve bu ifade analizden çıkartılarak tekrar faktör analizi yapılmıştır. Bu faktör analizi sonucunda 6 sorudan oluşan, özdeğerleri ('Eigen') 1 ve üzerinde olan orijinal ölçekteki gibi tek faktör elde edilmiştir (KMO=0,805, $X^2_{\text{Bartlett test}}(15)=1316,997$ $p=0,000$). Toplam açıklanan varyans: %64,919; **r=0,889** olarak bulunmuştur.

Politik Davranış Ölçeği'nin **Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA)** sonuçlarına göre, benzerlik oranı Ki-kare istatistiği $X^2(68)=141,87$, $p=0,000$ ve $X^2/df=2.08$ olarak tespit edilmiştir. Uyum İyiliği İndeksi (GFI)=0,92; Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)=0,93; Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)=0,90; Normlanmış Uyum İndeksi (NFI)=0,88; Görelî Uyum İndeksi (RFI)=0,90; Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası (RMSEA)=0,025; Standardize Edilmiş Kök Ortalama Kare Artık (SRMR)=0,048 olarak belirlenmiştir. CFA sonuçları modelin tüm uyum iyiliği kriterleri açısından iyi değerlere sahip olduğunu göstererek, Politik Davranış Ölçeği'nin faktör yapısını doğrular niteliktedir.

Stratejik karar alma süreci özelliklerinden Sezgi Ölçeği'nin **Açımlayıcı Faktör Analizi** kapsamında **yapı geçerliliğini** belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda 5

sorudan oluşan, özdeğerleri ('Eigen') 1 ve üzerinde olan orijinal ölçekteki gibi tek faktör elde edilmiştir (KMO=0,841, $X^2_{\text{Bartlett test}}(10)=1987,036$ $p=0,000$). Toplam açıklanan varyans: %81,993; $r=0,942$ olarak bulunmuştur. Sezgi Ölçeği'nin **Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA)** sonuçlarına göre, benzerlik oranı Ki-kare istatistiği $X^2(55)=152,16$, $p=0,000$ ve $X^2/df=2.76$ olarak tespit edilmiştir. Uyum İyiliği İndeksi (GFI)=0,90; Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)=0,91; Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)=0,91; Normlanmış Uyum İndeksi (NFI)=0,90; Görelî Uyum İndeksi (RFI)=0,89; Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası (RMSEA)=0,030; Standardize Edilmiş Kök Ortalama Kare Artık (SRMR)=0,048 olarak belirlenmiştir. CFA sonuçları modelin tüm uyum iyiliği kriterleri açısından iyi değerlere sahip olduğunu göstererek, Sezgi Ölçeği'nin faktör yapısını doğrular niteliktedir.

Girişimcilik Yönelimi Ölçeği'nin **Açımlayıcı Faktör Analizi** kapsamında **yapı geçerliliğini** belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda 7 numaralı ifadenin Anti-Image Korelasyon Matrisinde 'Measures of Sampling Adequacy' (MSA) değerinin 0,50'nin altında kaldığı ve faktör analizine uygun olmadığı görülmüş ve bu ifade analizden çıkartılarak tekrar faktör analizi yapılmıştır. Bu faktör analizi sonucunda 16 sorudan oluşan, özdeğerleri ('Eigen') 1 ve üzerinde olan orijinal ölçekten farklı ifadelerden oluşan 4 faktör elde edilmiştir (KMO=0,809, $X^2_{\text{Bartlett test}}(120)=6016,477$ $p=0,000$) (Toplam açıklanan varyans:%83,428). Bu faktörler sırasıyla, "**Yenilikçilik ve Risk Alma** (Açıklayıcılığı %=22,877)", "**Proaktiflik** (Açıklayıcılığı %=21,959)", "**Özerklik** (Açıklayıcılığı %=19,451)", "**Saldırgan Rekabetçilik** (Açıklayıcılığı %=19,142)" olarak adlandırılmıştır. Son olarak, ortaya çıkartılan bu boyutların ayrı ayrı ve toplamda **güvenilirlik düzeyleri** test edilmiştir. Analiz sonucunda tüm boyutların güvenilirliği kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır (Yenilikçilik ve Risk Alma: *Cronbach $\alpha=0,920$* ; Proaktiflik: *Cronbach $\alpha=0,98$* ; Özerklik: *Cronbach $\alpha=0,872$* ; Saldırgan Rekabetçilik: *Cronbach $\alpha=0,869$*). Boyutlar toplu olarak güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda da sonuçlar yüksek ve kabul edilebilir çıkmıştır ($r=0,910$). Bu sonuçlara göre, Girişimcilik Yönelimi Ölçeği güvenilir bir ölçüm aracıdır. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği'ne ait Tukey Toplanabilirlik Testi (*Tukey's Test of Additivity*) sonuçları tüm faktörlerin tek boyut altında analizlere alınabileceğini göstermiş ve yapılan analizlerde tek boyutlu olarak ele alınmıştır. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği'nin **Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA)** sonuçlarına göre, benzerlik oranı Ki-kare istatistiği $X^2(326)=1100,63$, $p=0,000$ ve $X^2/df=3,37$ olarak tespit edilmiştir. Uyum İyiliği İndeksi (GFI)=0,89; Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)=0,88; Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)=0,90; Normlanmış Uyum İndeksi (NFI)=0,91; Görelî Uyum İndeksi (RFI)=0,88; Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası (RMSEA)=0,047; Standardize Edilmiş Kök Ortalama Kare Artık (SRMR)=0,043 olarak belirlenmiştir. CFA sonuçları modelin tüm uyum iyiliği kriterleri açısından iyi değerlere sahip olduğunu göstererek, Girişimcilik Yönelimi Ölçeği'nin faktör yapısını doğrular niteliktedir.

Çevresel Dinamizm Ölçeği'nin **Açımlayıcı Faktör Analizi** kapsamında **yapı geçerliliğini** belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda 1 numaralı ifadenin Anti-Image Korelasyon Matrisinde 'Measures of Sampling Adequacy' (MSA) değerinin 0,50'nin altında kaldığı ve faktör analizine uygun olmadığı görülmüş ve bu ifade analizden çıkartılarak tekrar faktör analizi yapılmıştır. Bu faktör analizi sonucunda 8 sorudan oluşan, özdeğerleri ('Eigen') 1 ve üzerinde olan orijinal ölçekteki gibi tek faktör elde edilmiştir (KMO=0,866, $X^2_{\text{Bartlett test}}(28)=2857,001$ $p=0,000$). Toplam açıklanan varyans: %72,545; $r=0,944$ olarak bulunmuştur.

Çevresel Dinamizm Ölçeği'nin **Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA)** sonuçlarına göre, benzerlik oranı Ki-kare istatistiği $X^2(57)=134,46$, $p=0,000$ ve $X^2/df=2.35$ olarak tespit edilmiştir. Uyum İyiliği İndeksi (GFI)=0,90; Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)=0,89; Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)=0,90; Normlanmış Uyum İndeksi (NFI)=0,88; Görelî Uyum İndeksi (RFI)=0,89; Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası (RMSEA)=0,029; Standardize Edilmiş

Kök Ortalama Kare Artık (SRMR)=0,043 olarak belirlenmiştir. CFA sonuçları modelin tüm uyum iyiliği kriterleri açısından iyi değerlere sahip olduğunu göstererek, Çevresel Dinamizm Ölçeği'nin faktör yapısını doğrular niteliktedir.

Çevresel Olumsuzluk Ölçeği'nin **Açımlayıcı Faktör Analizi** kapsamında **yapı geçerliliğini** belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda 13 sorudan oluşan, özdeğerleri ('Eigen') 1 ve üzerinde olan orijinal ölçekteki gibi tek faktör elde edilmiştir (KMO=0,914, $X^2_{\text{Bartlett test}}(78)=5308,951$ $p=0,000$). Toplam açıklanan varyans: %72,886; **r=0,967** olarak bulunmuştur.

Çevresel Olumsuzluk Ölçeği'nin **Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA)** sonuçlarına göre, benzerlik oranı Ki-kare istatistiği $X^2(276)=549,78$, $p=0,000$ ve $X^2/df=1.99$ olarak tespit edilmiştir. Uyum İyiliği İndeksi (GFI)=0,93; Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)=0,92; Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)=0,91; Normlanmış Uyum İndeksi (NFI)=0,90; Görelî Uyum İndeksi (RFI)=0,88; Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası (RMSEA)=0,024; Standardize Edilmiş Kök Ortalama Kare Artık (SRMR)=0,039 olarak belirlenmiştir. CFA sonuçları modelin tüm uyum iyiliği kriterleri açısından oldukça iyi değerlere sahip olduğunu göstererek, Çevresel Olumsuzluk Ölçeği'nin faktör yapısını doğrular niteliktedir.

Araştırma modelinde yer alan tüm değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek üzere korelasyon analizi yapılmış sonuçta stratejik karar alma süreci özelliklerinden rasyonelliğin, biçimselleşmenin ve politik davranışın girişimcilik yönelimi ile ilişkilerinin bulunmadığı, değişkenlerin birbiriyle ilişkili olduğu görülmüştür. Bu sonuçla, araştırmanın **1., 3. ve 6. Hipotezleri**, ve bu hipotezlere bağlı olarak **8_a, 8_c, 8_f, 9_a, 9_c** ve **9_f Hipotezleri** regresyon analizleri yapılmasına gerek duyulmaksızın **yanlışlanmıştır**. Ayrıca hastane yaşı ve hastane büyüklüğünün girişimcilik yönelimi ile ilişkili olduğu görülmüş ve bu sonuçla kontrol değişkenleri olarak analizlere dahil edilmiştir.

5. Bulgular

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için regresyon analizleri ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmanın **2. Hipotezinde (H₂)** Kapsamlı stratejik karar alma sürecinin girişimcilik yönelimini olumlu yönde etkileyeceği öngörülmüştü. Bu hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, hastane büyüklüğü ($b=.217$) ve hastane yaşı ($b=-.250$) kontrol edildiğinde kapsamlı stratejik karar alma sürecinin ($b=.128$) girişimcilik yönelimi üzerinde olumlu etkisi olduğunu (0,022 anlamlılık seviyesinde) ve girişimcilik yönelimini %7 oranında açıkladığını göstermektedir. Bu durumda, **2. Hipotez (H₂) doğrulanmıştır**.

Araştırmanın **4. Hipotezinde (H₄)** Hiyerarşik merkezi stratejik karar alma sürecinin girişimcilik yönelimini olumsuz yönde etkileyeceği öngörülmüştü. Bu hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, hastane büyüklüğü ($b=-.291$) kontrol edildiğinde hiyerarşik merkezi stratejik karar alma sürecinin ($b=-.389$) girişimcilik yönelimi üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu (0,000 anlamlılık seviyesinde) ve girişimcilik yönelimini %14,5 oranında açıkladığını göstermektedir. Bu durumda, **4. Hipotez (H₄) doğrulanmıştır**.

Araştırmanın **5. Hipotezinde (H₅)** Stratejik karar alma sürecinde davranışsal bütünleşmenin girişimcilik yönelimini olumlu yönde etkileyeceği öngörülmüştü. Bu hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, hastane büyüklüğü ($b=.217$) ve hastane yaşı ($b=-.223$) kontrol edildiğinde stratejik karar alma sürecinde davranışsal bütünleşmenin ($b=.116$) girişimcilik yönelimi üzerinde olumlu etkisi olduğunu

(0,033 anlamlılık seviyesinde) ve girişimcilik yönelimini %6,8 oranında açıkladığını göstermektedir. Bu durumda, **5. Hipotez (H₅) doğrulanmıştır.**

Araştırmanın **7. Hipotezinde (H₇)** Stratejik karar alma sürecinde sezginin girişimcilik yönelimini olumlu yönde etkileyeceği öngörülmüştü. Bu hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, hastane büyüklüğü ($b=.190$) ve hastane yaşı ($b=-.271$) kontrol edildiğinde stratejik karar alma sürecinde sezginin ($b=.172$) girişimcilik yönelimi üzerinde olumlu etkisi olduğunu (0,004 anlamlılık seviyesinde) ve girişimcilik yönelimini %7,9 oranında açıkladığını göstermektedir. Bu durumda, **7. Hipotez (H₇) doğrulanmıştır.**

Araştırmanın **8_b hipotezinde** çevresel dinamizmin, kapsamlı stratejik karar alma süreci ve girişimcilik yönelimi ilişkisinde düzenleyici bir rol üstlendiği öngörülmekteydi. Bu hipotezin test edilmesi için Baron ve Kenny'nin ve Aiken ve West'in düzenleyici değişken testi uygulanmış ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları, ilk aşamada kapsamlı stratejik karar alma sürecinin denkleme girmedikini göstermektedir. Bu durumda **8_b hipotezi yanlışlanmıştır.**

Araştırmanın **8_a hipotezinde** çevresel dinamizmin, hiyerarşik merkezi stratejik karar alma süreci ve girişimcilik yönelimi ilişkisinde düzenleyici bir rol üstlendiği öngörülmekteydi. Bu hipotezin test edilmesi için Baron ve Kenny'nin ve Aiken ve West'in düzenleyici değişken testi uygulanmış ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları, hiyerarşik merkezi stratejik karar alma sürecinin ve çevresel dinamizmin etkileşim terimlerinin regresyona eklenmesinden sonra modelin açıklayıcı gücünün %27,6'ya yükselmiş olduğunu ve ortaya çıkan beta katsayıları ve R² değişiminin ($\Delta R^2=.079$ p=.000) istatistiki olarak anlamlı olduğunu ve **8_a Hipotezinin doğrulandığını** göstermiştir.

Araştırmanın **8_e hipotezinde** çevresel dinamizmin, stratejik karar alma sürecinde davranışsal bütünleşme ve girişimcilik yönelimi ilişkisinde düzenleyici bir rol üstlendiği öngörülmekteydi. Bu hipotezin test edilmesi için Baron ve Kenny'nin ve Aiken ve West'in düzenleyici değişken testi uygulanmış ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları, ilk aşamada stratejik karar alma sürecinde davranışsal bütünleşmenin denkleme girmedikini göstermektedir. Bu durumda **8_e hipotezi yanlışlanmıştır.**

Araştırmanın **8_g hipotezinde** çevresel dinamizmin, stratejik karar alma sürecinde sezgi ve girişimcilik yönelimi ilişkisinde düzenleyici bir rol üstlendiği öngörülmekteydi. Bu hipotezin test edilmesi için Baron ve Kenny'nin ve Aiken ve West'in düzenleyici değişken testi uygulanmış ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları, ikinci aşamada stratejik karar alma sürecinde sezgi ve çevresel dinamizmin etkileşim terimlerinin regresyona girmediğini ve R² değişiminin olmadığını göstermektedir. Bu durumda **8_g hipotezi yanlışlanmıştır.**

Araştırmanın **9_b hipotezinde** çevresel olumsuzluğun kapsamlı stratejik karar alma süreci ve girişimcilik yönelimi ilişkisinde düzenleyici bir rol üstlendiği öngörülmekteydi. Bu hipotezin test edilmesi için Baron ve Kenny'nin ve Aiken ve West'in düzenleyici değişken testi uygulanmış ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları, kapsamlı stratejik karar alma sürecinin ve çevresel olumsuzluğun etkileşim terimlerinin regresyona eklenmesinden sonra modelin açıklayıcı gücünün %9,2'ye yükselmiş olduğunu ve ortaya çıkan beta katsayıları ve R² değişiminin ($\Delta R^2=.022$ p=.029) istatistiki olarak anlamlı olduğunu ve **9_b Hipotezinin doğrulandığını** göstermiştir.

Araştırmanın **9_d hipotezinde** çevresel olumsuzluğun, hiyerarşik merkezi stratejik karar alma süreci ve girişimcilik yönelimi ilişkisinde düzenleyici bir rol üstlendiği öngörülmekteydi. Bu hipotezin test edilmesi için Baron ve Kenny'nin ve Aiken ve West'in

düzenleyici değişken testi uygulanmış ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları, hiyerarşik merkezi stratejik karar alma sürecinin ve çevresel olumsuzluğun etkileşim terimlerinin regresyona eklenmesinden sonra modelin açıklayıcı gücünün %15,5'e yükselmiş olduğunu ve ortaya çıkan beta katsayıları ve R² değişiminin ($\Delta R^2=.010$ p=.028) istatistiki olarak anlamlı olduğunu ve **9_d Hipotezinin doğrulandığını** göstermiştir.

Araştırmanın **9_e hipotezinde** çevresel olumsuzluğun, stratejik karar alma sürecinde davranışsal bütünleşme ve girişimcilik yönelimi ilişkisinde düzenleyici bir rol üstlendiği öngörülmektedir. Bu hipotezin test edilmesi için Baron ve Kenny'nin ve Aiken ve West'in düzenleyici değişken testi uygulanmış ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları, stratejik karar alma sürecinde davranışsal bütünleşmenin ve çevresel olumsuzluğun etkileşim terimlerinin regresyona eklenmesinden sonra modelin açıklayıcı gücünün %10,8'e yükselmiş olduğunu ve ortaya çıkan beta katsayıları ve R² değişiminin ($\Delta R^2=.040$ p=.002) istatistiki olarak anlamlı olduğunu ve **9_e Hipotezinin doğrulandığını** göstermiştir.

Araştırmanın **9_g hipotezinde** çevresel olumsuzluğun, stratejik karar alma sürecinde sezgi ve girişimcilik yönelimi ilişkisinde düzenleyici bir rol üstlendiği öngörülmektedir. Bu hipotezin test edilmesi için Baron ve Kenny'nin ve Aiken ve West'in düzenleyici değişken testi uygulanmış ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları, stratejik karar alma sürecinde sezginin ve çevresel olumsuzluğun etkileşim terimlerinin regresyona eklenmesinden sonra modelin açıklayıcı gücünün %10,1'e yükselmiş olduğunu ve ortaya çıkan beta katsayıları ve R² değişiminin ($\Delta R^2=.022$ p=.003) istatistiki olarak anlamlı olduğunu ve **9_g Hipotezinin doğrulandığını** göstermiştir.

6. Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışmada, Türkiye genelindeki 110 hastanenin 328 üst düzey yöneticisinin stratejik karar alma süreci özelliklerinin – *rasyonellik, kapsamlılık, biçimselleşme, hiyerarşik merkezileşme, davranışsal bütünleşme, politik davranış, sezgi* - girişimcilik yönelimleri üzerindeki etkileri ve çevresel dinamizm ve çevresel olumsuzluğun bu etkileşimdeki düzenleyici rolleri bütüncül bir model incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, hastane büyüklüğü ve hastane yaşı kontrol edildiğinde kapsamlı stratejik karar alma süreci girişimcilik yönelimini olumlu yönde etkilemektedir (%7). Benzer şekilde, hastane büyüklüğü ve hastane yaşı kontrol edildiğinde stratejik karar alma sürecinde davranışsal bütünleşme girişimcilik yönelimini olumlu yönde etkilemektedir (%6,8). Araştırma sonuçları ayrıca hastane büyüklüğü ve hastane yaşı kontrol edildiğinde stratejik karar alma sürecinde sezginin girişimcilik yönelimini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (%7,9). Ancak, hastane büyüklüğü kontrol edildiğinde hiyerarşik merkezi stratejik karar alma sürecinin girişimcilik yönelimi üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu saptanmıştır (%14,5). Tüm bu bulgular yazında yapılan görgül çalışma sonuçlarını destekler niteliktedir. Yapılan analiz sonuçları beklenilenin aksine, çevresel dinamizmin sadece hiyerarşik merkezi stratejik karar alma süreci ve girişimcilik yönelimi ilişkisinde düzenleyici bir rol üstlendiğini göstermektedir. Şöyle ki, daha yüksek düzeydeki çevresel dinamizmde hiyerarşik merkezi stratejik karar alma sürecinin girişimcilik yönelimine olumsuz etkisi daha da güçlenmektedir (%27,6). Ayrıca, çevresel olumsuzluğun kapsamlı stratejik karar alma süreci ve girişimcilik yönelimi ilişkisinde düzenleyici bir rol üstlendiği görülmektedir. Şöyle ki, daha yüksek düzeydeki çevresel olumsuzlukta kapsamlı stratejik karar alma sürecinin girişimcilik yönelimine olumlu etkisi daha da güçlenmektedir (%9,2). Araştırma sonuçlarına göre, çevresel olumsuzluk hiyerarşik merkezi stratejik karar alma süreci ve girişimcilik yönelimi ilişkisinde düzenleyici bir rol üstlenmektedir. Buna ilaveten çevresel olumsuzluk, stratejik karar alma sürecinde

davranışsal bütünleşme ve sezginin girişimcilik yönelimleri ile ilişkilerinde düzenleyici bir rol oynamıştır.

Çalışmanın kuramsal katkısı, stratejik karar alma sürecinin özelliklerinin – *rasyonellik, kapsamlılık, biçimselleşme, hiyerarşik merkezileşme, davranışsal bütünleşme, politik davranış, sezgi* - girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisini çevresel dinamizm ve çevresel olumsuzluklar ışığı altında bütüncül bir modelde incelenmesi ve bu alandaki boşluğu doldurması olarak açıklanabilir. Çalışmanın uygulamadaki katkısı ise, kamu ve özel hastanelerin stratejik karar alma süreci özelliklerinin ve girişimcilik yönelimi ilişkisinin bütüncül bir modelde Türkiye’de ilk kez test edilmiş olmasıdır.

7. Kaynakça

- Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Altuntaş, G. ve Dönmez, D. (2010). Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 39(1):50-74.
- Ansoff, I.H. (1965). *Corporate Strategy*, McGraw-Hill.
- Bakker, R. M., Curşeu, P. L. ve Vermeulen, P. (2007). Cognitive Factors in Entrepreneurial Strategic Decision Making, *Cognition, Brain & Behavior*, 11(1): 195-219.
- Balta, M. E., Woods, A. ve Dickson, K. (2010). The Influence of Boards of Directors' Characteristics on Strategic Decision-Making: Evidence from Greek Companies, *Journal of Applied Business Research*, 26(3): 57-68.
- Bantel, K.A. ve Jackson, S. E. (1989). Top Management and Innovation in Banking: Does the Composition of the Top Team make a Difference?, *Strategic Management Journal*, 10: 107-124.
- Barnard, Chester I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Baum, J. R. ve Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24: 1107-1129.
- Bourgeois, L. J. III. ve Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34: 816-835.
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, *Sociology*, 6: 1-22.
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments, *Strategic Management Journal*, 10: 75–87.
- Dean, J. W. Jr, Sharfman, M. P. ve Ford, C. A. The Relationship of Procedural Rationality and Political Behavior in Strategic Decision-Making, *Decision Sciences*, 1993; 24(6): 1069-1083.
- Dean, J. W. ve Sharfman, M. P. Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness, *The Academy of Management Journal*, 1996; 39(2): 368-396.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32: 543-576.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32: 543-576.
- Eisenhardt, K. M. ve Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988, *Administrative Science Quarterly*, 33: 504-529.
- Elbanna, S. ve Child, J. (2007a). Influences on strategic decision effectiveness: development and test of an integrative model. *Strategic Management Journal*, 28: 431-453.
- Elbanna, S. ve Child, J. (2007b). The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision making. *Journal of Management Studies*, 44: 561-591.
- Fiş, M. ve Wasti, A. (2009). Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35: 127-164.
- Fredrickson, J. W. (1984). The comprehensiveness of strategic decision processes: extension, observation, future decisions. *Academy of Management Journal*, 27: 445-466.
- Fredrickson, J. W. (1985). Effects of decision motive and organizational performance level on strategic decision processes. *Academy of Management Journal*, 28: 821-843.
- Haleblian, J. ve Finkelstein, S. (1993). Top Management Team Size, CEO Dominance, and Firm Performance: The Moderating Roles of Environmental Turbulence and Discretion, *Academy of Management Journal*, 36(4): 844-863.
- Hannan, M. ve Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.
- Hambrick, D. C. ve Mason, P. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers, *The Academy of Management Review*, 9: 193-206.
- Hickson, D. J., Butler, R. J. ve Wilson, D. C. (2001). *The Bradford Studies of Strategic Decision Making. Classic Research in Management*. Aldershot, England: Ashgate Publishing Limited.
- Hickson, D. J. Miller, S. J. ve Wilson, D. C. (2003). Planned or prioritized? Two options in managing the implementation of strategic decisions. *Journal of Management Studies*. 40: 1803-1836.
- Hickson, D. J., Wilson, D. C., Cray, D., Mallory, G. R. ve Butler, R. J. (1986). *Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations*. San-Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hitt, M. ve Tyler, B. (1991). Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives, *Strategic Management Journal*, 12(5): 327-351.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. ve Zahra, S. A. (2002). Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale, *Journal of Business Venturing*, 17: 253-273.
- Judge, W. Q. ve Miller, A. (1991). Antecedents and outcomes of decision speed in differential environmental context. *Academy of Management Journal*, 34: 449-463.
- Khandwalla, P. N. (1976). Some Top Management Styles, Their Context and Performance, *Organization and Administrative Sciences*, 7(4): 21-51.
- Khandwalla, P. N. (1977) *The design of organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. 13. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Lee, S. ve Peterson, S. (2000). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of World Business*, 35 (4): 401-416.
- Lewin, A. Y. ve Stephens, C. U. (1994). CEO Attributes as Determinants of Organization Design: An Integrated Model, *Organization Studies*, 15(2): 183-212.
- Liebertson, S. ve O'Connor, J. F. (1972). Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations, *American Sociological Review*, 37: 117-130.
- Lyles, M. A. ve Mitroff, J. I. (1980). Organizational Problem Formulation: An Empirical Study, *Administrative Science Quarterly*, 25: 102-119.
- Lumpkin, G. T. (1996). The Entrepreneurial Orientation (EO) of New Entrants: Performance Implications of Alternative Configurations of EO, Environment, and Structure, *Yayımlanmamış doktora tezi*, The University of Texas at Arlington.
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construction and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1): 135-173.
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle, *Journal of Business Venturing*, 16: 429-451.
- Meyer, J. (1972), *Objectives et Strategies de l'Entreprise*, Dunond, Paris.
- Miller, D. (1987). Strategy making and structure: analysis and implications for performance. *Academy of Management Journal*, 30: 7-32.
- Miller, D., Droge, C. ve Toulouse, J. M. (1988). Strategic process and content as mediators between organizational context and structure. *Academy of Management Journal*, 32: 544-569.
- Miller, D. ve Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4: 221-235.
- Miller, S. J. (1997). Implementing strategic decisions: four key success factors. *Organization Studies*, 18: 577-602.
- Miller, S. J. (2010). The Bradford studies: decision making and implementation processes and performance. In Nutt, P. C. and Wilson, D. C. (eds), *Handbook of Decision Making*. Chichester: Wiley, 433-448.
- Miller, S. J., Wilson, D. ve Hickson, D. (2004). Beyond planning strategies for successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning*, 37: 201-218.
- Miller, D. ve Toulouse, J. M. (1986). Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms, *Management Science*, 1389-1409.
- Nahavandi, A. ve Malekzadeh, A. R. (1993). Leader Style in Strategy and Organizational Performance: An Integrative Framework, *Journal of Management Studies*, 30(3): 405-425.
- Norburn, D. ve Birley, B. (1988). The Top Management Team and Corporate Performance, *Strategic Management Journal*, 9: 225-237.
- Papadakis, V. M. (2006). Do CEOs Shape the Process of Making Strategic Decisions? Evidence from Greece, *Management Decision*, 44(3): 367-394.

- Papadakis, V. M. ve Barwise, P. (1996). Top Management Characteristics and Strategic Decision Processes, Centre for Marketing Working Paper, No.96-101:1-36.
- Papadakis, V. M. ve Barwise, P. (2002). How Much do CEOs and Top Managers Matter in Strategic Decision-Making?, *British Journal of Management*, 13: 83-95.
- Papadakis, V. M., Lioukas, S. ve Chambers, D. (1998). Strategic Decision Making Processes: The Role of Management and Context, *Strategic Management Journal*, 19: 115-147.
- Rajagopalan, N., Rasheed, A. M. A. ve Datta, D. K. (1993). Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions, *Journal of Management*, 19(2): 349-384.
- Shane, S. A., Venkataraman, S. ve Macmillan, I. (1995). Cultural Differences in Innovation Championing Strategies, *Journal of Management*, 21(5): 931-952.
- Shepherd, N. (2014). An empirical examination of the strategic decision-making process. Ph.D. Dissertation, Aston University.
- Simon, H. A. (1957). *Administrative Behaviour: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. Third Edition*. New York: Macmillan.
- Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H. ve Dino, R. N. (2005). Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. *Academy of Management Journal*, 48: 69-84.
- Stein, J. (1980). Contextual Influence on Strategic Decision Methods. Ph.D. Dissertation, University of Pennsylvania.
- Ürü, F. Oben ve Diğerleri. (2011). How Much Entrepreneurial Characteristics Matter in Strategic Decision-Making?, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24: 538-562.
- Venkataraman, N. (1989). The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence, *Academy of Management Review*, 14(3): 423-444.
- Wally, S. ve Baum, J. R. Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making, *The Academy of Management Journal*, 1994; 37(4): 932-956.
- Wiklund J. ve Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24 (13): 1307-1314.
- Wiklund, J. ve Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20 (1): 71-91.

LİDERLİK DAVRANIŞI İLE YENİLİK PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE STRATEJİK KARAR VERME HIZININ ARA DEĞİŞKEN (MEDIATÖR) ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

Mehtap Özşahin

Yalova Üniversitesi
mehtap.ozsahin@hotmail.com

Ebru Beyza Bayarçelik

İstanbul Gelişim Üniversitesi
kbeyza@yahoo.com

ÖZET

Bu çalışmada, liderlik davranışı ile stratejik karar verme hızı ve yenilik performansı arasındaki ilişki incelenmiş ve liderlik davranışı-yenilik performansı ilişkisinde stratejik karar verme hızının rolü araştırılmıştır. Veri toplama tekniği olarak anketten yararlanılmıştır. Marmara bölgesinde faaliyet gösteren 122 orta ve büyük ölçekli işletmenin 284 orta ve üst düzey yöneticisinden elde edilen verilerin analiz bulgularına göre; liderlik davranışlarından sadece değişim odaklı liderliğin yenilik performansına ve stratejik karar verme hızına anlamlı etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan 4 aşamalı hiyerarşik regresyon sonucunda, değişim odaklı liderlik davranışının stratejik karar verme hızı vasıtasıyla yenilik performansını arttırdığı bulgusuna ilk kez bu çalışmada ulaşılmıştır.

Anahtar Kelime: Stratejik Karar Verme Hızı, Liderlik, Yenilik Performans

1. Giriş

Yoğun rekabetin ve hızlı değişimlerin hüküm sürdüğü iş dünyasında firmaların varlıklarını devam ettirebilmeleri, hızla değişen dinamik çevreye uyum sağlamalarına, dolayısıyla kararları en hızlı şekilde alıp uygulamaya geçirmelerine bağlıdır. Stratejik karar verme sürecinin ve stratejik karar verme hızının son zamanlarda ön plana çıkmasında iş dünyasının bu yeni düzeni önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda da büyük sorumluluk stratejik kararları alan ve kararların uygulanmasına çalışanlara liderlik eden yöneticilere düşmektedir.

“Nelerin, nasıl etkin bir şekilde yapılabileceği konusunda anlaşma ve uzlaşma sağlamak için takipçileri etkileme ve paylaşılan hedefleri gerçekleştirmek için bireysel ve kolektif çabayı harekete geçirme süreci” (Yulk,2002:7) olarak tanımlanan liderlik, her zaman için insanların ilgisini çekmesine rağmen bu konudaki bilimsel çalışmalar 1900’lerde yürütülmeye başlamıştır. Sosyal bilimciler, bir liderin takipçilerini en iyi şekilde etkilemesine ve grup hedeflerini başarmasına yol açan liderlik özelliklerini, yeteneklerini, davranışlarını, güç kaynağını ya da durum özelliklerini bulmaya çalışmışlardır. Stratejik kararların kısa zamanda alınması” (Ancona, Okhuysen ve Perlov, 2001) şeklinde tanımlanan stratejik karar verme hızı, literatüre Bourgeois ve Eisenhardt (1988) tarafından kavramlaştırılan bir konudur. Karar verme hızı ile firma performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında Bourgeois ve Eisenhardt (1988) karar verme hızının çevresel faktörlere bağlı olarak firma performansını arttırdığı bulgusuna ulaşmışlardır. Daha sonra Wally ve Baum

(1994) yaptıkları çalışmada stratejik karar verme hızını etkileyen bireysel ve örgütsel özellikleri ortaya koymuşlardır. Stratejik karar verme hızı konusunda yapılan çalışmalarda genellikle stratejik karar verme hızı çevre ilişkisi (Eisenhardt, 1989; Judge ve Miller, 1991), stratejik karar verme hızı performans ilişkisi (Bourgeois ve Eisenhardt, 1988; Zehir ve Özşahin, 2008) ve stratejik karar verme hızını etkileyen bireysel ve yapısal faktörler (Wally ve Baum, 1994) üzerinde durulmuştur. “Yeni fikirler, ürünler, deneyler ve yaratıcı süreçler sonucunda yeni ürünlerin, hizmetlerin ve teknolojik süreçlerin ortaya çıkması” (Lumpkin & Dess, 1996) şeklinde tanımlanan yenilik kavramı 1980’lerden sonra yapılan çok sayıda çalışmanın odak noktası olmuştur. Yeniliği, “yeni bir ürünün pazarlanmasıyla ilgili teknik AR-GE, üretim, yönetim ve ticari faaliyetleri kapsayan bir süreç” olarak tanımlayan Alegre ve Chiva (2008), bu bağlamda yenilik performansını yenilik etkinliği ve yenilik verimliliğinden oluşan iki boyutlu bir yapı olarak ifade etmektedir. Yenilik etkinliği; yeniliğin başarı derecesini ölçerken, yenilik verimliliği başarı derecesi için harcanan emekleri ölçmektedir (Alegre ve Chiva, 2008:317). Çalışmalarda genellikle bağımlı değişken olarak ele alınan yenilik performansı, öğrenme odaklılık, örgütsel öğrenme, liderlik gibi konularla ilişkilendirilmiştir (Alegre ve Chiva, 2008; Aragon-Corea, Garcia-Morales ve Cordon-Pozo, 2007; Zehir ve Özşahin, 2008). Liderlik-yenilik performansı ilişkisi ve stratejik karar verme hızı-yenilik performansı ilişkisi daha önce pek çok araştırmacı tarafından ayrı ayrı incelenmiş olmasına rağmen; birlikte ilk kez bu çalışmada ele alınacak ve **stratejik karar verme hızının, liderlik davranışı ile yenilik performansı ilişkisindeki rolü** ilk kez bu çalışmayla irdelenecektir.

2. Teorik Çerçeve ve Hipotezler

Liderlik, en sade şekliyle “örgütlenmiş bir grubun bir hedefin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerini etkileme süreci” olarak tanımlanmaktadır (Rauch & Behling, 1984, s.46). Liderlik kavramı bir kişiden ziyade bir süreci anlatır ve lider bu süreçte başkalarına ilham vererek ve etkileyerek, kendisini izlemelerini sağlayarak, belirli amaçlar doğrultusunda davranmalarını sağlayan kişidir (Koçel, 2014:668). Liderler, bilginin işletme içerisinde üretilmesi ve uygulanmasını destekleyen kararların alınmasını da ve işletmelerin potansiyel yeniliklerini ortaya çıkması için uygun çevre koşullarının oluşturulmasını da önemli role sahiptirler (Kanter, 1983; Van De Ven,1993; Gümüsoğlu & İlsev, 2009; García-Morales, 2012;). Yenilik araştırmacıları liderin eğitim durumu, kişilik, tutum gibi karakteristik özelliklerine önem verirken (Storey, 2000; Trushman & Nadler, 1986), liderlik tarzının firma içinde yeniliğe etkileri üzerine ayrıca vurgu yapılmaktadır (Harbone & John, 2003; Mc Donough, 2000). Liderler örgüt içinde öğrenmeyi, yenilik süreçlerini oluşmasını ve performansın artırılması sağlayan en önemli unsurlardandır (Montes, Moreno, & Morales, 2005). Örgütsel yeniliklerin başarısı; sahip olunan kabiliyet, yetenek gibi iç faktörlerle, dış çevre faktörlerinin iyi anlaşılmasına bağlıdır ki bu süreçte en kritik görev ve sorumluluk yeniliği keşfeden, ortaya çıkaran ve uygulayabilen liderlere düşmektedir (Bock ve arkadaşları, 2015:3). Dönüşümsel liderlik yazında yeniliğe ve performansa etkileri en çok incelenen liderlik davranışdır (Jung ve ark.,2003; Sarros ve ark.,2008; Arago’n-Correa ve ark., 2007; Gümüsoğlu & İlsev,2009; Jaiswal ve ark., 2015). Değişim odaklı olan dönüşümsel liderlik, örgüt içerisinde yenilikçi kültürün oluşturulması için; yaratıcılığı cesaretlendiren çalışma alanları oluşturur, çalışanlarını yaratıcı düşünceleri, yenilik yapmaları ve zor hedefleri gerçekleştirmeleri için onlara ilham verir ve motive eder (Waldman ve ark., 2001; Sarros ve ark, 2008; Gümüsoğlu & İlsev,2009). Aynı zamanda değişim odaklı liderler birlikte öğrenme, bilginin yayılması ve yeni fikirlerin uygulanmasını cesaretlendirerek ve kolaylaştırarak yenilik uygulanmalarını artırabilirler (James, 2002; Vera & Crossan, 2004, Yukl, 2008).Diğer taraftan, ilişki odaklı liderlik davranışının, çalışanlarda iş tamimini

artırarak, iş yerinde stresi azaltarak (Bass, 1990; Yukl, 2006), çalışanlar ve takımlar arasında güven ve işbirliğini oluşturarak yenilik çalışmalarını kolaylaştırdığı çalışmalarla ortaya konmuştur (Bass, 1990; Zaccaro ve ark., 2001, Yukl, 2008). İlişki odaklı liderler, çalışanlarını destekler ve önemser; onları yetkilendirir ve güçlendirir, başarılarını takdir eder, işbirliği ve takım çalışmalarını cesaretlendirir. Böylece çalışanlarıyla iletişime geçip onlara önem verdiğini gösteren ilişki odaklı liderler, çalışanın kendisinden beklenen görevin ötesinde katkı sağlamasıyla yenilikçiliği, bireysel ve takım performansını artırabilir (Yukl, 2008). Görev odaklı liderler ise stratejileri uygulayarak, hiyerarşik örgüt yapısını geliştirerek, çalışanları performanslarına göre ödüllendirerek yani faaliyetleri yöneterek firma performansına olumlu yönde katkı sağlarlar (Tosi, 1982; Yukl, 2002). Ayrıca görev odaklı liderler çalışanların beklenti ve hedeflerini belirlemekle kalmaz ödül ve geribildirimlerle çalışanların yenilik yapabilmeleri için dışsal motivasyonu oluştururlar (Chang, 2015).

Araştırmalar genellikle lider davranışlarının örgüt içinde ki yenilik sürecini olumlu yönde etkilediğini yönündedir (Henry,2001;Howell ve Higgins,1990;West ve ark., 2003). Ancak bu çalışmaların çoğu liderlik davranışı ile yenilik arasında doğrudan bir ilişki yerine dolaylı bir ilişki önermektedir. Mesela Jung dönüşümsel liderliğin, çalışanların özgürce tartışabilmelerini ve yeni fikirleri denemelerini cesaretlendiren “örgüt iklimi” vasıtasıyla örgüt yeniliğini arttırdığını iddia etmektedir (2003: 539). Örgüt kültürü (Sarros, 2008), örgütsel öğrenme (Arago'n-Correa,2007; García-Morales, 2012), güçlendirme, yeniliği destekleyen iklim (Jung,2003), takipçilerin yaratıcılığı (Gümüsoğlu & İlsev,2009), liderlik davranışı ile örgütsel yenilik ilişkisinde aracı etkileri incelenen diğer bazı faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan ürün hayat eğrilerinin kısaldığı, yeniliğin çok çabuk eskidiği günümüz koşullarında hızlı karar verip hızlı hareket etmek rekabetin ön koşulu olmuştur. Hızın ve dinamizmin baş döndürücü bir şekilde arttığı bu koşullarda, yöneticilerden fırsatları değerlendirme adına zaman kaybetmeden karar vermeleri ve bu kararlarını davranışa dönüştürmeleri beklenmektedir. Hızlı karar alabilen yöneticiler, rekabet avantajı sağlayan ve etkin teknolojik süreçlerin hemen kullanılmasına imkan veren başarılı yeni ürünleri ya da iyileştirilmiş modelleri erkenden uygulamaya geçirecekler (Baum ve Wally, 2003), böylece yenilik performanslarını arttıracaklardır. Bu bağlamda, liderlik ile yenilik performansı arasında pozitif yönlü dolaylı bir ilişkinin var olduğu ve bu ilişkinin stratejik karar verme hızı vasıtasıyla kurulduğu öngörüsünün araştırıldığı bu çalışmada aşağıdaki hipotezler önerilmektedir:

H1: Değişim odaklı liderler, hızlı kararlar alarak yenilik performansını artırırılar

H2: İlişki odaklı liderler, hızlı kararlar alarak yenilik performansını artırırılar

H3: Görev odaklı liderler, hızlı kararlar alarak yenilik performansını artırırılar

3. Metodoloji Ve Uygulama

Anket yönteminin kullanıldığı çalışma, Marmara bölgesinde üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 122 orta ve büyük ölçekli işletme üzerinde yürütülmüştür. Yaklaşık 300 kadar orta ve üst düzey yöneticiden elde edilen anketlerden gerekli koşulları sağlamayanlar elenmiş ve geriye kalan 284 anket analize tabi tutulmuştur. Anket toplama yöntemi olarak geri dönüş oranının yüksek olduğu yüz yüze görüşme yönteminin yanı sıra elektronik posta yöntemi de kullanılmıştır. Likert tipi ordinal ölçeklerin yer aldığı anket sorularında; liderlik davranışını ölçmek için Yukl (2002)'den 33 sorudan oluşan liderlik davranışı sınıflaması ölçeği; stratejik karar verme hızını ölçmek için Gu, Xie ve Weng (2012)'den dan uyarlanan 7 sorudan oluşan stratejik karar verme hızı ölçeği; yenilik

performansını ölçmek için Özşahin (2011)'in Miller & Friesen (1982) ve Prajogo & Sohal (2006)'dan Türkçe'ye uyarladığı 8 soruluk yenilik performansı ölçeği kullanılmıştır.

4. Analizler Ve Sonuçları

122 firmanın 284 orta ve üst düzey yöneticisinden elde edilen anketler SPSS 15.00 İstatistik Paket Programı kullanılarak değerlendirilmiş ve elde edilen veriler faktör, güvenilirlik ve korelasyon analizlerine tabi tutulmuştur. Daha sonra, araştırma firma düzeyinde yürütülmesi gerektiğinden, her bir firmadan ayrı ayrı katılımcılardan elde edilen cevapların ortalamaları alınarak veriler firma düzeyine indirgenmiştir. Veriler firma düzeyine indirgendikten sonra 122 gözlem verisi üzerinde korelasyon analizi tekrar edilmiş ve araştırma hipotezini test etmek 122'ye indirgenen gözlem verisi regresyon analize tabi tutulmuştur. Çalışmamızda öncelikle, değişkenlerimizi ölçmek için 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanan 48 soru SPSS 15.00 istatistik paket programı kullanılarak keşifsel faktör analize tabi tutuldu. Yapılan faktör analizi sonucunda, liderlik davranışı ölçeğinden 12 soru ve stratejik karar verme hızı ölçeğinden 3 soru faktör dağılımı göstermediğinden ölçekten çıkarılmış ve kalan 33 soru 5 faktöre dağılmıştır. Beş faktöre ait Cronbach alfa değerlerinin 0,70'ten büyük oluşu, kullanılan ölçeklerin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. 284 katılımcıdan elde edilen verilere ve firma düzeyine indirgenen 122 gözlem verisine uygulanan korelasyon analizi sonucuna göre, liderlik davranışlarının alt boyutları ile stratejik karar verme hızı ve yenilik performansı değişkenleri birbirleriyle $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı ilişkiye sahiptir. Değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri ve korelasyon katsayıları Tablo 1'de listelenmiştir.

Tablo 1. Değişkenlere ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

DEĞİŞKENLER	Ortalama	Standart Sapma	Değişim Odaklı Liderlik	İlişki odaklı Liderlik	Görev Odaklı Liderlik	Stratejik Karar Verme Hızı	Yenilik Performansı
Değişim Odaklı Liderlik	3,855	0,666	1	,714**	,505**	,553**	,532*
İlişki odaklı Liderlik	4,036	0,596	,633**	1	,434**	,371**	,439*
Görev Odaklı Liderlik	4,248	0,642	,481**	,414**	1	,221*	,243*
Stratejik Karar Verme Hızı	3,861	0,836	,477**	,264**	,207**	1	,634*
Yenilik Performansı	3,867	0,729	,442**	,284**	,159**	,630**	1

Köşegenin alt kısmındaki korelasyon katsayıları ölçüm değişkenlerinden; üst kısmındaki korelasyon katsayıları firma düzeyine indirgenen faktörlerden elde edilmiştir

*: $p < 0.05$ düzeyinde Pearson Korelasyonu anlamlı **: $p < 0.01$ düzeyinde Pearson Korelasyonu anlamlı

Liderlik ile yenilik performansı arasında stratejik karar verme hızının ara değişken etkisinin araştırıldığı bu çalışmada, genel araştırma modeliyle ilgili oluşturulan; H1, H2 ve H3 hipotezleri 4 aşamalı regresyon analizi ile test edilmiştir (Baron ve Kenny, 1986).

Tablo 2. Liderlik Davranışları ile Yenilik Performansı Arasındaki Stratejik Karar Verme Hızı Ara Değişkeni Regresyon Analizi

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standardize β	Sig.	Düzenlenmiş R ²	F Değeri
1. Regresyon	Değişim Odaklı Liderlik	Yenilik Performansı	,466***	,000	,274	16,212
	İlişki Odaklı Liderlik		,126	,259		
	Görev Odaklı Liderlik		-,048	,598		
2. Regresyon	Değişim Odaklı Liderlik	Stratejik Karar Verme Hızı	,618***	,000	,294	17,768
	İlişki Odaklı Liderlik		-,039	,726		
	Görev Odaklı Liderlik		-,075	,402		
3. Regresyon	Stratejik Karar Verme Hızı	Yenilik Performansı	,634***	,000	,397	80,674
4. Regresyon	Değişim Odaklı Liderlik	Yenilik Performansı	,161	,161	,441	24,887
	İlişki Odaklı Liderlik		,145	,140		
	Görev Odaklı Liderlik		-,011	,893		
	Stratejik Karar Verme Hızı		,494**	,000		

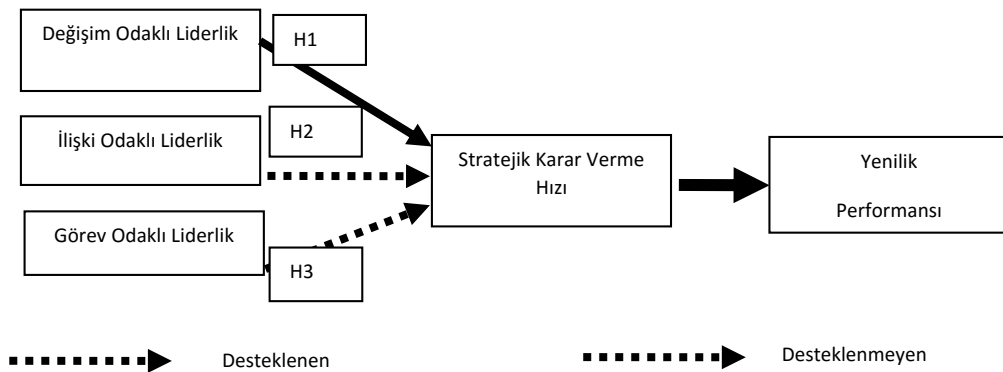
***: p ≤ 0.001

** : p ≤ 0.01

*: p ≤ 0.05

Tablo 2’de görüldüğü üzere 1. regresyon modelinde değişim odaklı liderlik yenilik performansını anlamlı düzeyde artırırken ($p=0.000$; $\beta= ,466$); ilişki odaklı liderlik ve görev odaklı liderlik ile yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (ilişki odaklı için $p=0.259$; $\beta= ,126$; görev odaklı için $p=0.598$; $\beta= -,048$). 2. regresyon analizinde yine aynı şekilde değişim odaklı liderlik stratejik karar verme hızını anlamlı düzeyde etkilerken ($p=0.000$; $\beta= ,618$); ilişki odaklı liderlik ve görev odaklı liderliğin stratejik karar verme hızı ile olan ilişkisi anlamlı çıkmamıştır (ilişki odaklı için $p=0.726$; $\beta= -,039$; görev odaklı için $p=0.402$; $\beta= -,075$). 3. Regresyon analizi, stratejik karar verme hızı ile yenilik arasındaki anlamlı ilişkiyi ortaya koymaktadır ($p=0.000$; $\beta=,634$; $R^2=,397$; $F=80,674$). Stratejik karar verme hızının, değişim odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik ve görev odaklı liderlik değişkenleriyle birlikte bağımsız değişken olarak analize dahil edildiği 4. regresyonda ise karar verme hızı yenilik performansı ile olan $p<0.01$ düzeyinde anlamlı ilişkisini korurken ($p=0.000$; $\beta= ,494$); değişim odaklı liderliğinin yenilik performansı ile olan $p<0.001$ düzeyindeki anlamlı ilişkisinin ortadan kalktığı görülmektedir ($p=0.161$, $\beta= ,161$). Dolayısıyla H1 hipotezi desteklenirken; H2 ve H3 hipotezleri desteklenmemiştir. Analizler sonucunda aşağıda yer alan araştırma modeli şekillenmiştir.

Şekil 1- Liderlik Davranışı ile Yenilik Performansı Arasındaki Stratejik Karar Verme Hızı Ara Değişken Regresyon Modeli



5. Sonuç

Marmara bölgesinde faaliyet gösteren 122 orta ve büyük ölçekli işletmenin 284 orta ve üst düzey çalışanından elde edilen verilerin SPSS 15 istatistik paket programıyla değerlendirildiği bu çalışmada stratejik karar verme hızı ile ilişkili olduğu düşünülen liderlik davranışı ve yenilik performansı arasındaki ilişkileri görmek için korelasyon analizi yapılmış ve bu değişkenlerin genel olarak birbirleriyle anlamlı düzeyde ($p \leq 0.05$) ilişkili olduğu görülmüştür. İlişkilerin yönünü tespit etmek ve öngörülen hipotezleri test etmek için yapılan regresyon analizlerinde, liderlik davranışı türlerinden değişim odaklı liderliğin yenilik performansı ile olan ilişkisinde, stratejik karar verme hızının önemli bir role sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan 4 aşamalı regresyon analizi sonucunda stratejik karar verme hızının, değişim odaklı liderlik davranışı ile yenilik performansı arasında aracı değişken etkisine sahip olduğu bulgusuna ulaşılmış ve H1 hipotezi desteklenmiştir. Çalışma bulguları, daha önce Zehir ve Özşahin (2008) tarafından yürütülen ve stratejik karar verme hızı ile yenilik performansı arasında pozitif yönlü ilişki ortaya koyan çalışma sonuçlarıyla paralel yöndedir. Nitekim Baum ve Wally'nin "hızlı karar vermenin; yeni ürünlerin ve modellerin, etkin teknolojik süreçlerin başarılı bir şekilde çabucak uyarlanması etekli olacağı" (2003) iddiası da bulgularımızı desteklemektedir.

Literatürde, stratejik karar verme hızı ve firma performansı ilişkisini ele alan çok sayıda çalışma bulunmasına rağmen (Bourgeois ve Eisenhardt, 1988; Eisenhardt, 1989; Judge ve Miller, 1991; Baum ve Wally, 2003); stratejik karar verme hızı-yenilik performansı ilişkisi görece olarak yeni irdelenmeye başlanmıştır. Stratejik karar verme hızı-yenilik performansı ilişkisi konusunda yürütülen ilk araştırmalardan olan Zehir ve Özşahin (2008)'in çalışması, örgütsel faktörler ve çevresel faktörlerin, stratejik karar verme hızı ve yenilik performansı ile olan ilişkisine odaklanırken; bireysel faktör olarak değerlendirilen liderlik davranışının stratejik karar verme hızı ve yenilik performansı ile olan ilişkisi ilk kez bu çalışma ile ele alınmıştır. Dolayısıyla liderlik davranış türlerinden değişim odaklı liderliğin stratejik karar verme hızı vasıtasıyla yenilik performansını arttırdığı bulgusu yine ilk kez bu çalışma ile ortaya konulmuştur ki bu da çalışmanın güçlü yönünü oluşturmaktadır.

6. Kaynakça

Ancona, D.G., Okhuysen, G.A. ve Perlow, L.A. (2001), "Taking Time to Integrate Temporal Research, *Academy of Management Review*", 26, ss.512-529.

Andreas, B., Eisengerich, B., Sharapov, D., ve George G. (2015), "Innovation and Leadership: When Does CMO Leadership Improve Performance From Innovation?", *Adam J., SAGE Open* ss: 1-14.

Aragón JA, García Morales VJ, Cordon Pozo E. (2007), "Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain", *Industrial Marketing Management*, 36(3):349-59.

Baron, R.M. ve 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, ss. 1173-1182.

Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press.

Baum, J.R. ve Wally, S. (2003), *Strategic Decision Speed and Firm Performance*, *Strategic Management Journal*, Vol.24, No.11, ss.1107-1129.

Bock,A.C., Eisengerich, A.B., Sharapov, D., George, G. (2015), "Innovation and Leadership: When Does CMO Leadership Improve Performance From Innovation?", *AGE Open* April-June ss: 1–14.

Bourgeois, L.J. ve Eisenhardt, K. (1988), "Strategic Decision Process in High Velocity Environment: Four Cases in Microcomputer Industry, *Management Science*", 34, ss.816-835.

Chang, J., Bai,X,Juan Li,J. (2015), "The influence of leadership on product and process innovations in China:The contingent role of knowledge acquisition capability", *Industrial Marketing Management* 50: 18–29.

Detelin S. Elenkov, D.S., Manev I.M.(2005),"Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context" *Journal of Management*, Vol. 31(3),ss.381-402.

Eisenhardt, K.M. (1989), "Making Fast Decision in High Velocity Environments", *Academy of Management Journal*, 32:3, ss.543-576.

García-Morales, V.C., Jiménez-Barrionuevo,M.M., Gutiérrez-Gutiérrez (2012). "Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation", *Journal of Business Research*, 65, ss.1040–1050.

Gumusluoglu L, İlsev A.(2009) "Transformational leadership, creativity, and organizational innovation", *Journal of Business Research*; 62(4):461–73

Harbone, P., & Johne, A. (2003), "Creating project climate for successful product innovation", *European Journal of Innovation Management*, 6(2),118 – 132.

Henry, J. (2001). *Creativity and perception in management*. London: Sage

Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 317-341.

Jaiswal, K.N. , Dhar,R.L.(2015), "Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study",*International Journal of Hospitality Management*,51,ss.30–41

James, C. R. (2002), "Designing learning organizations", *Organizational Dynamics*, 32(1), 46–61.

Judge, W.Q. ve Miller, A. (1991), "Antecedents and Outcomes of Decision Speed in Different Environmental Context", *Academy of Management Journal*, 34:2, ss.449-463.

Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003), "The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings", *Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544

Kanter RM. (1983) *The change masters*. New York: Simon & Schuster.

Koçel, T. (2014), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, 15.Baskı, İstanbul.

McDonough EF.(2000),"Investigation on factors contributing to the success of cross-functional teams", *Journal of Product Innovation Management* 17:221–35.

Miller, D. Ve Friesen, P. (1982), "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum", *Strategic Management Journal*, 3, ss.1-25.

- Montes, F. J. L., Moreno, A. R., & Morales, V. G. (2005). "Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: An empirical examination", *Technovation*, 25, 1159-1172.
- O'Connor, G. C., & DeMartino, R. (2006). "Organizing for radical innovation: An exploratory study of the structural aspects of RI management systems in large established firms. *Journal of Product Innovation Management*", 23, 475-497.
- Özşahin, Mehtap (2011), Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Rekabetçi Kültür ve Performans İlişkisi, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Prajogo, D.I. ve Sohal, A.S. (2006), "The Integration of TQM and Technology/R&D Management in Determining Quality and Innovation Performance", *Omega* 34, ss.296-312.
- Rauch, C.F. and Behling, O. (1984), "Functionalism: Basis for an Alternate Approach to Study of Leadership". (Adı Geçen Kaynak: Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 5. edition, 2002, Hamilton Printing Company, New Jersey)
- Sarros, B., Cooper, K., Santora, J.C. (2008) "Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Volume 15 (2) ss.145-158.
- Storey, J. (2000). "The management of innovation problem", *International Journal of Innovation Management*, 4(3), 347-369.
- Tushman, M. L., & Nadler, D. A. (1986). "Organizing for innovation", *California Management Review*, 28(3), 74-92.
- Tosi, H. J. (1982), Toward a paradigm shift in the study of leadership. In J. G. Hunt, U. Sekaran, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Leadership: Beyond establishment views* pp. 222-233. Carbondale, IL: Southern Illinois
- Van de Ven AH. (1986), "Central problems in the management of innovation", *Management Science* ;32:590-607.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004), "Strategic leadership and organizational learning", *Academy of Management Review*, 29, 222-240.
- Waldman, D.A., Ramirez, G.A., House, R.J. and Puranam, P. (2001), "Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profit Ability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty", *Academy of Management Journal*, 44, pp.134-143.
- Wally, S. ve Baum, J.R. (1994), "Personal and Structural Determinants of Pace of Strategic Decision Making", *Academy of Management Journal*, 37:4, ss.932-956.
- West, M. A., Borrill, C., Dawson, J., Brodbeck, F., Shapiro, D., & Haward, B. (2003), "Leadership clarity and team innovation in health care", *Leadership Quarterly*, 14, 393-410.
- Yukl, G. (2002) *Leadership in Organizations*, Fifth Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*, 6th edition Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2008), How Leaders Influence Organizational Effectiveness *The Leadership Quarterly* 19: 708-722

Yukl, G., Gordon, A. & Taber, T.,(2002) "A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 9, No.1, ss. 15-32.

Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (2001), "The nature of organizational leadership: understanding the performance imperatives confronting today's leaders", San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Zehir, C. Ve Özşahin, M. (2008), "A Field Research on the Relationship Between Strategic Decision Making Speed and Innovation Performance in the Case of Turkish Large Scale Firms". *Management Decision*, 46(5-6), ss. 709-724.

TASARIM OKULU VE İŞ ETİĞİ: BİR BELGE İNCELEMESİ ÇALIŞMASI

Volkan Keçeci
Kara Harp Okulu
vkececi@kho.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, stratejik yönetim yazınında bulunan ve iş etiği ile ilişkili bir boşluğa katkı sağlamak, buradan hareketle stratejik yönetim okullarının ilki olan Tasarım okulunun iş etiği ile ilişkisini ortaya koymak; aynı zamanda, stratejik yönetim sürecine iş etiği modelinden aktarımlar yaparak bir model önerisi sunmak amacı ile yapılmıştır. Araştırmada yöntem olarak nitel araştırma yöntemlerinden belge incelemesi benimsenmiş, veri analiz tekniği olarak da içerik analizi kullanılmıştır. Tasarım okulu ile ilgili üç adet belge; iki aşamada, toplam on adet kod kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlara bağlı olarak yapılan belge incelemesi sonucunda, Tasarım okulu ve iş etiği ilişkisi, Selznick (1957)'in eserinde yazındaki iddiaları doğrulayacak şekilde ortaya çıkmış; ayrıntıları ve uygulamadaki karşılıkları tartışma ve sonuç bölümünde ele alınmıştır. Stratejik yönetim süreci ve iş etiği etkileşimini ortaya koyan bir model önerisi açıklanarak çalışmaya eklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Tasarım Okulu, İş Etiği, Elitler, Etik Kurulu, Etik Elçisi, İş Etiği Modeli.

1. Giriş

İş etiği disiplininin, stratejik yönetim alanı ile etkileşimi, uygulama alanında son yıllarda işletmelerin kendi bünyelerinde etik kodlarını kurumsal bir gereklilik olarak düşünerek meydana getirmeleri ile görülmektedir. Bu durumun aksine, ulusal ve uluslararası stratejik yönetim yazınında, iş etiği kuramları ile stratejik yönetim yaklaşımlarının net bir şekilde ilişkilendirilmediği iddia edilmektedir (Köseoğlu vd., 2013). Ayrıca, Robertson (2008) tarafından yapılan boylamsal çalışmada (Tablo-1), stratejik yönetim ve iş etiği konularını ilişkilendiren çalışmalar yazında çok az yer bulmaktadır.

Stratejik yönetim ile etik ilişkisi, Barca (2005)'nin sınıflandırmasına göre, sürece yani stratejinin nasıl'ı ile ilgilenen bir çalışma olarak ele alınmıştır. Sarvan vd. (2003:76) stratejik yönetim okullarından tasarım okulunun etik değerlere yaklaşımını ele alırken, stratejilerin yaratılmasında ve bunların aralarından en iyisini seçerken değerlendirilmelerinde toplumun etik değerlerinden, sosyal sorumluluk anlayışından ve liderlik felsefesinden yararlandığını ileri sürmektedir. Sarvan vd. (2003)'nin bu tespiti sonucunda, stratejik yönetim okullarından ilki olan Tasarım okulu ile iş etiği ilişkisi bu çalışmada ele alınmıştır.

Tablo-1: 1996-2005 yılları arasında Strategic Management Journal’da yayınlanan makaleler

YIL	MAKALE SAYISI	ETİK KONULU MAKALE SAYISI	YÜZDE (%)
1996	47	2	4.3
1997	65	2	3.1
1998	70	1	1.4
1999	63	1	1.6
2000	69	2	2.9
2001	62	2	3.2
2002	71	2	2.8
2003	78	6	7.7
2004	68	2	2.9
2005	65	3	4.6
Toplam	658	23	3.5

(Robertson, 2008:748)

Tasarım okulunun temel öncüllerini ve temel modelini ortaya koyan Mintzberg (1990), Selznick (1957)’in etkisiyle modelde etkisi bulunan sosyal sorumluluk ve yönetsel değerlerin, stratejilerin yaratılmasında önemli iki faktör olduğu belirtmektedir. Mintzberg (1990:175), tasarım okulu ile etik ilişkisini şöyle belirtmektedir: “Dikkate değer bir şekilde Selznick (1957) haricinde, her nasılsa, bu okul ile ilgili birçok yazar, değerler ve etik konularına büyük dikkat göstermemişlerdir”.

Bu araştırmanın iki amacı bulunmaktadır; birincisi stratejik yönetim okullarının ilki olan tasarım okulu ile iş etiği konusunun nasıl bağdaştığını ortaya koymak, ikincisi Ülgen ve Mirze (2014:57) tarafından ortaya konulan stratejik yönetim süreci safhalarına ait modeli, Svensson ve Wood (2008:304)’un oluşturduğu model ile bütünleştirecek yeni bir model ortaya koymaktır.

Bu araştırmanın yazına katkısı, bilimsel bir disiplin olma yolunda ilerleyen stratejik yönetime (Barca, 2005) dair ilk yaklaşımlardaki etik konusundaki boşluğun doldurulması yönünde olacaktır.

2. Stratejik Yönetim Okulları ve Tasarım Okulu

On stratejik yönetim okulu, Sarvan vd. (2003:74) tarafından tanımlanırken, her okulun kendine has özgün varsayımları, bakış açıları, temel kavramları ve strateji önermeleri bulunduğu belirtilmektedir. Tasarım okulu, bu okulların ilkidir. Mintzberg vd. (1998), on stratejik yönetim okulunun tanıtımını yaptıkları çalışmalarında, her okulun eleştirisini yapmışlar ve her birinin stratejik yönetim alanına katkılarını ve kısıtlılıklarını ortaya koymuşlardır. Stratejik yönetim okulları ve strateji oluşturma süreçlerine bakış açıları, Mintzberg vd. (1998:3) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

1. Tasarım (Design) Okulu: Kavramlaştırma (conception) süreci
2. Planlama (Planning) Okulu: Formel süreç
3. Konumlandırma (Positioning) Okulu: Analitik süreç
4. Girişimcilik (Entrepreneurial) Okulu: Vizyoner süreç
5. Bilişsel (Cognitive) Okul: Mental süreç
6. Öğrenme (Learning) Okulu: Ortaya çıkan (emergent) süreç
7. Güç (Power) Okulu: Müzakere (negotiation) süreci
8. Kültürel (Cultural) Okul: Kolektif süreç

9. Çevresel (Environmental) Okul: Reaktif süreç
10. Biçimleşme (Configuration) Okulu: Dönüşüm (transformation) süreci.

Bu on okulun, ilk üçü öngörücü (prescriptive), sonraki altısı tanımlayıcı (descriptive) ve en son okul olan Biçimleşme Okulu ise bütünleştirici özellikleri nedeniyle üç gruba ayrılmaktadır (Mintzberg vd., 1998:3).

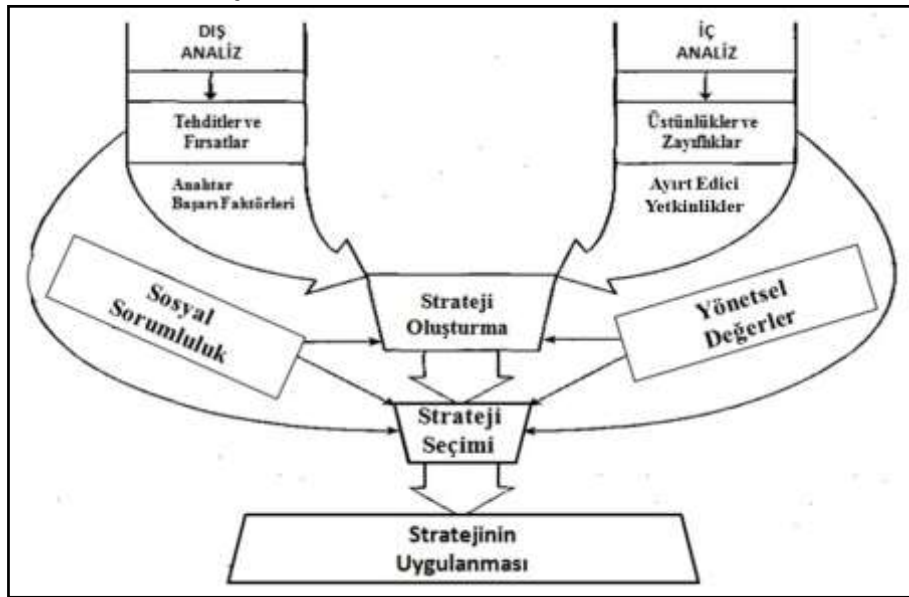
“Tasarım Okulu stratejik yönetim okulları içinde en eskisi ve en etkilisidir ve anahtar kavramları hala stratejik yönetim derslerinin ve stratejik yönetim uygulamalarının temelini oluşturmaya devam etmektedir” (Sarvan vd., 2003:75). Mintzberg (1990:172)’e göre, tasarım okulunun temellerini oluşturan iki kitap bulunmaktadır. Bunlar; Philip Selznick tarafından 1957’de yazılan Leadership in Administration: A Sociological Interpretation ve Alfred DuPont Chandler tarafından 1962’de yazılan Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise’dir.

Mintzberg vd. (1998)’nin çalışmasında tasarım okulunun strateji oluşturma sürecine en etkili bakış açısı olduğu varsayılırken, strateji oluşturmak dâhili güç ve zayıflıklarla, dış tehdit ve fırsatlar arasında gerekli uyumluluğu sağlamak olarak görülmektedir. Tasarım okulunun en önemli nosyonu, SWOT analizi pratikte ve eğitimde popüler olmuştur. Learned vd. (1965)’nin çalışmaları, örnek olay çalışmasını eğitime dahil eden bir ders kitabı olarak tasarım okulunun öncü kitabı olmuştur.

Andrews (1987) tarafından ortaya konulan tasarım okuluna ait modele, Mintzberg (1990) tarafından eklentiler yapılmıştır (Şekil-1), bu modele göre stratejinin oluşturulmasında etkili olan faktörler şunlardır:

- Anahtar başarı faktörleri (Dış analiz)
- Ayırt edici yetkinlikler (İşletme analizi)
- Sosyal sorumluluk
- Yönetsel değerler

Şekil-1: - Tasarım Okulunun Temel Modeli



(Mintzberg, 1990:174)

Mintzberg (1990), tasarım okulunun temel aldığı kitap olan Selznick (1957)'den esinlenerek, modele eklediği son iki faktörü şu şekilde tanımlamaktadır:

- Yönetimsel değerler: Örgütü resmi olarak yönlendiren inançlar ve tercihler,
- Sosyal sorumluluk: Örgütün içinde bulunduğu toplumun etik değerleri veya en azından tepe yöneticilerinin benimsedikleri değerlerdir.

Mintzberg vd. (1998:23)'nin tasarım okulu hakkındaki fikirleri şu şekilde sonuçlanmaktadır: "Stratejik yönetimin ilk fikirlerinin nereden geldiğini, neden bu kadar etkili olduğunu ve hangi rolleri oynayıp oynamayacaklarını belirleyen okula teşekkür borçluyuz".

3. İş Etiği Kavramı

McHugh (1991:5)'a göre, "iş etiği, ekonomi ve iş dünyasının sağladığı olanaklar doğrultusunda sağduyulu seçimler yapmamızda yol gösteren ilke ve değerleri inceleyen bir disiplindir". Ülgen ve Mirze (2014:487)'ye göre ise, "genel olarak iş yerinde neyin doğru, neyin yanlış olduğunu bilmek ve doğru olanı yapmaktır".

Hosmer (1994:20)'e göre, etik prensipler, subjektif olmaktan çok objektif ifadeler olarak görülmekte; ülkeler, dinler ve zamanların üzerinde yer almakta ve etik prensipler iyi bir toplum için önerilen temel kurallar olarak görülmektedir.

Etik konusunda yazında geçen kuramlar incelendiğinde, Donaldson ve Dunfee (1994) tarafından yapılan çalışmada, iş etiği haricinde de –hukuki etik ve tıp etiği gibi alanlarda- genel olarak iki yaklaşım kullanıldığı belirtilmektedir. Bunlardan birisi görgül çalışmalar ile elde edilen etik algıları ortaya koyan yaklaşım, diğeri ise normatif denilen görgül olmayan çalışmalarla daha çok etik konusundaki uzmanların görüşleri ile yönlendirilen "olması gereken" kurallar ortaya koyan yaklaşımdır. Donaldson ve Dunfee (1994) bu iki yaklaşımı ele alarak Bütünleyici Sosyal Sözleşme Kuramı (Integrative Social Contract Theory) adında yeni bir kuram önermişlerdir.

Stratejik yönetim disiplini ile iş etiği disiplini ilişkisi; kurumsal yönetim (corporate governance) ve etik boyutunda, Rossouw (2009) tarafından yapılan ilişkilendirme ile ortaya konulmaktadır. Bu ilişki iki yoldan olmaktadır. Birincisi yönetim etiğidir ve belirli kurumsal yönetim rejiminin veya kodunun temelinde yatan etik değerler ve kabullerdir. İkincisi ise etik yönetimidir ve işletmelerin etik performanslarını yönetirken izlemeleri beklenen ya da izlemeleri gereken yoldur.

Yazındaki araştırmalarda ortaya çıkan bu ilişkiler, stratejik yönetim disiplininin ilk varsayımlarında nasıl bir yaklaşım ile ele alındığı, bu çalışmanın araştırma sorusu olarak ele alınmıştır.

4. Yöntem

Araştırmada yöntem olarak, nitel araştırma yöntemlerinden belge incelemesi yöntemi benimsenmiştir. Veri analiz tekniği olarak da içerik analizi kullanılmıştır. Belge olarak üç kitap belirlenmiştir. Bu kitaplar tasarım okulunun temelini oluşturduğu düşünülen kitaplar olması nedeniyle, içerik analizinde tespit edilecek etik konusu ile ilgili ipuçları stratejik yönetim alanına farklı bir katkı sağlayabileceği düşünülmüştür. Üçüncü olarak analize eklenen kitap; tüm stratejik yönetim okullarını incelemekte; tarihsel ve bütüncül olarak ilişkilerini ortaya koymaktadır. İçerik analizine dahil edilen kitaplar şunlardır:

1. Philip Selznick - Leadership in Administration: A Sociological Interpretation (1957).
2. Alfred D. Chandler - Strategy and Structure: Chapters In The History Of The Industrial Enterprise (1962).
3. Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand ve Joseph Lampel - Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management (1998).

İçerik analizi için, iş etiği ile ilgili 8 adet kod; etik konusu ile ilgili kuramsal tartışmaları ortaya koyan bir çalışma olan Donaldson ve Dunfee (1994)'den, iş etiği ile stratejik yönetim konuları arasında ilişkiyi, yine etik ile ilgili kodlar aracılığıyla yazındaki makaleleri inceleyen Robertson (2008)'dan ve iş etiği konusunu iş dünyasındaki gerçeklikler ve uygulamalarla inceleyen McHugh (1991)'dan tespit edilmiş, MAXQDA-12 programı ile sıklık analizi yapılmıştır.

Analiz aşaması iki aşamaya ayrılabilir. İlk analiz safhası daha çok keşfedici bir nitelik taşımaktadır. Mintzberg (1990)'in de bahsettiği gibi etik konulara önem gösteren Selznick (1957), ilk aşamadan sonra, çalışmanın ağırlık noktası olmuştur. Selznick (1957)'in kitabında iş etiği ile ilgili olan bölümler incelendiğinde, analize iki adet kod (Değer ve Elit) daha eklenerek, toplam on kod üzerinden ikinci bir analiz yapılmıştır.

Analizde kullanılan kodlar ve sıklıkları Tablo-2'de görülmektedir. İncelenen üç eserin de İngilizce olması nedeniyle, analizler İngilizce kelimeler üzerinden yapılmış, tabloda hem Türkçe, hem de İngilizce olarak yer almışlardır.

Tablo-2: Analize dahil edilen kodlar ve belgelere göre sıklık değerleri

KODLAR	SELZNICK (1957)	CHANDLER (1962)	MINTZBERG VD. (1998)
1. Etik (Ethic)	1	0	2
2. Sosyal Sorumluluk (Social Responsibility)	1	0	1
3. İnanç (Belief)	9 (% 0.02)	10	56 (% 0.04)
4. Ahlak (Moral)	5 (% 0.01)	0	3
5. Adalet (Justice)	0	1	0
6. Kanun (Law)	11 (% 0.02)	24 (% 0.01)	10 (% 0.01)
7. Yasal (Legal)	5 (% 0.01)	45 (% 0.02)	6
8. Yasa Dışı (Illegal)	0	0	2
9. Değer (Value)	108 (% 0.24)	45 (% 0.02)	54 (% 0.04)
10. Elit (Elite)	38 (% 0.08)	0	0

5. Bulgular

Analizler ve inceleme sonucunda, Tablo-2'de görüldüğü üzere Selznick (1957)'in kitabında etik kelimesi bir yerde geçmektedir. Diğer kodlara bakıldığında ise en çok rastlanan kelime değer (value) kelimesi olmuştur. Ayrıca daha önce bahsedildiği gibi elit kelimesi farklı bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Chandler (1962)'in kitabında, analiz sonucunda etik ve sosyal sorumluluk konularına dair bir bulgu bulunamamıştır. Analizde çıkan değer (value) kodunun sıklığı yüksek olsa da, kitap içinde geçtiği bölümler incelendiğinde, finansal değerlerin incelendiği görülmektedir. Ayrıca, dikkat çekici derecede yasal (legal) ve kanun (law) kelimelerine rastlanmaktadır. Bulgular ile ilgili yorumlamalar tartışma ve sonuç bölümünde ele alınacaktır.

Mintzberg vd. (1998)'nin kitabında, etik ve sosyal sorumluluk kelimeleri bulunmakta, ayrıca inanç ve değer kelimeleri de ilgi çekici bir şekilde yoğun geçtiği görülmektedir. Ancak, bu kitap ile ilgili inceleme tasarım okulunu ilgilendiren bölümde yoğunlaşacaktır.

6. Tartışma ve Sonuç

Selznick (1957:80)'in kitabında bir yerde etik kelimesini kullandığı görülmüştür. Etik kelimesinin geçtiği bölümde Selznick (1957:80), Simon vd. (1950)'nin yöneticinin etik kodları ile yönetimin bilimsel yönü arasında ayırım yapmasını eleştirerek, bu düşüncenin tersi olarak, etik ile ilgili, örgüt içinde değerler yaratma hususuna yöneldiği görülmekte, örgüt içinde elitler denilen bir grubun oluşturulması gerektiğini, sosyal değerlerin korunmasından bu grubun sorumlu olacağını belirtmektedir. Bu husustan dolayı, analizin ikinci safhasına diğer iki kod (Değer & Elit) eklenmiştir. Simon vd. (1950) etik ile ilgili düşüncelerini şöyle belirtmektedirler:

“İdari teknikler üzerindeki bir bilgi, yöneticiyi kendisine düşen ahlaki seçim görevinden - örgüt amaçları, kullanılacak yöntemler ya da başında bulunduğu örgütteki diğer bireylere nasıl davranacağı konusunda tercihler yapma görevinden - kurtamaz. Yöneticinin etik kodları, yönetici olarak bilmesi gerekenlerin, yönetime ilişkin davranışlar üzerindeki bilgi ölçüsünde önemli bir bölümünü oluşturur; yönetim bilimini ne denli çok incelerse incelesin, bu incelemeler ona söz konusu etik kodları kazandırmaya yetmez.”

Selznick (1957), gerçeklik ifadeleri ile tercih ifadeleri arasında mantıksal ayırımın var olduğundan bahsetmiş, bu ayırımı radikal gördüğünü, değerlerin canlılar alemine ait olduğunu, bilimsel değerlendirmenin sınırları dışında kaldığını belirtmiştir.

Selznick (1957), kitabının tüm bölümlerinde örgütten kuruma geçiş sürecini ele alırken sosyal değerler konusu üzerinde yoğun bir şekilde durduğu görülmektedir. Kurumsal kuramın da temel düşüncelerinin buradan hareketle oluştuğu görülebilmektedir. Kurumsallaşma, Selznick (1957)'e göre, değerler etrafında çalışanların birleşmesi sonucunda oluşacaktır, bu değerleri sosyal değerler olarak ele alan yazar, örgütün ayırt edici yetkinliklerini destekleyen olgular olarak nitelemektedir, buradan çıkarım yapılacak olursa çalışanların kendi aralarında oluşan bu sosyal bağlılık işletme analizinde ele alınmalıdır. Ayrıca, örgüt içinde değerler yaratma kavramı, misyonu evrensel iş etiği ilkelerinin toplumun her kesiminde benimsenmesini ve uygulanmasını sağlamak ve iş dünyası perspektifinde etik çalışmalar yürüterek kamu yararı elde edilmesini sağlamak olan Türkiye Etik ve İtibar Derneği tarafından ele alınmakta, uygulamada işletmelere kurumsal etik kültürü yaratma yönünde hazırladıkları etik ve uyum süreci tavsiyelerinde odak noktasında bulunmaktadır. Ayrıca derneğin bakış açısıyla, etik ve uyum programındaki kurumsal etik kültürü; işletmelerin kabul edilebilir davranış kodları, iş yapma biçim ve disiplini hatta genel stratejisinin ardındaki etik değerlerin ortaya konulması, tüm paydaşlarca anlaşılması ve bu yöndeki kültürün oluşması için bir temel yapı taşı olarak görülmektedir. Bu noktada, Selznick (1957)'in düşüncelerinin ilk benzerlik gösterdiği uygulama bu şekilde günümüze yansıdığı görülmektedir.

Örgütün kendine özgü karakter yapısı ifadesi; Selznick (1957) tarafından ortaya atıldığı dönemde, işveren markası (employer branding) terimi yönetim ve örgüt alanında henüz bulunmadığı tahmin edilebilir. Yukarıda bahsedildiği gibi, sosyal değerlerin katkısı ile örgütün kendine özgü karakter yapısı oluştuğunda, bir yönden işveren markası, o örgüt için oluşuyor denebilir. Günümüzde etik konusunda her hangi bir işletmenin hatası imaj zedelenmesine neden olmakta, bu da doğal olarak marka değerini düşürücü bir etki

yaratmaktadır. Bu etkiler yazında ele alındıkları kadarıyla, stratejik yönetim sürecine yansımaları ve etki noktaları önerilen modelde yer almaktadır.

Selznick (1957)'in kitabında, liderlik konusu birçok farklı boyutlarda ele alındığı görülmektedir, sosyal değerler ile liderlik ilişkisi de yine ortaya konulmaktadır. Selznick (1957)'e göre, liderliğin ana fonksiyonlarından birisi özel değerler yaratmaktır, kurumsal lider değerlerin artırılmasında ve korunmasında uzman olması gereklidir. Burada geçen değer kelimesi, finansal değer değildir. Yönetim kademelerinin ve özellikle üst düzey yönetici ve stratejistlerin, örgüt misyonu ve vizyonu yönünde, toplumun ve küresel değerlerin dahilinde, strateji süreçlerine değerleri yaratmaları ve korumaları sorumluluğu olmaktadır. Günümüzde iş hayatında birçok örgüt, etik kodlarını hazırlamakta ve sunmaktadırlar. Tabi bu hazırlama süreçlerini farklı yollardan izleyebilirler, önemli olan çalışanların bu süreçlere ne kadar dahil edilip, etik kodlara bağlılıklarını arttırmak önem kazanacaktır.

Selznick (1957), ayrıca, kitabında çalışanlar arasında dayanışma ve iş tatmininin artırılması gerekliliğini ele almakta, karar verme süreçlerinde çalışanların kendi yeteneklerini yansıtacak şekilde yer almalarının önemini vurgulamakta ve kurum içi iletişimin önemli olduğunu belirtmektedir.

Selznick (1957)'in tüm bu ulaşılan sonuçlardan farklı ve bunlarla bağlantılı bir konu üzerinde durduğu görülmektedir. Analizlerde de görüldüğü üzere, elitler diye adlandırılacak bir grubun örgüt içinde bulunması gerekliliğini vurgulamaktadır. Yazında çok aşına olunmayan bu ifade, Selznick (1957) tarafından, örgüt içinde değerlerin korunması ile görevli olan bir gruba verdiği bir ad olarak görülmektedir. Bu gruba ait özellik ve niteliklere bakıldığında, örgüt dahilinde özerk bir yapıya sahip, sosyal değerleri odak noktasına almış bir oluşum olarak görülmektedir.

Ayrıca, yine Türkiye Etik ve İtibar Derneği'nden alınan uygulama bilgilerine dayanarak; Selznick (1957)'de bahsedilen elitler grubunun günümüz işletmelerinde etik kurulu (ethics committee) kimliği ile hayat bulduğu söylenebilir. Uygulamalarda etik kurulu, etik risklerin yönetimi görevini icra eden etik ve uyum yöneticisi (ethics and compliance officer)'nin üzerinde bir gözetim organı olarak yer aldığı görülmekte; bunu yanında, etik kurulunun bir üyesinin aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olması da iyi bir uygulama olarak değerlendirilmektedir. Selznick (1957)'in ortaya attığı düşünceler; bu yönde, bu uygulamalarla hayata geçirildiği söylenebilir. Sonuç olarak, Mintzberg (1990)'in de, daha önce iddia ettiği gibi, Selznick (1957)'in etik konulara eğildiği görülmektedir.

Chandler (1962), kitabı ile İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde ABD'de kurulan ve büyüyen işletmelerin örgütlenmelerini ve takip ettikleri stratejileri ele almaktadır. Mintzberg vd. (1998)'nin de, bahsettiği gibi örgüt yapısının stratejiyi izlediğini ve stratejilere göre örgütlerin yapılarını revize etmeleri gerekliliğini ortaya koyan Chandler (1962) özellikle adem-i merkezi yapılanmaları ve işlevsel bölümlendirme tavsiyelerini gerçek işletmeler üzerinden anlatımını yapmaktadır. Bulgular bölümünde bahsedildiği gibi, kanun ve yasal kelimeleri geçen bölümlerde çoğunlukla, o dönemde ABD'de oluşan yasal durum ve düzenlemeler ele alınmaktadır. Anlaşılacağı üzere, Chandler (1962) kitabıyla tasarım okulu yaklaşımının işletmeye ait yapıyı kurma ve strateji uygulama konularını desteklemiş ve ardından gelen Planlama Okulu yaklaşımına ışık tutan bir kitap olmuştur.

Mintzberg vd. (1998)'nin kitabında, ilgi çeken nokta ise, etik ve sosyal sorumluluk ifadelerinin sadece ikinci bölüm olan tasarım okulunun anlatıldığı bölümde geçmesidir. Tasarım okulu temel modelinde de, yönetsel değerler, strateji seçim safhalarını

desteklemektedir. İnanç ve değer kelimelerinin yoğunluğu, en çok Kültür okulunun bulunduğu bölümde yer aldığı görülmektedir.

6.1 Elitler Grubu: Günümüzde Etik Kurulu veya Etik Elçisi

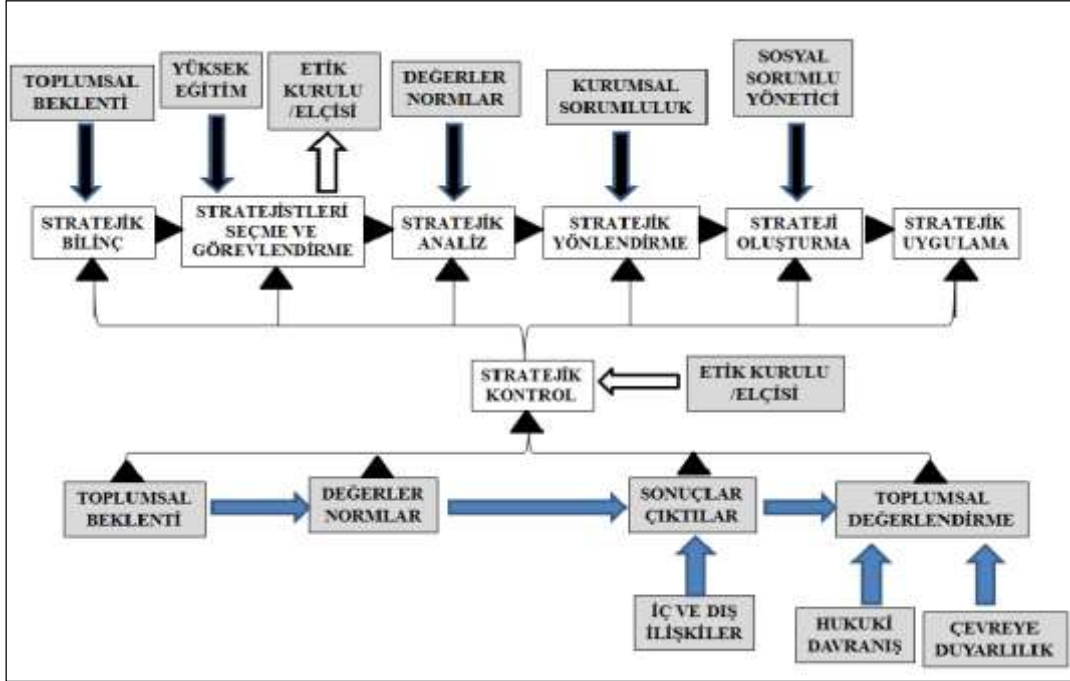
Yukarıda da bahsedildiği üzere, Selznick (1957) tarafından ifade edilen Elitler Grubu günümüzde Etik Kurulu olarak işletmelerde uygulamada hayat bulmaktadır. Günümüzde Etik Kurullarının nitelikleri, görev ve sorumlulukları şu şekildedir; etik kurulunun saygınlık ve güvenilirlik kazanması için, kolektif olarak yüksek düzeyde algılanan bir dürüstlük sergilemesi gerekir. Bir etik kurulu olan bir işletme, tüm paydaşlara etiği kurumsallaştırmanın bir işletme önceliği olduğunu kanıtlar. Stratejik rolün ve gözetim rolünün yanı sıra, etik kurulunun işletmenin gerçekten etiğe bağlı olduğu mesajını iletmede simgesel değeri olan bir gücü de vardır. Etik kurulunun asli rolleri işletmenin uzun vadeli etik girişimine stratejik yön sağlamak ve stratejinin yürürlüğe konulmasını gözetmektir. Kurul öyleyse tipik bir etik ve uyum programını tüm yönleriyle yönetecek ve gözetecektir: Etik risklerin belirlenmesi, bir etik kodunun geliştirilmesi, etiğin kurumsallaştırılması, etik performansın yönetim ve gözetimi ve etik performans üzerine raporlama. Ayrıca, kurulun işletmede etik üzerine eleştirel düşünmeyi geliştirmede eğitsel bir rolü de vardır. Etik kurulu örgütlenmesinin yapılmadığı örneklerde de tek bir birey etik elçisi olarak görev alabilmektedir. Etik elçisi, işletmenin yürütme düzleminde etik davasını üstlenme ve onu destekleyip savunma rolünü oynayan kişidir. Etik elçisi genellikle işletme yönetiminin saygın bir üyesidir. CEO bir etik elçisi olabilir, ama olmazsa, elçi, CEO'ya doğrudan ulaşabilen ve desteğini alabilen bir kişi olmalıdır. Bu kişi işletmenin etik atılımını fiile dönüştürür. Yönetim kurulu ya da onun onayı ile bir kurul alt-komitesi, etik atılımının sahipliğini etik elçisine teslim eder. Etik elçisi rolü genellikle işletmenin işini, kültürünü ve etkinliklerini yakından bilen birine düşer. Bu iş için yüksek ölçüde uygunluğu ve güvenilirliği olan genellikle geçmişte benzer girişimleri, belki de kültür-değişimi girişimlerini kolaylaştırmış biri gerekir.

Tasarım okulunun iş etiğine bakış açısı tüm ağırlığı ile Selznick (1957)'in eseri üzerinden ele alınmıştır ve günümüzdeki yansımaları ile bu çalışmada ilişkilendirilmiştir. Bu ilişkilerin ve yazındaki çalışmaların ışığı altında, stratejik yönetim süreci ve iş etiği modeli ilişkilendirilerek bir model önerisi sunulmuştur. Bu model önerisine bu alt bölümde bahsedilen etik kurulu veya etik elçisi görevlendirilmesi hususu sürecin ikinci safhası olan stratejistleri seçme ve görevlendirme safhasına dahil edilmiştir (Şekil-2).

6.2 Stratejik Yönetim Süreci ve İş Etiği Etkileşimi – Model Önerisi

Stratejik yönetim süreci ve iş etiği konularının etkileşimi, sürecin başlangıç noktasında yani stratejik bilincin oluşmasından itibaren başlamakta ve sürmektedir. Sürecin son noktası olarak görülen stratejik uygulama safhasına kadar, stratejik kontrolün varlığı kabul edilerek, stratejik kontrol bir düğüm noktası olarak varsayılmıştır. Bunun sebebi ise, etik konuların daha çok işletmelere kontrol olarak yansıtacağı mantıken düşünülebilir.

Şekil-2: Stratejik Yönetim Süreci ve İş Etiği Modeli Etkileşimi (Model Önerisi)



Ülgen ve Mirze (2014:57); Svensson ve Wood (2008:304)'un modelleri birleştirilerek oluşturulmuştur.

Şekil-2'de ortaya konulan model önerisi ile, Svensson ve Wood (2008:304) tarafından oluşturulmuş olan iş etiği modeli ve süreçleri ile Ülgen ve Mirze (2014:57) tarafından oluşturulan stratejik yönetim süreci modeli, uygun görülen aşama ve noktalardan birleştirilmiştir. Modelin alt bölümünde görülen dört safhalı iş etiği süreci, toplumsal beklentiler ile başlayıp, toplumsal değerlendirme ile sonuçlanmaktadır. Buradan görüleceği üzere; toplumsal beklentiler, değerler ve normlar ortaya çıkarmakta, işletmelerin uygulamaları ve çıktıları, bu değerler ve normların ne kadarı ile örtüşürse, toplumun değerlendirmesi o şekilde ortaya çıkacak ve işletme için bir imaj kaynağı olacaktır. Bu dört safhanın alt maddelerinde stratejik yönetim süreçlerinde olmayanları ise modelin üst sırasında, uygun görülen aşamalarda sürece dahil edilmek istenmiştir.

Kaynakça

- Andrews, K. (1987), *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Illinois.
- Barca, M. (2005), "Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: Bilimsel bir disiplinin oluşum hikayesi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5 (1), pp 7-39.
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*, The MIT Press, Cambridge.
- Donaldson, T. ve Dunfee, T. W. (1994), "Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory", *Academy of Management Review*, 19 (2), pp 252-284.
- Hosmer, L. (1994), "Strategic Planning as if Ethics Mattered", *Strategic Management Journal*, 15 (1), pp 17-34.

- Köseoglu, M. A., Karayormuk, K. ve Barca, M. (2013), "Stratejik yönetim literatüründe iş etiğinin örüntüsü nasıl geliyor? Türkiye'deki akademik çalışmalar üzerine bir araştırma", İş Ahlakı Dergisi, 6 (1), pp 79-110.
- Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R.& Guth, W.D. (1965), Business policy: text and cases, Homewood, Illinois.
- McHugh, F. P. (1991), Ethics (in business now), Macmillan Education Ltd., London.
- Mintzberg, H. (1990), "The design school: reconsidering the basic premises of strategic management", Strategic Management Journal, 11 (3), pp 171-195.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (1998), Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management, The Free Press, New York.
- Robertson, C. J. (2008), "An analysis of 10 years of business ethics research in strategic management journal: 1996–2005", Journal of Business Ethics, 80 (4), pp 745-753.
- Rossouw, G. J. (2009), "The ethics of corporate governance", International Journal of Law and Management, 51 (1), pp 5-9.
- Sarvan, F., Arıcı, E. D., Özen, J., Özdemir, B., ve İçigen, E. T. (2003), "On stratejik yönetim okulu: Biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi", Akdeniz İİBF Dergisi, 3 (6), pp 73-122.
- Selznick, P. (1957), Leadership in Administration: A Sociological Interpretation, Row, Peterson and Company, New York.
- Simon, H. A., Smithburg, D. W. ve Thompson, V. A. (1950), Public Administration, Knopf, New York.
- Svensson, G. ve Wood, G. (2008), "A model of business ethics", Journal of Business Ethics, 77 (3), pp 303-322.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2014), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Yayıncılık, İstanbul.

TÜRK ŞİRKETLERİNDE ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİSİNİN FİNANSAL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ

Yrd. Doç. Dr. Nejat ÇAPAR
Melikşah Üniversitesi
İİBF İng. İşletme Bölümü
ncapar@meliksah.edu.tr

ÖZET

Uluslararasılaşma ile şirket performansı arasındaki ilişki stratejik yönetim alanındaki önemli araştırma konularından birisini oluşturuyor. Son yıllarda bu konuya yönelik birçok araştırma yapılmakla birlikte, Türk şirketleri için geniş kapsamlı böyle bir araştırma henüz yapılmamıştır. Bunun dışında daha önce yapılmış olan araştırmaların önemli bir kısmı ABD ve Avrupa gibi sanayileşmiş ülkelerde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalarda elde edilen sonuç ve bulguların Türk şirketleri için ne kadar geçerli olduğunu bilmiyor olmamız önemli bir eksiklik olarak duruyor. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı Türkiye'deki şirketlerinin uluslararasılaşması ile finansal performansları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Çalışmada elde edilen sonuçlar incelendiğimizde uluslararasılaşma ile performans arasında istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç literatürdeki diğer çalışmaların bulguları ile genel olarak uyuşmamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Türk şirketleri, Uluslararasılaşma stratejisi, performans, karlılık

1. Uluslararasılaşma Stratejisi ve Performans

Son otuz yılda, uluslararasılaşma ve işletme performansı arasındaki ilişki, stratejik yönetim ve uluslararası işletmecilik alanında çalışan araştırmacılar için önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir (Delios ve Beamish, 1999; Geringer, Tallman ve Olsen, 2000; Gomes ve Ramaswamy, 1999; Grant, 1987; Haar, 1989; Hitt vd., 1997; Kırcı vd., 2011; Tallman ve Li, 1996). Uluslararasılaşma stratejisi, bir firmanın farklı ülkeler ve coğrafi bölgelerde, yani ana ülke sınırları dışında genişlemesi olarak tanımlanabilir (Caves, 1972; Çapar ve Kotabe, 2003). Diğer bir anlatımla, şirketlerin toplam iş hacimlerinin ne kadarının (hangi oranda) yurt dışından sağlandığı şeklinde tanımlanabilir.

Uluslararasılaşma stratejisinin işletme performansı üzerinde potansiyel pozitif etkisi olduğu ve de önemli bir büyüme stratejisini temsil ettiği gerçeği literatürde çokça yer almaktadır (Bühner, 1987, Grant, 1987; Çapar ve Kotabe, 2003, Gomes ve Ramaswamy, 1999 ; Thomas ve Eden, 2004). İşlemler maliyeti kuramı (transaction cost theory) ve kaynak bazlı kuramı (resource based theory), bu alandaki çalışmaların teorik temelini oluşturmaktadır. İşlemler maliyeti kuramının (transaction cost theory) temel argümanı, işletmelerin uluslararası pazarlarda büyümesi sonucu varolan kaynaklarını daha verimli kullandıkları ve ölçek ekonomisine ulaştıkları, bundan dolayı da finansal performanslarını, yani karlılıklarını yükselttikleri şeklindedir. Kaynak temelli kuram (resource based theory) ise uluslararasılaşan işletmelerin, yurtdışında faaliyet göstermelerinin sonucu olarak onları farklı kaynakları kullanmalarından (teknoloji, marka, tecrübe vs.) ve yurtdışında faaliyet

gösterdikleri ülkelerde çeşitli kaynakları elde ettiklerinden (emek, bilgi, teknoloji vs.) dolayı performanslarının yükseldiğini ileri sürmüşlerdir. Bu iki temel teorinin ışığında uluslararasılaşma ve performans arasındaki ilişki incelendiğinde, çalışmaların genelinde pozitif bir ilişki bulmakla birlikte, yapılan diğer çalışmalarda ise kimi zaman çelişkili bulgular ortaya konmuştur. Son zamanlarda yapılan yeni çalışmalar, uluslararasılaşma ve performans arasında doğrusal bir ilişki olduğu varsayımını ve bulgularını sorgulamakta ve bunun aksine doğrusal olmayan ya da eğrisel bir ilişkinin varlığından hareket edilmektedir. Yapılan birtakım çalışmalar eğrisel ilişki hipotezini doğrulayan sonuçlar elde etmişlerdir (Çapar ve Kotabe, 2003; Thomas ve Eden, 2004). Buna ek olarak, uluslararasılaşma-performans ilişkisini inceleyen önceki çalışmaların çoğu, başta ABD olmak üzere Alman, İngiliz gibi gelişmiş batı ülkelerinin firmaları üzerinde yapılmıştır. Dolayısıyla, bu çalışmaların örneklemeleri gelişmiş ülkelerden firmalar üzerinde yapıldığı için elde edilen sonuçların Türk şirketlerine ne gibi çıkarımlar yapılabileceği bir soru işaretidir. Zira aynı kuramsal çerçeve ve dolayısıyla bulguları, diğer ülkelere gelen firmalara, özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde geçerli olup olmadığı bilinmemektedir. Araştırmamızın temel amacı bu soruların cevabını verebilmektir. Bildiğimiz kadarıyla, bu konuda geniş çaplı bir araştırma ülkemizde henüz yapılmamıştır ve amacımız literatürdeki bu önemli boşluğu bu çalışmayla gidermektir

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren şirketlerin bazı farklı niteliklere sahip oldukları bilinmektedir (Nachum, 2004). Bu niteliklerden birincisi, Türk şirketlerinin farklı ülkelere yayılmışlığı (varlık yatırımı açısından) çok daha az iken ikincisi ise, rekabet stratejisinin genellikle düşük maliyet stratejisi ve avantajına dayalı olmasıdır. Daha da önemlisi, Türk şirketlerinin uluslararasılaşma derecesi ve finansal performansını geniş çaplı inceleyen çalışmaların yapılmamış olması literatürde önemli bir eksikliklerdir. Bu nedenle, bu çalışma ile Türk şirketlerinin uluslararasılaşma-performans ilişkisini inceleyerek gerek literatüre, gerekse uygulamacılara ve yöneticilere önemli bir katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Literatürde, Uluslararası çeşitlendirme (International Diversification), Çokulusluluk (Multinationality) ve Uluslararasılaşma (Internationalization) kavramları, birbirinin yerine kullanılmaktadır. Tutarlılık ve kavram karmaşasına yol açmamak için bu çalışmada *Uluslararasılaşma* kavramı kullanılmıştır.

2. Literatür ve Hipotezler

İşletmelerin yurtdışına açılması ve uluslararasılaşması onlara çeşitli fırsat ve avantajlar sunar. İç pazarda belli bir büyüklüğe ulaşmış, dolayısıyla büyümenin sınırına dayanmış işletmelerin yurt dışına açılmalarıyla birlikte gerek karlılıklarını gerekse yeni büyüme olanakları elde ederler. İşletmelerin uluslararası pazarlara açılarak büyümeleri ile ölçek ekonomisi, kapsam ekonomisi ve öğrenme ekonomisi gibi avantajlar elde ederler (Çapar ve Kotabe, 2003; Ghoshal, 1987; Kırca vd., 2011). Özellikle, belli bir rekabet gücüne sahip olan işletmeler bu avantajlarını uluslararası pazarlarda da değerlendirerek daha yüksek kar ve karlılıklara ulaşabilirler. İşletmeler ne kadar fazla uluslararasılaşabilirlerse somut ve soyut (tangible – intangible) kaynaklarından daha fazla getiri sağlayacaklarından karlılıkları artış gösterecektir. Bu düşünce stratejik yönetim literatüründe kaynak temelli teori ve uluslararasılaşma teorilerine dayanmaktadır (Bartlett ve Ghoshal, 1989, Hymer, 1976, Kogut ve Zander, 1993). Bunun dışında uluslararası firmaların faaliyet gösterdikleri coğrafyalarda sahip oldukları varlık ve kaynakları entegre ederek daha etkin ve etkili kullanma şansına sahiptirler. Son bir avantaj ise, değişik ülkelerde farklı rekabet koşulları ve pazar fırsatlarının olması, buralarda faaliyet gösteren işletmelere kendi ülkelerinden farklı imkanlar sunabilir.

Bütün bu argümanların neticesinde uluslararasılaşma ile şirket performansı arasında lineer ve pozitif bir ilişki olduğu öne sürülmüştür. Yapılan çalışmalar bu beklentiyi genelde doğrulayan sonuçlar elde edildiğini göstermektedir (Daniels ve Bracker, 1989; Gomes ve Ramaswamy, 1999; Grant, 1997; Haar, 1989). Bununla birlikte, son yıllarda yapılan çalışmalarda ise uluslararasılaşma ile performans arasındaki ilişkinin doğrusal olmadığına dair tezler ortaya atılmış ve test edilmiştir (Çapar ve Kotabe, 2003; Gomes ve Ramaswamy, 1999; Hennart, 2011; Hitt vd., 1997, Kırca vd., 2011; Lu ve Beamish, 2004). Bu teze göre işletmelerin uluslararasılaşması ile performansları önce yükselmekte fakat ileri derece uluslararasılaşma seviyelerinde ise performans düşmektedir. Dolayısıyla doğrusal yaklaşımdan farklı olarak, doğrusal olmayan ve ters-U hipotezi olarak özetlenebilecek yaklaşımda, ölçülü oranlarda uluslararasılaşma avantajlar getirdiği gibi eğer aşırıya kaçılırsa bu sefer dezavantajlar getirdiği öne sürülmüştür. Bunun arkasında yatan gerekçe ise işletmeler dışarıya daha çok açıldıkça operasyonlarının daha karmaşık ve dolayısıyla yönetilmesi daha zor ve maliyetli hale geldiği, bunun da belli bir noktadan sonra karlılığa olumsuz etki yaptığı varsayımına dayanmaktadır (Çapar ve Kotabe, 2003; Gomes ve Ramaswamy, 1999; Hennart, 2011; Hitt vd., 1997, Kırca vd., 2011; Lu ve Beamish, 2004). Sonuç olarak, uluslararasılaşma belli bir seviyeye kadar faydalı ve karlı olmakta, daha yüksek oranlarda ise bu fayda azalmakta ve karlılık düşmektedir.

Yukarıda adı geçen çalışmaların neredeyse hepsi gelişmiş ülkelerin şirketlerinin incelenmesine dayanmaktadır. Bu ülkelerdeki şirketlerin önemli bir kısmı uluslararasılaşma aşamalarını uzun yıllar önce tamamlamış ve sahip oldukları ekonomik ve teknolojik birikim ile yönetim tecrübelerini birleştirerek yüksek karlılıkla faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Türkiye gibi, gelişmekte olan ülkelerdeki şirketler gelişmiş ülkelerdeki şirketlere kıyasla bazı farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar sebebiyle gelişmiş ülkelerdeki şirketlerin uluslararasılaşmasına yönelik yapılan incelemeler ve bulgular, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin şirketler açısından ne kadar geçerlidir? Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin şirketleri arasında ne gibi farklılıklar vardır? Farklılıklardan birisi, gelişmekte olan ülkelerin yönetim tecrübesi ve bilgisi ile teknolojik kabiliyetlerin daha az sofistike olmasıdır (Nachum, 2004). İkincisi, gelişmekte olan ülkelerin şirketlerinin bulunduğu pazar büyüklüğü, gelişmiş ülkelelerin pazar büyüklüğüne oranla daha küçüktür. Bu yüzden gelişmekte olan ülkelerin şirketleri genelde daha küçük ölçekte faaliyet gösterdiklerinden maliyet dezavantajları yaşarlar ve finansal kaynakları daha kısıtlıdır. Diğer bir farklılık da makroekonomik şartlar ve kurumsal yapılardan kaynaklanmaktadır (Khanna ve Rivkin, 2001). Gelişmekte olan ülkelerin şirketleri ağırlıklı olarak uluslararası satışlarını ülkesinde yaptığı üretimle gerçekleştirmekte, dış ülkelere çok fazla varlık yatırımı yapmamaktadır. İkinci bir farklılık da bu şirketlerin rekabet stratejileri çoğunlukla inovasyona ve pazarlama kabiliyetlerine değil daha çok düşük maliyet avantajına dayandırılmış olmalarıdır.

Türkiye'deki şirketlerin çoğunluğu da, istisnalar olmakla birlikte, bu duruma uymaktadır. Bu yüzden literatürde sözkonusu edilen teorik açıklamalar uluslararasılaşmış olan Türk şirketlerine tam uymayabilir. Diğer bir ifadeyle, yurtdışında yapılan satışlar inovasyon ve pazarlama kabiliyetlerine daha az dayanmakta ve dolayısıyla bu satışlardan elde edilen getirilerin daha az olması söz konusudur. Buradan Türk şirketlerinin yurtdışı pazarlarda herhangi bir rekabet avantajına sahibi olmadıkları sonucu çıkartılmamalıdır. Yalnızca, rekabet avantajının gelişmiş ülke şirketlerinin teknolojik know-how ve markalaşma becerilerine kıyasla daha zayıf olduğu anlaşılmalıdır. Netice olarak, gelişmekte olan ülkelerdeki şirketlerin gelişmiş ülkelerdeki şirketlere oranla daha farklı özellikler arz ettiği açıktır.

Yukarıda ifade edilen teorik açıklamalara dayanarak, Türk şirketlerinin uluslararasılaşma ve finansal performans arasındaki ilişkiye yönelik aşağıdaki iki hipotez test edilecektir. Daha açık ifade etmek gerekirse, uluslararasılaşmanın performans üzerine etkisini hem doğrusal hem de eğrisel etkisi test edilecektir.

Hipotez 1: *Uluslararasılaşma ile performans arasında doğrusal bir ilişki vardır.*

Hipotez 2: *Uluslararasılaşma ile performans arasında doğrusal olmayan bir ilişki vardır.*

3. Metodoloji

Çalışmada Türkiye'nin en büyük 500 şirketi ana kütle olarak alınmış ve ilgili değişkenlere sahip şirketler örnekleme alınmıştır. Verileri olmayan ya da eksik olan şirketler ise örneklemden çıkarılmıştır. Verileri eksik olan şirketler örneklemden çıkarıldıktan sonra örneklem sayısı 296 şirkete düşmüş, regresyon analizleri bu 296 şirket temel alınarak gerçekleştirilmiştir. Modelimizde istatistiksel analizler hem doğrusal hem de doğrusal olmayan modeller test edilerek çoklu regresyon metodu kullanılarak yapılmıştır.

Değişkenlerin ölçümünde şirket performansı için satış karlılığı (SK), uluslararasılaşma için yurtdışı satışların toplam satışlara oranı (YSTS), şirket büyüklüğü için de toplam satış gelirlerinin logaritması kullanılmıştır.

4. Bulgular ve Değerlendirme

Değişkenlerin ortalama değerleri, standart sapmalar ve korelasyonları incelendiğinde herhangi bir sıradışılık (çoklu korelasyon gibi) saptanmamıştır. Yapılan regresyon analizlerinde uluslararasılaşma ve finansal performans arasında hem doğrusal hem doğrusal olmayan model analiz edilmiştir.

Analiz ettiğimiz ilk model, uluslararasılaşmanın şirket performansı üzerine etkisini doğrusal bir model olarak incelemektedir. Sonuçlar incelendiğinde uluslararasılaşma ile performans arasında istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç literatürdeki diğer çalışmaların bulguları ile genel olarak uyuşmamaktadır (Delios ve Beamish, 1999; Gomes ve Ramaswamy, 1999, Hitt vd., 1997). Aynı şekilde modelin tamamı da istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. Analiz ettiğimiz ikinci modelde, uluslararasılaşma ile şirket performansı arasında eğrisel (doğrusal olmayan) bir ilişki olup olmadığını test etmektedir. Uluslararasılaşmanın eğrisel etkisini test etmek için eklenmiş olan (Ulus²) değişkeni istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır.

Sonuçları değerlendirdiğimizde, bu çalışmanın sonuçları ile daha önce yapılmış olan ve uluslararasılaşma ile performans arasında gerek doğrusal gerekse doğrusal olmayan ilişkinin varlığını tespit eden çalışmaların sonuçları ile uyuşmamaktadır (Gomes ve Ramaswamy; 1999; Hitt vd., 1997). Dolayısıyla makalenin gerekçeleri arasında belirtildiği üzere, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde şirketlerin uluslararasılaşması ile performans arasındaki ilişkinin farklı olabileceği ihtimali öne sürülmüştü (Nachumi, 2004). Çalışmanın sonuçları bu düşünceleri doğrular nitelikte bulgular gösteriyor. Her ne kadar doğrudan bir ölçüm yapmadıysak da, Türk şirketlerin genel itibarıyla uluslararası piyasalarda, daha çok düşük fiyat avantajıyla rekabet ettiğini varsaydığımızda sonuçların neden bu şekilde çıktığı çok şaşırtıcı olmamalıdır. İnovasyona ve markalaşma kabiliyetlerine dayalı farklılaşma stratejisiyle rekabet etmek yerine düşük fiyat stratejisiyle rekabet etmek, uluslararası piyasalarda büyüme ve satış başarısını getirirse de, yeterine katma değer yaratılmadığı için karlılığı yükseltici bir etki yapamıyor. Başka bir olasılık ise uluslararası pazarların Türkiye pazarına göre daha rekabetçi olması, dolayısıyla şirketlerin ürünlerini uluslararası pazarlarda

daha düşük fiyatlardan satmak zorunda olmasıdır. Her ne kadar bu olasılıkları bu çalışmada analiz etmediyse de ileride yapılacak çalışmalarda bu noktalara eğilmesi gerekmektedir.

Çalışmanın sonuçlarını değerlendirdiğimizde, genel olarak uluslararasılaşmanın şirketlerin finansal performansına pozitif bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte, bazı firmalara uluslararasılaşmanın etkisi performansın, yani karlılığın artmasına sebep olurken örneklemin tamamını incelediğimizde işletmelerin karlılığına istatistiksel olarak herhangi anlamlı bir olumlu etki gözlenmemiştir. Bunun temel sebebi, yukarıda ifade edildiği gibi, yeterince rekabet avantajına dayanmayan bir uluslararasılaşmanın performansa olumlu katkı yapmaması şeklinde yorumlanabilir.

5. Sonuç

Yapılan bu çalışmanın katkısını değerlendirdiğimizde, bu konuda yapılmış ilk geniş kapsamlı araştırma olmasıyla Türk şirketlerinin uluslararasılaşmasıyla finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemiş ve önemli birtakım bulguları elde etmiş olmasıdır. Çalışmamızda elde edilen bu sonuçlar değerlendirildiğinde her ne kadar uluslararasılaşma ile performans arasında bir istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunamadıysa da, böyle bir ilişkinin bulunmaması da önemli bir katkı sayılabilir. Çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Bunlar arasında uluslararasılaşma değişkeninin yanında finansal performansı etkileyebilecek olan diğer bazı değişkenlerin ölçülemediği (örn. arge ve pazarlama) olmasıdır. Gelecekte yapılacak yeni çalışmalarda, özellikle ilave değişkenlerle ilgili veriler toplanarak, belirli kaynak ve kabiliyetlerin uluslararasılaşma-performans ilişkisini ne şekilde etkilediği araştırılabilir. Diğer bir alternatif de sektör bazlı araştırmaların yapılarak hangi faktörleri uluslararasılaşma stratejisinin karlılığa olumlu etkilediğini incelemek olabilir.

Kaynaklar

Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.

Buhner, R. (1987). Assessing international diversification of West German corporations. *Strategic Management Journal*, 8: 25-37.

Çapar, N. & Kotabe, M. (2003). The relationship between international diversification and performance for service firms. *Journal of International Business Studies*, 34: 345-355.

Caves, R. E. (1982). *Multinational enterprise and economic analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.

Daniels, J. D. & Bracker, J. (1989). Profit performance: Do foreign operations make a difference? *Management International Review*, 29: 46-56.

Delios, A. & Beamish, P.W. (1999). Geographic scope, product diversification and the corporate performance of Japanese firms. *Strategic Management Journal*, 20(8): 711-727.

Geringer, J. M., Beamish, P. W., & da Costa, R. C. (1989). Diversification strategy and internationalization: Implications for MNE performance. *Strategic Management Journal*, 10: 109-119.

Geringer, J. M., Tallman, S., & Olsen, D.M. (2000). Product and International Diversification Among Japanese Multinational Firms. *Strategic Management Journal*, 1: 51-80.

- Ghoshal, S. 1987. Global strategy: An organizing framework. *Strategic Management Journal*, 8: 425-440.
- Goerzen, A. & Beamish, P.W. (2003). Geographic scope and multinational enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 24:1285-1306.
- Gomes, L., & Ramaswamy, K. (1999). An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance. *Journal of International Business Studies*, 30: 173-188.
- Grant, R. M. (1987). Multinationality and performance among British manufacturing companies. *Journal of International Business Studies*, 22: 249-263.
- Harr, J. (1989). A comparative analysis of the profitability performance of the largest U.S., European and Japanese multinational enterprises. *Management International Review*, 29: 5-18.
- Hennart, J.F. (2011). A theoretical assessment of the empirical literature on the impact of multinationality on performance. *Global Strategy Journal* 1 (1/2), 135-151.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40: 767-798.
- Hymer, S. H. (1976). *A study of direct foreign investment*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign commitments. *Journal of International Business Studies*, 8: 23-32.
- Khanna and Rivkin, (2001). Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. *Strategic Management Journal*, 22 (1): 45-74.
- Kirca, A., Hult, G., Roth, K., Cavusgil, T., Perry, M., Akdeniz, M., Delinogul, S., Mena, J., Politte, W., Hoppner, J., Miller, J., White, R. (2011). Firm-specific assets, multinationality, and firm performance: a meta-analytic review and theoretical integration. *Academy of Management Journal* 54 (1), 47-72.
- Lu, J.W., Beamish, P.W. (2004). International diversification and firm performance: the Scurve hypothesis. *Academy of Management Journal* 47, 598-609.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process, *Strategic Management Journal*, 13: 99-118.
- Nachum, L. (2004). Geographic and Industrial Diversification of Developing Country Firms. *Journal of Management Studies* 41:2: 273-294.
- Rugman, A. M. (1979). *International Diversification and the multinational enterprise*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Tallman, S., & Li, J. (1996). Effects of International diversity and product diversity on the performance of multinational firms. *Academy of Management Journal*, 39: 179-196.
- Thosmas, D.E. & Eden, L. (2004). What is the shape of the multinationality-performance relationships? *The Multinational Business Review* 12(1):89-110.

ULUSAL KÜLTÜRÜN ŞİRKETLERİN YENİ TEKNOLOJİ EDİNİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Pınar ÖZBİLEN

Boğaziçi Üniversitesi

pinar.yozgatli@boun.edu.tr

ÖZET

Yeni teknoloji edinimi, günümüz iş dünyasında şirketlerin hayatta kalabilmeleri için büyük öneme sahiptir. İş dünyasında gerçekleştirilen bütün işlemler, yeni teknolojiler sayesinde daha verimli ve karlı bir şekilde yürütülebilmektedir. Verimlilik ve karlılık ise başarı için anahtar unsurlardır. Bu nedenle, başarılı teknoloji yönetimine engel teşkil eden ve başarılı teknoloji yönetimini kolaylaştıran faktörlerin belirlenmesi elzemdir. Bu çalışmada, ulusal kültürün şirketlerin yeni teknoloji edinim derecesine etkisinin nasıl olduğu araştırılmıştır. Ulusal kültür farklılıklarını ölçmek için, Geert Hofstede tarafından geliştirilen ulusal kültür modeli kullanılmıştır. Ülkeler şirketlerin yeni teknoloji edinim derecesine ait veriler, 2015 yılında Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayınlanan "Global Bilgi Teknolojisi Raporu"ndan alınmıştır. Araştırma sorusunun analizi hiyerarşik çoklu regresyon yöntemi ile yapılmıştır. Ülkelerin eğitim ve teknolojik altyapı seviyeleri, sonuçları etkilememeleri açısından analize kontrol değişkenleri olarak dâhil edilmiştir. Sonuçlar göstermiştir ki şirketlerin yeni teknoloji edinim derecesi ile ulusal kültür birbiriyle yakından ilişkilidir. Ulusal kültürün güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve bireysellik boyutlarının şirketlerin yeni teknoloji edinim derecesini belirgin bir şekilde etkilediği görülmüştür. Hipotez edildiği gibi, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutları şirketlerin yeni teknoloji edinim derecesini negatif etkilerken, bireysellik boyutu şirketlerin yeni teknoloji edinim derecesini pozitif etkilemektedirler. Ancak erkeklik boyutunun etkisi bulunamamıştır. Çalışmanın literatüre önemli katkısı, ulusal kültürün uzun dönem yönelimlilik boyutunun şirketlerin yeni teknoloji edinim derecesine etkisinin araştırılmasıdır. Bugüne kadar yapılan çalışmalarda bu ilişkiye yeterince değinilmemiştir. Elde edilen sonuçlara göre bu boyut, şirketlerin yeni teknoloji edinim derecesini güç mesafesi düşük olan ülkelerde pozitif şekilde etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Yeni teknoloji edinimi, ulusal kültür

1. Giriş

Değişim örgütler için kaçınılmaz bir durumdur. Şirketlerin Toplam Kalite Yönetimi, müşteri servis teşvikleri, değişim mühendisliği, , çalışan sayısını değiştirerek şirketi en uygun hale getirme (right-sizing), kültür değişimi ve diğer yönetsel eğilimler 1980'ler ve 1990'lardan itibaren (Reichers, Wanousve Austin, 1997) değişim ihtiyacını şirketler için önemli hale getirmiştir. Özellikle, çevresel, teknolojik ve finansal şoklar bu durumu daha da tetiklemiş ve örgütlerin, faaliyetlerini yeni oluşumlara göre adapte etmelerine ve değiştirmelerine neden olmuştur (Gravenhorst ve In't Veld, 2004).

Günümüzün iş dünyasında, örgütsel değişim şirketlerin varlığını sürdürmesi açısından çok önemli görülmektedir. Bu sebeple, başarılı bir örgütsel değişimin önüne geçen

faktörler değişim literatüründe çokça incelenmiştir. Özellikle değişime direnme²³, örgütsel değişim için başta gelen problemlerden biri olarak görülmektedir (Erwin ve Garman, 2009; Thomas ve Hardy, 2011). Diğer yandan, yapılan bazı çalışmalar değişime direnmenin yapıcı doğası üzerine de odaklanmaktadır (Perren, 1996; Waddel ve Sohal, 1999; Ford, Ford ve D'Amelio, 2008, Thomas ve Hardy, 2011).

Bir değişim olarak kabul edilen teknoloji edinimi, doğal olarak farklı sebeplerden kaynaklanan direnç ile karışılacaktır. Canton, Groot ve Nahuis (2002), politik güç, sendikalar, yönetmelikler ve yasaları, değişime direncin kaynakları olarak göstermişlerdir. Örnek olarak, sendikalar yeni teknoloji edinimi için bir engel teşkil ettiği düşünülmektedir. Bunun sebebi, sendikalar üyelerini iş gücü ihtiyacını azaltıcı projelere karşı korumak yönünde hareket ederler (Canton, Groot ve Nahuis, 2002). Ayrıca, ulusal kültür, teknoloji edinimine direnmenin başka bir nedeni olabilmektedir. MacVaugh ve Schiavone (2010), potansiyel kullanıcıları içinde barındıran toplumun karakteristiklerinden teknoloji ediniminin nasıl etkilendiği üzerine çalışmaların olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Bruland (1995) çalışmasında teknoloji ve onun sosyal çevre arasındaki etkileşimin teknolojiye direnme ile olan yakın ilişkisine dikkat çekmektedir. Ancak, ulusal kültürün yeni teknoloji edinimi üzerine etkisini araştıran çalışmalar kısıtlı sayıdadır (Steers, Meyer and Runde, 2008).

Bu çalışmada ulusal kültürün şirketlerin yeni teknoloji edinim derecesi üzerindeki etkisini açıklayabilmek için, ulusal kültür ve değişime direnme arasındaki ilişki ile Hofstede'nin kültür boyutlarına değinilmiştir. Teknoloji edinimi bir çeşit değişim girişimi olduğu için, bu çalışmada ulusal kültür ile değişime direnç arasındaki ilişki incelenerek, ulusal kültürün yeni teknoloji edinimi üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Aradaki ilişkiyi açıklamak için "Yeniliğin Yayılması Teorisi"nden (Rogers, 2003) faydalanılmıştır. Rogers (2003), örgütsel yeniliği²⁴ etkileyen örgütsel karakteristiklerden bahsetmektedir. Çalışmamızda, bu karakteristiklerin, ulusal kültürün etkisiyle şekillendiği varsayılmıştır. Ulusal kültürün örgütsel uygulamaları etkilediği bilinen bir gerçektir. Kitabında kültürlerin iş hayatına yönelik özelliklerinden de ayrıntılı şekilde bahseden Hofstede (2010: 338) "Milliyet (Nationality) örgütsel rasyonalizmi belirler" der.

2. Değişime Direnme, Ulusal Kültür ve Teknoloji Edinimi

Yukarıda değinildiği üzere ulusal kültür ile şirketlerin teknoloji edinim derecesi arasındaki ilişki, ulusal kültür ile değişime direnme ilişkisi üzerinden anlatılmaya çalışılacaktır. Bu nedenle araştırmamıza dayanak oluşturan literatür, ulusal kültür ve değişime direnme arasındaki ilişki ile ulusal kültür ve teknoloji edinimi arasındaki ilişkiyi konu alan kavramsal ve ampirik çalışmaları içermektedir.

Ulusal kültür ve değişime direnme arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmaları incelediğimizde karşımıza ilk çıkan araştırma Harzing ve Hofstede (1996)'ye aittir. Yazarlar, yüksek bireysellik, düşük güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma değerlerine sahip olan kültürlerin değişime adaptasyonu kolaylaştıracağını, tam tersi değerler sahip olan kültürlerin ise değişime direnç göstermeye daha meyilli olduğunu söylemektedirler. Yüksek belirsizliklerden kaçınma değerlerine sahip olmanın, değişime direnme ihtimalini arttırdığı görüşünü destekleyen çalışmalar (Hofstede, 2001; Mellahi, 2003; Acosta vd., 2004; Al-Kandari ve Gaither, 2011) olmasına rağmen Kirsch vd. (2012) ve Pihlak and Alas (2012) çalışmalarında değişime direnç ve belirsizliklerden kaçınma boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Rees ve Althakhri (2008) de yukarıda bahsedilen çalışmalara paralel

²³ "Değişime direnme" kavramı Kurt Lewin'e atfedilmektedir (Dent ve Goldberg, 1999)

²⁴ Rogers (2003) teorisinde örgütsel yeniliği, teknoloji edinimi olarak tanımlamıştır.

olarak düşük seviyeli belirsizlikten kaçınmaya sahip olan toplumların değişime daha az karşı koyacağını belirtmektedir. Ancak uzun dönem yönelimliliğin etkisi bakımından Rees ve Althakhri (2008), Harzing ve Hofstede (1996)'den ayrılır. İlk çalışma uzun dönem yönelimlilik ile değişime direnç arasında pozitif ilişkiyi vurgulamaktadır. Harzing ve Hofstede (1996) yüksek uzun dönem yönelimlilik değerlerine sahip olan ülkeleri yeniliklere uyabilme yeteneği ile karakterize ederek üstü kapalı şekilde uzun dönem yönelimlilik ile değişime direnç arasında negatif ilişkiye işaret etmektedir. Bhatnagar vd. (2010) ise Hint yöneticilik anlayışının değişime direnmesini, yüksek güç mesafesi ve kolektivist değerlere sahip olan Hint kültürüne bağlayarak Harzing ve Hofstede (1996)'nın görüşlerini desteklemektedir.

Ulusal kültür ve teknoloji edinimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara baktığımızda ise Herbig ve Palumbo (1994)'un araştırması dikkat çekmektedir. Herbig ve Palumbo (1994) Amerika ve Japonya'yı karşılaştırarak bireysellik ile karakterize edilen toplumların yeni ürün, süreç ve düşünceleri daha kısa sürede kabul edip hayata geçirdikleri sonucuna varmışlardır. Arogyaswamy and Elmer (2005) çalışması da bu bulguyu desteklemektedir. Ayrıca yazarlar, yüksek güç mesafesi değerine sahip olan kültürlerin teknoloji edinimi konusunda daha az başarılı olacağını vurgulamaktadırlar. Erumban ve Jong (2006) da yaptıkları çalışmayla ile ulusal kültür ve teknoloji edinimi arasındaki ilişkiye ışık tutmuşlardır. Çalışmalarında bilgi ve iletişim teknolojisi edinimi üzerinde güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının negatif, bireysellik boyutunun ise pozitif etkilerinin olduğunu; erkeklik boyutunun ise hiç etkisi olmadığını bulmuşlardır. Bu çalışmalara ek olarak, Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) programlarının edinimi ile alakalı yapılan araştırmalar göstermiştir ki yüksek belirsizliklerden kaçınma (Everdingen ve Waarts, 2003; Sajeev, 2015) ve yüksek güç mesafesi (Arogyaswamy and Elmer, 2005; Rajapakse and Seddon, 2006), ERP edinimini olumsuz etkilerken, yüksek bireysellik, başarılı teknoloji edinimi arttırmaktadır (Arogyaswamy and Elmer, 2005).

3. Kavramsal Çerçeve

Hofstede vd. (2010), yüksek güç mesafesi değerine sahip olan kültürlerde faaliyet gösteren şirketlerde merkezîyetçilik anlayışının popüler olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu noktada, merkezîyetçiliğin yenilik ve yeni teknoloji edinimi üzerine olan etkisini incelemek gerekmektedir. Bu çalışmada Rogers (2003) tarafından ortaya atılan "Yeniliğin Yayılması Teorisi"ne dayanılarak, merkezîyetçiliğin yeni teknoloji edinimi üzerine negatif etkisi olduğu ileri sürülmektedir. Rogers (2003) bu durumu, merkezîyetçiliğin etkin olduğu örgütlerde gücün birkaç kişinin elinde olmasına bağlamaktadır. Yeni düşüncelerin dikkate alınması, gücü elinde tutan birkaç lider tarafından kısıtlanmaktadır. Ayrıca, merkezi örgütlerde en üst düzey liderlerin operasyonel düzeydeki problemleri tanımlama ve bunlara yenilikçi çözümler üretmede yetersiz şekilde konumlandırılmış olmaları da yeniliğin yayılımı konusunda olumsuzluk yaratmaktadır. Kısacası, Rogers (2003)'a göre merkezi olan örgütlerde yenilikçi çözümlerin hayata geçirilmesi sıklığı merkezi olmayan örgütlere göre daha azdır. Buna göre, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Bir ülkenin güç mesafesi düzeyi ne kadar yüksekse, bu ülkede faaliyet gösteren şirketlerin yeni teknoloji edinim düzeyi o kadar azdır.

Yeniliğin hayata geçirilebilmesi için, ilk önce yeniliğe ihtiyaç duyulduğunun anlaşılması, bunun içinse şirket içinde ve dışında geniş çaplı iletişim ve geribildirim mekanizmalarının tesis edilmesi gerekmektedir (Rogers, 2003). Ayrıca, örgütte kişiler arası bağlantının yüksek düzeylerde olduğu (yani yüksek ağ bağlantılandırılması-network interconnectedness) sosyal bir sistemin yaratılması, örgütün üyeleri arasında yeni fikirlerin paylaşılmasını kolaylaştıracağı için, örgütsel yenilikçiliği arttırmaktadır (Rogers, 2003). Ancak, kolektivist kültüre sahip ülkelerde zayıf örgütsel iletişim daha fazla gözlemleneceği

için (Hofstede vd., 2010), bu ülkelerde faaliyet gösteren şirketlerde yüksek düzeyde “ağ bağlantılandırılması” beklenmemektedir. Bu durum, şirketlerin yenilikçi çözümleri edinmeleri konusunda bir engel teşkil etmektedir. Bu ilişkiyi test etmek üzere aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 2: Bir ülkenin bireysellik²⁵ düzeyi ne kadar yüksekse, bu ülkede faaliyet gösteren şirketlerin yeni teknoloji edinim düzeyi o kadar fazladır.

Hofstede vd. (2010), yüksek belirsizlikten kaçınma değerlerine sahip olan toplumlarda faaliyet gösteren şirketleri, biçimselleştirme (formalization) ile karakterize etmektedirler. Yazarlar bunun nedenini şirketlerin belirsizliği azaltmak için sürekli kurallar ve yöntemler geliştirilmesine bağlamaktadırlar. Rogers (2003: 412) kitabında “Biçimselleştirme (formalization), yeniliklerin örgüt üyeleri tarafından değerlendirilmesine engel olur” demektedir. Bu görüşler ışığında aşağıdaki hipotez belirsizlikten kaçınma boyutunun teknoloji edinimi üzerine etkisini araştırmak amacıyla geliştirilmiştir:

Hipotez 3: Bir ülkenin belirsizlikten kaçınma düzeyi ne kadar yüksekse, bu ülkede faaliyet gösteren şirketlerin yeni teknoloji edinim düzeyi o kadar azdır.

Hofstede vd. (2010), uzun dönem yönelimlilik anlayışının etkin olduğu toplumlarda, yeniliklere uyabilmenin ana iş değerlerinden biri olduğuna dikkat çekmektedirler. Bu boyut bakımından yüksek değerlere sahip toplumların daha faydacı yaklaşıma sahip olduklarını belirtirler. Ayrıca, Hofstede vd. (2010), uzun dönem yönelimlilik anlayışının etkin olduğu toplumlarda “öğrenmenin” de bir diğer önemli iş değeri olduğuna değinirler. Bunu durumu, Rogers tarafından tanımlan ve organizasyonel yenilik ile pozitif ilişkisi olan karmaşıklık (complexity) ile ilişkilendirebiliriz. Rogers (2003: 142) karmaşıklığı örgüt üyelerinin bilgi ve uzmanlık derecesi olarak tanımlamaktadır. Öğrenmeye önem veren bir örgüt hayatına sahip olduğunu ileri sürdüğümüz, uzun dönem yönelimlilik anlayışının etkin olduğu toplumlarda, örgütlerin karmaşıklık değerinin yüksek olacağını düşünürüz. Çünkü öğrenmeye verilen önem, örgüt üyelerinin bilgi ve uzmanlığını artıracaktır. Uzun dönem yönelimlilik anlayışının hâkim olduğu toplumların bu özellikleri göz önünde tutularak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 4: Bir ülkenin uzun dönem yönelimlilik düzeyi ne kadar yüksekse, bu ülkede faaliyet gösteren şirketlerin yeni teknoloji edinim düzeyi o kadar fazladır.

Hofstede vd. (2010: 168, 311), erkeklik boyutunda yüksek değerlere sahip olan ülkeleri, daha çok rekabet ve başarıya önem veren ve bu anlayışı tüm eğitim sistemi ve örgütsel hayat boyunca devam ettiren toplumlar olarak karakterize etmektedirler. Bu nedenle, yüksek erkeklik boyutu değerlerine sahip ülkelerde faaliyet gösteren şirketlerin, piyasada en iyi ve en önde gelen şirket olmak için yeni teknoloji edinme eğilimlerinin daha yüksek olacağı beklenmektedir. Bu durumda, şirketlerin yeni teknoloji edinimi için daha çok kaynak ayırmaya daha eğilimli olacakları ön görülmektedir. Örgütsel bolluk (Rogers, 2003) ile ilişkilendirebilecek bu durumun örgütsel yenilik (organizational innovation) ile pozitif bir ilişkisi vardır. Yukarıda bahsedilen tüm tartışmaların ışığında, geliştirilen hipotezimiz aşağıdaki şekliyle biçimlendirilmiştir:

Hipotez 5: Bir ülkenin erkeklik boyutu düzeyi ne kadar yüksekse, bu ülkede faaliyet gösteren şirketlerin yeni teknoloji edinim düzeyi o kadar fazladır.

²⁵ Toplum (veya ülke) seviyesinde, bireysellik ve kolektivizm, bir boyutun iki zıt noktası olarak tanımlanırlar. (Hofstede, 2010)

4. Metodoloji

Bu çalışmada ülke seviyesinde şirketlerin yeni teknoloji edinim derecesinin ölçüsü olarak, 2015 yılında Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayınlanan "Global Bilgi Teknolojisi Rapor" unda verilen FLTA verileri kullanılmıştır. Bu indeksin oluşturulması için 148 ülkeden 13000 iş liderine "ülkenizde şirketler ne ölçüde yeni teknoloji edinmektedirler" diye sorulmuştur. Ulusal kültür farklılıklarını ölçmek için, Geert Hofstede tarafından geliştirilen ulusal kültür modeli kullanılmıştır. 62 ülkenin her boyut ile ilgili tüm verileri mevcut olduğu için örneklem büyüklüğü bu şekilde belirlenmiştir. Ülkelerin eğitim ve teknolojik altyapı seviyeleri, sonuçları etkilememeleri açısından analize kontrol değişkenleri olarak dâhil edilmiştir. Ülkelerin eğitim ve teknolojik altyapı seviyelerinin ölçüleri olarak, "Global Bilgi Teknolojisi Rapor" unda verilen Beceriler (Skills) indeksi ve Dijital içerik ve altyapı indeksi kullanılmıştır. Hipotezler hiyerarşik çoklu regresyon yöntemi ile test edilmiştir. Bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantının olup olmadığını kontrol etmek amacıyla değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir.

	1	2	3	4	5	6	7	8
Güç mesafesi								
Belirsizlikten kaçınma	0,199							
Bireysellik	-0,644**	-0,194						
Erkeklik	0,174	0,019	0,032					
Uzun dönem yönelimlilik	0,030	-0,031	0,088	0,026				
Teknolojik Altyapı	-0,613**	-0,083	0,617**	-0,130	0,280*			
Teknolojik Altyapı (Kategorik)	-0,526**	-0,105	0,562**	-0,044	0,365**	0,850**		
Eğitim Seviyesi	-0,433**	-0,191	0,525**	-0,090	0,343**	0,800**	0,673**	
Teknoloji Edinimi	-0,547**	-0,352**	0,504**	-0,105	0,279*	0,778**	0,594**	0,675**
	** .Anlamlılık 1%							
	* . Anlamlılık 5%							

Korelasyon analizi sonuçlarına göre (bkz. Tablo 1), teknolojik altyapı değişkeninin belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve eğitim seviyesi değişkenleri ile kuvvetli bir ilişkisi vardır. Çoklu doğrusal bağlantıyı engellemek amacıyla teknolojik altyapı değişkeni kategorik değişkene çevrilmiştir. Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında tam olarak doğrusal bir ilişki varsa bağımsız değişkeni kategorik hale getirmek veri kaybına neden olur. Ancak ilişki tam olarak doğrusal değilse, değişkeni devamlı bir değişken olarak analize dâhil etme, ilişkinin sadece doğrusal kısmını açıklayacaktır. Hâlbuki değişkenin kategorik olarak alınması daha karmaşık ilişkilerin saptanması açısından daha faydalı olacaktır (Pasta, 2009). Saçılım grafiği göstermiştir ki bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında doğrusal olmayan ilişki özellikleri de bulunmaktadır. Teknolojik altyapı değişkeni medyan değerine göre iki sınıfa ayrılmıştır. Optimal aralıklandırmanın medyana göre yapılması tavsiye edilmektedir (Pasta, 2009). Korelasyon analiz sonucu da göstermektedir ki kategorik hale getirilen teknolojik altyapı değişkeninin diğer değişkenlerle korelasyonu azalmıştır. Ayrıca, bireysellik ve güç mesafesi değişkenleri arasında kuvvetli bir ilişki görülmektedir. Esasen, Hofstede vd.(2010) bu iki boyutun birbiriyle negatif bir ilişkiye sahip olma eğiliminin var olduğunu belirtmişlerdir. Bahsedilen değişkenler bu nedenle regresyon analizlerine ayrı ayrı sokulmuştur.

5. Sonuçlar ve Değerlendirme

Kontrol değişkenlerinin olmadığı modellerin analizleri, erkeklik boyutu dışında diğer dört boyutun katsayılarının anlamlı olduğunu göstermiştir (bkz. Tablo 2). Ayrıca bu boyutların katsayıları hipotezlerimizi destekler niteliktedir (Model 1 ve 2). Eğitim seviyesinin kontrol edildiği modellerin (Model 3, Model 6 and Model 8) analizlerinde ise uzun dönem yönelimlilik dışında diğer boyutlar aynı sonuçları vermiştir. Teknolojik altyapının kontrol edildiği modellerin (Model 4, Model 5 and Model 9) analizlerinde ise güç mesafesi ve bireysellik değişkenlerinin anlamlı etkisi görülmemektedir. Bu durum, teknolojik altyapı değişkeninin neden olduğu çoklu doğrusal bağlantıdan kaynaklanıyor olabilir. Tolerans değerleri çoklu doğrusal bağlantıyı işaret etmektedir. Kategorik teknolojik altyapı değişkeninin dâhil edildiği modellerde (Model 9, Model 11), güç mesafesi ve bireysellik değişkenlerinin beklenen etkileri gözlemlenmiştir. Özetle, analizlerimiz Hipotez 1, 2 ve 3'ü desteklemiştir. Erkeklik boyutunun etkisi bulunamamıştır. Bir sonraki çalışmada bunun nedenleri araştırılacak, sonucu etkileyen diğer faktörler tespit edilmeye çalışılacaktır.

Parametre (p-değeri)	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9	Model 10	Model 11
Güç mesafesi	-	0,000*	-	-	0,479	0,003*	0,641	0,004*	0,019**	-	-
Belirsizlikten kaçınma	0,018**	0,020**	0,024**	0,000*	0,001*	0,029**	0,000*	0,030*	0,024**	0,018**	0,010*
Bireysellik	0,000*	-	0,074***	0,839	-	-	-	-	-	0,258	0,067***
Erkeklik	0,249	0,837	0,481	0,961	0,996	0,915	-	-	0,857	0,503	0,342
Uzun dönem yönelimlilik	0,027**	0,005*	0,375	0,430	0,326	0,188	-	-	0,325	0,622	0,304
Eğitim Seviyesi	-	-	0,000*	-	-	0,000*	-	0,000*	0,002*	0,003*	-
Teknolojik Altyapı	-	-	-	0,000*	0,000*	-	0,000*	-	-	-	-
Teknolojik Altyapı (Kategorik)	-	-	-	-	-	-	-	-	0,340	0,131	0,003*
Düzeltilmiş R2	0,347	0,404	0,66	0,499	0,669	0,548	0,674	0,550	0,548	0,511	0,434
F değişimi anlamlılığı	0,000*	0,000*	0,007*	0,048**	0,005*	0,004*	0,001*	0,001*	0,000*	0,091***	0,014**
Parametre (Stand. Katsayılar)	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9	Model 10	Model 11
Güç mesafesi	-	-0,503	-	-	-	-0,310	-	-0,285	-0,266	-	-
Belirsizlikten kaçınma	-0,26	-0,243	-0,215	-0,292	-0,278	-0,198	-0,283	-0,197	-0,206	-0,225	-0,262
Bireysellik	0,437	-	0,197	-	-	-	-	-	-	-	0,224
Uzun dönem yönelimlilik	0,24	0,287	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Model 4: Teknolojik Altyapı ve Bireysellik değişkenleri tolerans değerleri; 0,542 ve 0,576									*Anlamlılık 1%		
Model 5, Teknolojik Altyapı ve Güç mesafesi değişkenleri tolerans değerleri; 0,532 ve 0,551									** Anlamlılık 5%		
Model 9, Teknolojik Altyapı (Kategorik) ve Eğitim seviyesi değişkenleri tolerans değerleri; 0,433 ve 0,508									*** Anlamlılık 10%		
Model 10, Teknolojik Altyapı (Kategorik) ve Eğitim seviyesi değişkenleri tolerans değerleri;; 0,455 and 0, 485 respectively											

Uzun dönem yönelimlilik ile ilgili sonuçlar şaşırtıcıdır. Çünkü kontrol değişkenlerinin dâhil olmadığı modellerde etkisi anlamlı ve beklenen yönde çıkmıştır. Bu durum uzun dönem yönelimlilik değişkeninin yeterince güçlü bir etkisi olmadığına işaret edebilir. Ancak çalışmamızda uzun dönem yönelimlilik değişkeninin etkisini düşük güç mesafesi düzeyine sahip ülkelerde daha iyi gözlemlenebileceğini ileri sürüyoruz. Harzing ve Hofstede (1996), düşük güç mesafesi seviyesine sahip ülkelerin değişime uyum göstermeyi kolaylaştıracağından bahsetmektedirler. Uzun dönem yönelimlilik boyutu ise adaptasyon ile yakından ilişkilendirilmiştir (Hofstede vd. 2010). Bu nedenle, uzun dönem yönelimlilik değişkeninin etkisi, düşük güç mesafesi seviyesine sahip ülkelerin örnekleminde test edilmiştir. Güç mesafesi değişkeni medyan değerine göre iki sınıfa ayrılmıştır. Güç mesafesi, belirsizliklerden kaçınma ve bireysellik değişkenleri arasında kuvvetli bir ilişki olması nedeniyle regresyona ayrı ayrı dâhil edilmişlerdir. Benzer şekilde, teknolojik altyapı ve eğitim seviyesi değişkenleri arasında kuvvetli bir ilişki olması nedeniyle regresyona ayrı ayrı dâhil edilmişlerdir. Sonuçlardan (bkz. Tablo 3) görüleceği gibi uzun dönem yönelimlilik değişkeni, düşük güç mesafesi düzeyine sahip ülkelerde anlamlı ve beklenen doğrultuda etki

	Model 12	Model 13	Model 14	Model 15	Model 16	Model 17	Model 18	Model 19	Model 20
Parameter (p-value)									
Güç mesafesi	-	-	0,000*		-	0,006*		-	0,004*
Belirsizlikten kaçınma	-	0,001*	-		0,013**	-		0,007*	-
Bireysellik	0,005*	-	-		-	-		-	-
Erkeklik	0,032**	0,006*	0,007*	Anlamlı değil	0,044**	0,050**	Anlamlı değil	0,020**	0,026**
Uzun dönem yönelimlilik	0	0	0		0,00	0		0	0
Eğitim Seviyesi	-	-	-		-	-		0,002	0,020
Teknolojik Altyapı	-	-	-		0,000*	0,000*		-	-
Düzeltilmiş R2	0,224	0,323	0,447		0,75	0,765		0,515	0,536
F değişimi anlamlılığı	0,014**	0,003*	0,000*		0,059***	0,030**		0,026**	0,016**
Parameter (Stand. Coefficient)									
Güç mesafesi	-	-	-0,665	Not	-	-0,321	Not	-	-0,475
Belirsizlikten kaçınma	-	-0,630	-	significan	-0,303	-	significa	-0,451	-
Bireysellik	0,495	-	-	t	-	-	nt	-	-
Erkeklik	0,367	0,480	0,409	model	0,222	0,200	model	0,350	0,315
Uzun dönem yönelimlilik	0		0		0,000	0		0	0,00

göstermiştir. Bu nedenle hipotez 4'ün yeniden formüle edilmesi gerekmektedir. Böylelikle, çalışmanın literatüre en önemli katkısı, ulusal kültürün uzun dönem yönelimlilik boyutunun şirketlerin yeni teknoloji edinim derecesine etkisinin araştırılması olmuştur. Bugüne kadar yapılan çalışmalarda bu ilişkiye yeterince değinilmemiştir.

Şüphesiz ki teknoloji yönetiminde, ulusal kültür en önemli faktörlerden biridir (Gales, 2008). Bu nedenle, yöneticilerin özellikle güç mesafesi düzeyinin yüksek olduğu kültürlerde, yeni teknoloji uygulanmaya başlandıktan sonra örgütte değişen güç konumlarını iyi anlamaları gerekmektedir. Yeni teknoloji ile güç pozisyonlarını kaybeden örgüt üyeleri değişime karşı çıkacaklardır. Bu durumu ortadan kaldırmak için şirket içi güç mesafe düzeyini azaltabilecek örgüt kültürü ve liderlik tarzı geliştirilebilir. Belirsizliklerden kaçınma düzeyi de teknoloji yönetimi açısından önemli bir kültür boyutudur. Yüksek belirsizliklerden kaçınma düzeyinin yaratabileceği sorunları ortadan kaldırmak adına, örgütte kullanılmaya başlayan yeni teknoloji ile alakalı her bilgi çalışanlarla paylaşılmalı ve teknoloji ile ilgili belirsizlikler azaltılmalıdır. Yöneticilerin dikkat etmesi gereken bir diğer kültür boyutu ise kolektivizmdir. Kolektivist kültürlerde yaygın olan zayıf gruplar arası ilişkiler, organizasyonel düzeydeki bilgi paylaşımını ve işbirliğini olumsuz etkileyerek başarılı teknoloji edinimi konusunda engel teşkil edebilirler. Bu nedenle, yöneticilerin gruplar arası ilişkileri destekleyici örgüt kültürü ve liderlik tarzı geliştirmesi tavsiye edilir.

6. Kaynaklar

Acosta, C., Leon, V. J., Conrad, C., Gonzalez, R. ve Malave, C. O.(2004), "Case study on culture ve the implementation of manufacturing strategy in Mexico", Journal of Manufacturing Systems, 23 (3), pp 204 – 214.

Arogyaswamy, B. ve Elmer, W. (2005), "Technology Absorption in Emerging Nations", Journal of East-West Business, 10(4), pp 79-104.

Gravenhorst, K. B. and in't Veld, R. (2004), "Power ve collaboration: Methodologies for working together in change". J. J. Boonstra (der.), Dynamics of Organizational Change and Learning içinde, UK: John Wiley & Sons Ltd yayını, pp. 317—341.

Brulve, K. (1995). "Patterns of resistance to new technologies in Scandinavia: an historical perspective", in Bauer, M. (der.), Resistance to New Technology içinde, Cambridge :Cambridge University Press yayını, pp. 125-146.

- Canton, E. J.F, de Groot, H.L.F.ve Nahuis, R.(2002), "Vested interests, population ageing and technology adoption", *European Journal of Political Economy*, 18 (4), pp 631–652.
- Erumban, A. A. ve de Jong, S. B.(2006), "Cross-country differences in ICT adoption: A consequence of Culture?", *Journal of World Business*, 41(4), pp302 – 314.
- Erwin, D. G. ve Garman, A.N. (2010), "Resistance to organizational change: linking research ve practice", *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (1), pp 39 – 56.
- Everdingen, Y.M.v. ve Waarts, E. (2003), "The effect of national culture on the adoption of innovations", *Marketing Letters*, 14(3), pp 217 – 232.
- Ford, L. W., Ford, J. D. ve D'Amelio, A. (2008), "Resistance to Change: The Rest of the Story", *The Academy of Management Review*, 33(2): pp 362 – 377.
- Gales, L.(2008), "The role of culture in technology management research: National Character and Cultural Distance frameworks", *Journal of Engineering and Technology Management*, 25 (1): pp 3 - 22
- Harzing, A.W. ve Hofstede, G. (1996). "Planned change in organization: the influence of national culture", *Research in the Sociology of Organizations*, 14, pp 297-340.
- Herbig, P.A. ve Palumbo, F. (1994), "The Effect of Culture on the Adoption Process: A Comparison of Japanese and American Behavior", *Technologies Forecasting ve Social Change*, 46 (1), pp 71-101.
- Hofstede, G. (2001), "Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations". Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. Hofstede, G.J ve Minkov, M. (2010). *Cultures ve Organizations: Software of the Mind*. Revised ve Expanded 3rd Edition. New York: McGraw-Hill USA.
- Jyotsna Bhatnagar Pawan Budhwar Pallavi Srivastava Debi S. Saini, (2010), "Organizational change ve development in India", *Journal of Organizational Change Management*, 23(5), pp 485 – 499.
- Kirsch, C., Chelliah, J. ve Parry, W. (2012), "The impact of cross-cultural dynamics on change management.", *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(2), pp 166 – 195.
- Mellahi, K. (2003), " National culture ve management practices: the case of Gulf Cooperation Council Countries". M. Tayeb (der.), *International Management: Theories ve Practices içinde*, UK: Prentice Hall yayını pp. 88–105.
- Pasta, D.J. (2009), Learning When to Be Discrete: Continuous vs. Categorical Predictors, *SAS Global Forum 2009, Paper 248–2009*, <http://support.sas.com/resources/papers/proceedings09/248-2009.pdf> Erişim tarihi: 12.12.2015
- Perren L., (1996), "Resistance to change as a positive force: its dynamics ve issues for management development", *Career Development International*, 1(4), pp 24 – 28.
- Pihlak, U. ve Alas, R. (2012), "Resistance to change in Indian, Chinese ve Estonian organizations", *Journal of Indian Business Research*, 4(4), pp 224 – 243.
- Rajapakse, J. ve Seddon, P.B. (2006), ERP adoption in developing countries in Asia: a cultural misfit,

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.457.3048&rep=rep1&type=pdf>
erişim tarihi 08.12.2015

Rees, C. ve Althakhri, R. (2008), "Organizational change strategies in the Arab region: A review of critical factors", *Journal of Business Economics ve Management*, 9(2), pp 123 – 132.

Reichers, A. E., Wanous, J. P., ve Austin, T. T. (1997), "Understanding ve managing cynicism about organizational change", *Academy of Management Executive*, 11(1), pp 48–59.

Rogers, E.M. (2003), "Diffusion of innovations, Fifth Edition ed., Free Press New York.

Steers, R. M., Meyer, A.D. ve Sanchez-Runde, C.J. (2008), "National culture ve the adoption of new technologies", *Journal of World Business*, 43 (3), pp 255 – 260.

Thomas, R. ve Hardy, C. (2011), "Reframing resistance to organizational change" *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), pp 322 – 331.

ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN YENİLİKÇİLİK EĞİLİMİ İLE GİRİŞİMCİLİK POTANSİYELLERİNİN İLİŞKİLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

M. Şebnem ENSARİ

Nişantaşı Üniversitesi

muhteremsebnem.ensari@nisantasi.edu.tr

Hazal K. ALAY

Nişantaşı Üniversitesi

hazal.genc@nisantasi.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada üniversite öğrencilerinin girişimcilik potansiyelleri üzerinde yenilikçilik eğiliminin etkisiyle birlikte, öğrencilerin ailelerinin girişimcilik öyküsünün aracı etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, öncelikle yenilikçilik eğilimi ve girişimcilik potansiyeli kavramları açıklanmıştır. Daha sonra farklı üniversitelerdeki öğrencilerden toplanan anketler ile uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda üniversite öğrencilerinin girişimcilik potansiyellerine yenilikçilik eğilimlerinin etkisinin yanında ailelerinin girişimcilik öyküsünün aracı etkisine sahip olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: yenilikçilik eğilimi, girişimcilik potansiyeli, ailenin girişimcilik öyküsünün etkisi

1. Giriş

Amabile (1995) yaratıcılığı, insan özelliklerinin, bilişsel karakteristiklerin ve kişisel stillerin bir bütünü olarak görmektedir. Kırıkoğlu (2004), yaratıcılığı yenilikçiliğin temeli olarak tanımlamaktadır. Yaratıcı ve yenilikçi olarak yetiştirildiği takdirde genç nüfus gelişmekte olan ülkeler için bir kazançtır (Eren,2010: 4). Girişimci ve girişimciliği ekonomik sistem içindeki rolü ile ilgili belki de en çok anılan isim J. Schumpeter'e göre, girişimci yenilikleri hayata geçiren kişi olarak ön plana çıkmaktadır (Schumpeter, 1939: 130- 131). Ayrıca, girişimci yeni bilinmeyen ürünler yaratarak üretim yapılarını değiştirir, yani üretimi yeni bilinmeyen üretim metotları bularak değiştirir. Schumpeter, herhangi bir sorunu diğer bireylerden daha önce sezebilen bireylerin daha yaratıcı, daha esnek, belirsizliğe olan toleranslarının daha yüksek olduğuna vurgu yapmaktadır. Schumpeter'in ardından ilgili yazında, pek çok araştırmacı girişimcilik tanımı yaparken girişimciliği yenilikçilik kapasitesi ile tarif etmektedir (Churcill,1992; Drucker,1985; Lumpkin ve Dess, 1996). Bu nedenle, girişimciliğin farklı boyutları ve yenilikçilik ilişkisi ilgili yazında pek çok kez incelenmiştir (Nonaka, 1994; Thrift, 2004; Dfouni ve Croteau, 2003; Connolly ve Kelloway 2003).

"Girişimciliği ortaya çıkaran asıl güdülerin neler olduğu konusunda sürekli olarak araştırmalar yapılmaktadır. Klasik anlayışa göre girişimi ortaya çıkaran temel sebep bireysel fayda ve kar elde etme güdüsüdür. McClelland ise, girişimciliğin sadece ekonomik istekler doğrultusunda değil aynı zamanda psikolojik etkenlerin baskın olarak etkilediği durumların girişimi ortaya çıkardığını düşünmektedir " (Kuvan, 2007; 42). Girişimcilik üzerinde etkili olan faktörler temel olarak demografik ve psikolojik faktörler olarak sınıflandırılmaktadır. Yaygın olarak kabul görmüş psikolojik faktörler; kendine güven, risk alma eğilimi, dışa dönüklük, bağımsızlık arzusu 'dur. Girişimciliğin tanımı gereği, girişimcilik potansiyeli en çok

risk alma eğilimi ile ilişkilendirilmiştir (Begley ve Boyd 1987; Douglas ve Shepherd, 2002; Barbosa, Gerhardt, Kickul, 2007). Araştırmalar girişimciler kimseye hesap vermek zorunda olmak istemeyen bağımsız kişiler olarak olmaya meyilli olduklarını göstermektedir, Sexton ve Bowman (1985) ve Cromie (2000) bağımsızlık arzusu ile girişimcilik potansiyeli arasındaki ilişkiyi anlamlı bulmuşlardır. Alpkan vd. (2002), yaptıkları çalışmaya göre, girişimcilik potansiyeli ile en anlamlı ve pozitif bir ilişki içinde olan girişimcilik hissi bağımsızlık arzudur. İlgili yazında, pek çok yazar tarafından girişimcilik ve kendine güven ilişkisi incelenmiş olup, girişimci bireylerin girişimci olmayan bireylere göre kendilerine güvenlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Ho ve Koh, 1992; Bridge vd., 1998; Cromie,2000) Wooten ve diğerleri (1999), girişimcilerin girişimci olmayanlara göre daha sosyal olduklarına dikkat çekerek, girişimcilik potansiyelinde dışa dönüklük boyutunu tanımlamışlardır. Ayrıca, Başol vd. (2011), dışa dönüklük boyutu ile yeni pazarlar bulma ve yeniliklere açık olma gibi konular ile ilişkisi anlamlı bulmuşlardır.

Girişimcilik potansiyeli üzerinde etkili olan demografik faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, ailede girişimci olması ve gelirdir. Sosyal öğrenme kuramı gereği, çocuğun erken yaştan itibaren ebeveyninden almaya başladığı eğitim ve anlayış onu yaşamı boyunca etkilemektedir. Bir girişimcinin aldığı eğitimden başlayarak bu eğitimi kullanabilme becerisine, ailede ve toplumda kendisine tanınan olanaklara ve iş yüküne kadar her şey girişimcinin hareket noktası olmaktadır (Kutaniş ve Hancı 2004:457). Bu noktada, ebeveynlerin mesleki geçmişi, girişimci olmaları veya herhangi bir kuruma bağlı olarak çalışmalarını çocukların girişimcilik eğilimini etkileyeceği düşünülmektedir (Rajman, 2001; Athayde,2009;Agarwal ve Upadhyay, 2009; Chlosta ve diğerleri, 2012; Zegeye, 2013). Üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimleri üzerinde ailenin girişimcilik öyküsünün etkisini ölçmek adına dünyada ve Türkiye’de pek çok çalışma yapılmıştır (Patir ve Karahan, 2010; İrmış ve Barutçu, 2012; Çelik vd., 2014; Bozyiğit ve Yaşa, 2015).

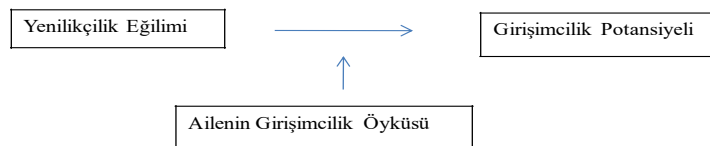
2. Araştırmanın Metodolojisi

2.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu çalışmanın amacı, üniversite öğrencilerinin yenilikçilik eğilimi, girişimcilik yönelimi ve ailelerinin girişimcilik öyküsü arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Üniversite öğrencilerinin girişimcilik potansiyeli ile ilgili farklı değişkenler kullanılarak yapılan birçok araştırma bulunmasına rağmen, bu çalışma diğerlerinden farklı olarak bu süreçte ailenin girişimcilik öyküsünün aracı rolü irdelenmektedir. Araştırmanın temel soruları ve bu sorulara bağlı olarak geliştirilen hipotezler Tablo 1’de ve araştırmanın modeli ise Şekil 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Araştırma Soruları ve Hipotezleri

Sorular	Hipotezler
Öğrencilerin yenilikçilik eğilimi ve girişimcilik potansiyeli arasında ilişki var mıdır?	H1:Öğrencilerin yenilikçilik eğilimi ve girişimcilik potansiyeli arasında anlamlı bir ilişki vardır
Öğrencilerin yenilikçilik eğilimi ve ailelerin girişimcilik öyküsü girişimcilik potansiyeli üzerinde etkili midir?	H2:Öğrencilerin yenilikçilik eğilimi ve ailelerin girişimcilik öyküsü girişimcilik potansiyeli üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
Bu ilişkide ailelerin girişimcilik öyküsü aracı değişken rolü oynar mı?	H3:Ailelerinin girişimcilik öyküsü, yenilikçilik eğilimi ve girişimcilik potansiyeli arasındaki ilişkide aracı role sahiptir.



Şekil 1-Teorik Model

Araştırmanın modeli üniversite öğrencilerinin yenilikçilik eğilimleri ve girişimcilik potansiyelleri arasındaki ilişkide ailenin girişimcilik öyküsünün aracı rolünün incelenmesi üzerine kurulmuştur.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın evreni üniversite öğrencilerinden oluşmaktadır. Araştırma için öğrencilere anket uygulanmıştır. Anket 157 öğrenciye uygulanmıştır. Anket kişisel bilgi formu, yenilikçilik eğilimi, girişimcilik yönelimi ve aile ve çevresel faktörlere yönelik soruları içeren 3 kısımdan oluşmaktadır. Kişisel bilgi formunda katılımcıların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu gibi 6 soru yer almaktadır. Yenilikçilik eğilimini ölçmek için Janssen (2001)'in 7 ifadeden oluşan ölçeği kullanılmıştır. Girişimcilik yönelimini ölçmek için, Hirsch ve Peters (2002)'in 8 ifadeden oluşan ölçeği kullanılmıştır. Ailenin girişimcilik öyküsü tek soru ile ölçülmüştür. Katılımcılardan "Kesinlikle katılmıyorum" (1) dan "kesinlikle katılıyorum" (5) a uzanan bir aralıkta ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir.

3. Araştırmanın Bulguları

Anket sonucu elde edilen veriler için SPSS programıyla gerekli analizler yapılmıştır. Araştırma modeli frekans dağılımı, güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi ve sobel testi uygulamaları ile test edilmiştir.

3.1. Sosyo - Demografik Özellikler

Araştırma kapsamında dahil edilen öğrencilerin sosyo-demografik özellikleri şu şekildedir: toplam 157 öğrencinin %53 ü kadın, %47 si erkek; yaş ortalaması 25' tir. Üniversitede okudukları bölümde bir sınırlama olmayıp iktisadi idari, sosyal, mühendislik, hukuk vb. birçok alan okuyan öğrenci araştırma da yer almaktadır. Öğrencilerin %96'sı bekâr %4'ü evlidir. Ailenin en büyük çocuğu olanlar %40, ortanca olanlar %18, en küçük olanlar %12, tek olanlar %22 ve diğerleri %8 dir.

3.2. Yenilikçilik Eğilimi ve Girişimcilik Potansiyeli Faktör Analizleri

Çalışmada değişkenlere öncelikle faktör analizi uygulanmıştır. Faktör dağılımında, örneklem yeterliliğini ölçmek için Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) testi yapılmıştır. KMO oranının 0,709 yani 0,5'in üzerinde olması veri setinin faktör analizi yapmak için uygunluk seviyesinin yüksek olduğunu gösterir. Tablo 2 de yenilikçilik eğilimi değişkenine ait faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 2:Yenilikçilik Eğilimi Faktör ve Güvenilirlik Analizi

	Factor Loading	%Variance Explained	Cronbach alpha
Yenilikçilik Eğilimi		48,988	0,709
Yenilikçi fikirleri kullanışlı uygulamalara çevirim	0,807		
Yeni fikirleri sistematik bir yolla hayata geçiririm	0,725		
Yeni çalışma araç yöntem ve teknikleri ararım	0,724		
Problemlere orijinal çözümler üretirim	0,707		
Çalıştığım alanı geliştirmek için yeni fikirler oluşturum	0,705		
Çalışma arkadaşlarımı yenilikçi fikirler üretilebilmeleri konusunda istekli hale getiririm	0,614		
Yenilikçi fikirlerimin kabul edilmesi için destek ararım	0,596		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy =0,884			
Chi-Square Bartlett's Test=333,034			

Tablo 2’den görüleceği üzere, yenilikçilik eğilimi tek faktör yükü altında toplanmıştır. Tablo 3 de girişimcilik potansiyeli değişkenine ait faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır. Girişimcilik potansiyeli sorunlarından faktör yükü düşük çıkan 1 soru analizden atılmıştır.

Tablo 3: Girişimcilik Potansiyeli Faktör ve Güvenilirlik Analizi

	Factor Loading	% Variance Explained	Cronbach alpha
Girişimcilik Potansiyeli		38,524	0,765
İnsanlarla iyi iletişim kurarım ve onları ikna ederim	0,74		0,746
İnsanlar benim fikirlerimi anlamakta zorlanmazlar	0,67		0,743
İnsanlarla görüşmeyi ve onlarla uğraşmayı severim.	0,67		0,745
İlişki içinde olduğum insanlar bana güvenir ve saygı duyar	0,61		0,731
Kendimi sağlıklı ve iyi hissederim.	0,62		0,732
İş başında olmayı ve sorumluluk almayı severim	0,63		0,718
İlişki içinde olduğum insanlar bana güvenir ve saygı duyarlar	0,61		0,742
Benim zayıf olduğum konularda danışabileceğim yetenek ve bilgi sahibi kişileri tanıyorum	0,62		0,759
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy =0,819			
Chi-Square Bartlett's Test=571,983			

3.3. Hipotezlerin Test Edilmesi

Tablo 4 de değişkenlere ait korelasyon ve regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Korelasyon analizinde öğrencilerin yenilikçilik eğilimi ve girişimcilik potansiyeli arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç neticesinde H_1 kabul edilmiştir. Bu ilişki şöyle yorumlanmaktadır: öğrencilerin yenilikçilik eğilimi arttıkça girişimcilik potansiyelleri de aynı oranda artacak, öğrencilerin yenilikçilik eğilimi azaldıkça girişimcilik potansiyelleri de aynı oranda azalacaktır. Regresyon analizi sonucuna göre modelinin açıklama gücü 0,424 olup bu da bağımlı değişkenin (girişimcilik potansiyeli) % 42,4 ü bağımsız değişken (yenilikçilik eğilimi) tarafından açıklanabildiğini göstermektedir. Diğer bir ifade ile diğer koşullar sabit kalmak şartıyla yenilikçilik eğilimi girişimcilik potansiyelini doğrudan etkilemektedir.

Tablo 4: Yenilikçilik Eğilimi ve Girişimcilik Potansiyeli Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon ve Regresyon Analizi

	Girişimcilik Potansiyeli	
	Beta	t (P value)
Yenilikçilik Eğilimi	0,651	0.00
F	114,267	
R2	0,424	
0.01 anlamlılık seviyesi		

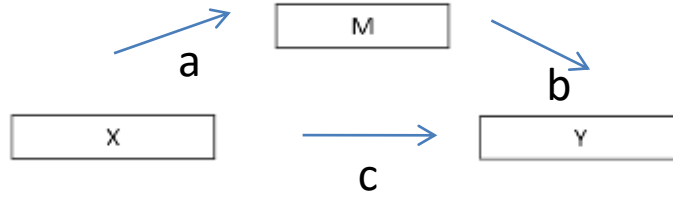
Tablo 5 te araştırmanın H_2 hipotezinin çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre H_2 anlamlıdır ($R^2=0,306$ $F=33,775$)

$p < 0,01$). Bu hipotezde yenilikçilik eğilimi ve ailenin girişimcilik öyküsü, girişimcilik potansiyelindeki varyansın %30,6'sını açıklamaktadır. Yenilikçilik eğilimi ($\beta = 0,503$ $p < 0,01$) ve ailenin girişimcilik öyküsü ($\beta = 0,289$ $p < 0,01$) girişimcilik potansiyeli üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Bu durum H_2 hipotezini desteklemektedir.

Tablo 5:Yenilikçilik Eğilimi ve Ailenin Girişimcilik Öyküsün Açısından Girişimcilik Potansiyeline İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Model: Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t	Anlam Düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,377	,301		7,890	,000
Yenilikçilik Eğilimi	,503	,064	,490	7,652*	,000
Ailenin Girişimcilik Öyküsü	,289	,030	,206	7,523*	,009
R			0,553		
R Square			0,306		
Düzeltilmiş R Square			0,297		
Tahmini standart hata			0,43703		
F			33,775		
Anlamlılık düzeyi			0,001		
Bağımlı Değişken: Girişimcilik Potansiyeli					
* $p < 0,01$					

Araştırmanın H_3 test etmek için aracı değişkenli regresyon analizi uygulanmıştır. Aracı değişkenin, iki değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisinin bir parçası olduğu ileri sürülür (McKinnon, Fairchild ve Fritz, 2010: 594). Aracılık ilişkisi aşağıdaki şekilde gösterilen bir modelle test edilir.



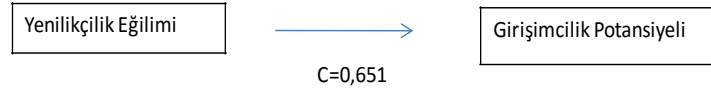
Şekil 2: Aracı etki modeli

Bu şekilde **X** bağımsız değişkeni, **Y** bağımlı değişkeni ve **M** aracı değişkeni temsil eder. Ayrıca, **c** yolu bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi, **a** yolu bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki etkiyi, **b** ise aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi gösterir (Baron ve Kenny, 1986: 116). Aracı değişken analizinden söz edebilmek için şu koşullar gerekmektedir.

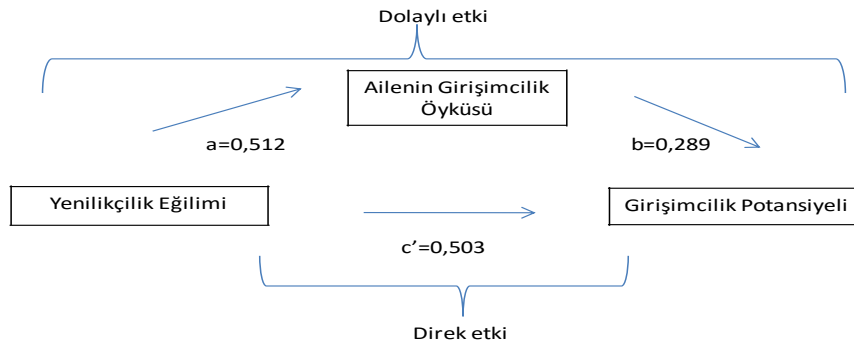
1. Bağımsız değişken, aracı değişken üzerinde etkili olmalıdır.
2. Bağımsız değişken, bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır.
3. Aracı değişken, ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde; bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki ortaya çıkarsa tam aracılık etkisinden (full mediation); bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana

gelirse kısmi aracılık (partial mediation) etkisinden söz edilebilir (Howell, 2013: 547; McKinnon, Fairchild ve Fritz, 2010: 594; Burmaoğlu, Polat ve Meydan, 2013, 17).

Şekil 3:Yenilikçilik Eğilimi ve Girişimcilik Potansiyeli İlişkisi (Basit İlişki)



Şekil 4:Yenilikçilik Eğilimi ve Girişimcilik Potansiyeli İlişkisinde Ailenin Girişimcilik Öyküsünün Aracı Rolü



Şekil 4 te yenilikçilik eğilimi ve girişimcilik potansiyeli ilişkisinde ailenin girişimcilik öyküsünün aracı rolü ile ilgili hipotezinin sonuçları verilmiştir. Modeldeki aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için üç regresyon eşitliğinden yararlanılmıştır. Bunlar; $c = X$ 'in Y üzerindeki toplam etkisi, $axb = X$ 'in Y üzerindeki dolaylı etkisi, $c' = X$ 'in Y üzerindeki direkt etkisidir.

Dolaylı etki=Toplam etki – Direk etki

Dolaylı etki= 0,651- 0,503= 0,148 ($axb=0,512 \times 0,289=0,148$ %95 Bootstrapt güven aralığı)

Aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için Sobel testi metodundan yararlanılmıştır.

Sobel Test Eşitliği

$$z = \frac{ab}{\sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2}}$$

Bu çalışmada ailenin girişimcilik öyküsünün girişimcilik potansiyeli üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlılığına ilişkin Sobel testi sonucu istatistiksel olarak anlamlıdır ($Z=6,154$ $p=0,000 < 0,05$). Sobel testi istatistiksel olarak anlamlı olduğu için dolaylı etkinin anlamlı bir şekilde sıfırdan farklılaştığı sonucu çıkarılabilir. Bu bulgu, ailenin girişimcilik etkisinin, yenilikçilik eğilimi ve girişimcilik potansiyeli ilişkisinde aracı rolü oynadığına işaret etmektedir. Z değeri, $\alpha=0.05$ düzeyinde + 1.96 kritik değerlerini aştığı için aracılık etkisi vardır. Bu bulgu H_3 hipotezini desteklemektedir.

4. Sonuç

Üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerini ölçmek adına dünyada ve Türkiye’de pek çok çalışma yapılmıştır (Eren, 2010; İşcan ve Kaygın, 2011; Yıldız ve Kapu, 2012; Zincirkıran, 2014). Bu çalışma, öncelikle üniversite öğrencilerinin yenilikçilik eğilimine ailelerinin girişimcilik öyküsünün etkisini, daha sonra yenilikçiliğin potansiyel girişimciliğe etkisini ölçmek hedeflenmiştir. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre, öğrencilerin girişimciliğe eğilimli olduklarını ifade etmek mümkündür. Araştırma sonuçlarına göre, yenilikçilik eğilimi ile girişimcilik potansiyeli arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan üniversite öğrencilerinin ailelerinin girişimcilik öyküsü incelenmiş, yenilikçilik eğilimi ve girişimcilik potansiyeli arasındaki ilişkide ailenin girişimcilik öyküsünün kısmi aracılık rolü olduğu bulunmuştur.

Literatürde daha önce yenilikçilik eğilimi ile girişimcilik potansiyeli arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda, bir diğer değişkenin aracılık rolüne değinilmemiştir. Bu nedenle, bu araştırmanın bulgularının literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Girişimciliğe etki eden pek çok demografik ve sosyolojik etken olduğu kabul edilmektedir. İlgili yazın incelendiğinde, “yaratıcı yıkıcılık” kavramını vurgulayan Schumpeter’den başlayarak, pek çok yazar, iş fikrinden işin gerçekleştirilmesi sürecine kadar pek çok aşamada girişimciliğin üzerinde yaratıcılığın rolünü ilişkilendirmiştir. Toffler (2008: 3)’in de belirttiği sanayi sonrası üçüncü dalga toplumlarında, emek yoğun işlerin düşük gelir grubundaki ülkelere kaydırılması ile ürünlere yaratıcılık temeline dayalı değer ekleyen bilgi yoğun faaliyetlerine geçilmiştir. Bu noktada, özellikle su tür sanayi sonrası toplumlarda yaratıcılığın eskiye göre daha da önem kazandığı söylenebilir. Bu çalışma yaratıcılığın girişimcilik üzerindeki etkisini ve bu ilişki üzerinde aile bireylerinin girişimcilik öyküsünün etkisini gösterir niteliktedir. Bu sonuç ile girişimciliğin ve yaratıcılığın desteklendiği toplumlarda yeni nitelikli girişimlerin giderek daha da fazla artacağı beklenen bir sonuçtur.

Araştırmanın uluslararası bir öğrenci grubu ile tekrar edilmesi, yenilikçilik girişimcilik ilişkisi ve bu sürece ailenin girişimcilik öyküsünün etkisine toplumlar arasındaki farklılıklarının değerlendirilmesinde faydalı olacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Agarwal, K., Upadhyay, R.(2009), “Attitude of Youth Towards Entrepreneurship: A Case Study of Varanasi”, The Icfai University of Entrepreneurship Development, Vol:5, No:1, 49-63.
- Alpkan, L., Keskin, H., Zehir, C., (2002),“Girişimcilik Hisleriyle Girişimcilik Potansiyeli Arasındaki İlişki: Gebze Ve Civarındaki Girişimciler Üzerine Bir Saha Araştırması” 21. Yüzyılda KOBİ’ler Sempozyumu, Doğu Akdeniz Üniversitesi, Gazimagosa, Kıbrıs.
- Amabile, T. M., (1995), “Creativity İn Context: Update To The Social Psychology Of Creativity”, Boulder, Co: Westview Press.
- Athayde,(2009), “Entrepreneurship Theory And Practice”, Baylor Press.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinction İn Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations”, Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173-1182.

- Barbosa, S., Gerhardt, M., & Kickul, J. (2007). "The Role Of Cognitive Style And Risk Preference On Entrepreneurial Self-Efficacy And Entrepreneurial Intentions", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 86–104.
- Başol, O., Dursun, S., & Aytaç, S. (2011), "Kişiliğin Girişimcilik Niyeti Üzerine Etkisi: Üniversiteli Gençler Üzerine Bir Uygulama", www.academia.edu.tr.
- Bozyiğit, S., Yaşa, E., (2015). "Ailenin Rol Model Alınmasının Ve Aile Desteğinin Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerine Etkisi", *Çukurova Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Sayı 19 (1), Haziran 2015, Ss .59-79.*
- Bridge, S. (1998), "Understanding Enterprise, Entrepreneurship And Small Business", London: Macmillan Business.
- Cromie, S. (2000). "Assessing Entrepreneurial Inclinations", *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 9 (1), 7–30.
- Çelik, N., Caniklioğlu, N., Canbolat, T., (2014), "İş Hukuku Dersleri", Yenilenmiş 27. Bası, İstanbul: Beta Yayınları.
- Churchill, N. C., (1992) "Research Issues In Entrepreneurship", Boston Press.
- Sexton, D.L, (2000), "The State Of The Art Of Entrepreneurship", Boston, Ma, Pws-Kent, 579-596.
- Connelly, C.E., Kelloway, E.K. (2003), "Predictors Of Employees' Perceptions Of Knowledge Sharing Cultures", *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 294-301.
- Cropley, A. J. (1997) "Fostering Creativity In The Classroom: General Principles", M. A. Runco (Ed.), *Creativity Research Handbook*, New Jersey, Hampton Press, 82-114.
- Dfouni, M., Croteau, A., (2003), "Knowledge Management Technological Issues, Roles And Obstacles: An International Web-Based Delphi Study", The Concordia University Department Of Decision Sciences And Mis, John Molson School Of Business, Quebec, Canada.
- Drucker, Peter F. (1985), "Innovation And Entrepreneurship", London, Heinemann .
- Drucker, Peter F. (1995), "Değişim Çağının Yönetimi", (Çev. Zeliha Dicleli), İstanbul, Henkel Yayınları.
- Douglas, E. ve D. Shepherd (2002), "Self-employment as a Career Choice: Attitudes, Entrepreneurial Intentions, and Utility Maximization", *Entrepreneurial Theory and Practice*, Vol. 26 No. 3, 81- 90.
- Eren, E. (2010), *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Hisrich, Robert D.; Peters, Michael. (2002), "Entrepreneurship", McGraw-Hill.
- İrmiş, A. & Barutçu, E. (2012), " Öğrencilerin Kendilerini Girişimci Bir Kişiliğe Sahip Görmelerini Ve İş Kurma Niyetlerini Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması", *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (2), 1-25.
- İşcan, Ö. Ve Kaygın, F. (2011) "Potansiyel Girişimciler Olarak Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, (2):275286.

- Kutaniş, R., Hancı, A , (2004), “Kadın Girişimcilerin Kişisel Özgürlük Algılamaları”, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 457-464.
- Kuvan,H.,(2007), “Türk Girişimcilerinin Yaşam ve Çalışma Değerleri: Malatyalı Girişimciler Üzerine bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Doktora Tezi.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996), “Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance”, *Academy of Management Review* 21(1):135–172.
- Schumpeter, Joseph A., (1939), “Business Cycles”, McGraw Hill Book Company Inc., United States Of America.
- McKinnon, D. P., Fairchild A. J., ve Fritz, M. S. (2010). “Mediation Analysis”, *Annual Review of Psychology*, 58, s. 593–614.
- Nonaka, Ikujiro.(1994) “A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation”, *Organization Science*, 5, 714-737.
- Yıldız, S., Kapu, H., (2012), “Üniversite Öğrencilerinin Bireysel Değerleri İle Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki İlişki: Kafkas Üniversitesi’nde Bir Araştırma”, *Kaü-İİBF Dergisi*, 3 (3), S.39-66.
- Sexton, D. L., Bowman, N. (1985), “The Entrepreneur: A Capable Executive and More”, *Journal Of Business Venturing*, 1 (1), 129–40.
- Rajman, R.(2001), “Determinants Of Entrepreneurial intentions: Mexican immigrants in Chicago”, *Journal Of Socio-Economics* 30:393-411.
- Patır, S., Karahan, M. (2010). “Girişimcilik Eğitimi Ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması.” *İşletme Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1 (2):27-44.
- Thrift N. (2004) “Movement-space: The Changing Domain of Thinking Resulting from the Development of New Kinds of Spatial Awareness”, *Economy and Society* 33: 582–604
- Toffler , M., (2008), “Üçüncü Dalga”, Koridor Yayıncılık. İstanbul.
- Wooten, K., T. Timmerman ve R. Folger. (1999), “ The Use Of Personality And The Five Factor Model To Predict New Bussiness Ventures: From Outplacement Tostart Up”, *Journal of Vocational Behavior*, 54(1), 82-101.

YABANCI SERMAYE, İŞLETME YÖNETİMİNİ ETKİN KILAR MI? SANAYİ KURULUŞLARININ FİNANSAL GÖSTERGELERİ AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME

Aytuğ Sözüer

İstanbul Üniversitesi
aytug.sozuer@istanbul.edu.tr

Fatih Semerciöz

İstanbul Üniversitesi
fsemerci@istanbul.edu.tr

Esin Bengü Ceran

İstanbul Üniversitesi
esinbenguceran@istanbul.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, işletmelerin sermaye yapısında doğrudan yabancı yatırım bulunmasının kurumsal performanslarıyla ilişkili olup olmadığına dair, mevcut yazında sürmekte olan tartışmaya katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Çalışmanın öngörüsü, büyük işletmeler dikkate alındığında, öğrenme ve izomorfizm olgularından hareketle, yerli ve yabancı sermayeli işletmelerin etkinliği arasında belirgin bir farkın olmadığı yönündedir. Araştırma için İstanbul Sanayi Odasının hazırladığı Türkiye'nin Birinci ve İkinci 500 Sanayi Kuruluşu listeleri ikincil veri olarak kullanılmıştır. Bulgular, yerli ve yabancı sermayeli işletmelerin özellikle aktif kârlılıkları açısından eşdeğer performans gösterdikleri hipotezini desteklemektedir. Çalışmanın, Türkiye'deki bir grup büyük sanayi kuruluşunun belirli bir dönemdeki finansal göstergelerinin hangi aralıkta dağıldığını tespit etmesi açısından özgün değer taşıdığı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Doğrudan yabancı yatırımlar; çokuluslu şirketler; pazara giriş yöntemleri; işletme performansı

1. Giriş

Dünyada doğrudan yabancı yatırım stokunun, 2014 yılı itibarıyla, yaklaşık 26 trilyon ABD Doları olduğu hesaplanmaktadır. Türkiye'nin bu sermaye birikiminden aldığı pay ise, son 15 yılda, %0,25'ten %0,65'e ilerlemiştir (UNCTAD, 2015). Mütevazı gözükse de bu oran, aslında ülke sınırları içinde 169 milyar ABD Doları civarında uzun vadeli yabancı sermayeyi işaret etmektedir. Bu hacimdeki kaynak birikimi, reel ekonomide önemli bir ağırlık yaratmakta ve işletmelerin davranışlarını etkilemektedir.

Doğrudan yabancı yatırımlar, yoğun olarak çokuluslu şirketler tarafından yönetilmektedir. Çokuluslu şirketler; yeni kaynaklar, pazarlar veya değer zincirlerinde verimlilik arayışıyla, farklı ülkelerdeki yatırımlarından ortalama üstü getiri beklemektedir. Diğer bir ifadeyle, çokuluslu şirketler, sermaye aktararak risk aldıkları pazarlarda, rakiplerine kıyasla daha yüksek performans hedeflemektedir. Bu beklentilerin sonuçları ve öncesindeki dinamikler, yönetim ve strateji yazınının da ilgi alanlarından biri olagelmıştır.

Uluslararası ticaret dünya tarihinde çok eskilere gitse de, işletmelerin uluslararası faaliyetlerinin kuramsallaşması 1960'lerden sonra belirginleşmeye başlamıştır. Hymer (1960), Vernon (1966), Buckley ve Casson (1976), Dunning (1977), Johanson ve Vahlne (1977), Hennart (1982), Johanson ve Mattson (1988), Birkinshaw (1996, 1997) ülkelere, işletmelere ve bunların yurt dışındaki iştiraklerine dair özelliklerin ve aralarındaki bağlantıların incelenmesinde akım yaratmış eserlere örnektir. İşletmelerin, uluslararası faaliyetleri açısından, yabancı ülkelerde mülkiyet temelli (örneğin ortaklık) veya mülkiyet temelli olmayan (örneğin ihracat) biçimde faaliyet gösterme kararı ve bunun sonuçları da alandaki önemli bir konuyu temsil etmektedir (Werner, 2002). Öte yandan, bu konu hakkında halen açıklığa kavuşmamış noktalar olduğu ve özellikle işletmelerin pazara giriş yöntemleri ile o pazardaki performansları arasında sınırlı sayıda çalışma bulunduğu altı çizilmektedir (Brouthers ve Hennart 2007; Canabal ve White, 2008; Morschett vd., 2010). Bu çalışmanın amacı, uluslararası işletmelerin, var olduğu kabul edilen kendilerine özgü üstünlüklerinin, mülkiyet temelli biçimde faaliyet gösterdikleri yabancı pazarlarda yerel rekabete karşı, günümüz koşullarında bir avantaj sağlayıp sağlamadığını anlamaktır. Bu amaç doğrultusunda, Türkiye'deki yabancı sermayeli işletmelerin başarısı, elde ettikleri finansal sonuçlar açısından, yerli işletmelerle karşılaştırılarak değerlendirilecektir.

2. Yazın İncelemesi ve Hipotez

İlgili yazında, yabancı sermayenin işletme performansı ile ilişkili olduğunu da ilişkisiz olduğunu da gösteren deliller bulunmaktadır. Bir yandan da, işletme başarısının altında, yabancı sermaye dışındaki unsurların yattığını tespit eden bulgular da mevcuttur.

İşletmelerde yabancı sermaye varlığının rekabette fark yarattığını işaret eden çalışmalardan biri, Yaşar ve Paul (2007)'un beş geçiş ekonomisi kapsamında yaptıkları analizdir. Bu incelemede, yerli ve yabancı sermayeli işletmeler; verimlilik oranları, sermaye yoğunluğu, ithalat-ihracat payları, istihdam düzeyleri ve çalışan ücretleri açısından karşılaştırılmıştır. Elde edilen bulgular, yabancı sermayeli işletmelerin yerli olanlara kıyasla daha başarılı performans sergilediğini göstermiştir. Bununla birlikte, yabancı sermayeli işletmelerin, bilgi ve teknoloji transferiyle birlikte yaratılan istihdam sayesinde de faaliyet gösterdikleri ekonomilere katkı sağladığı vurgulanmıştır. Benzer bulgulara, Notta ve Vlachvei (2008)'nin, Atina borsasında işlem gören işletmeleri panel veri vasıtasıyla inceledikleri araştırmada da rastlanmıştır. Analiz kapsamında, yerli ve yabancı sermayeli şirketler; aktif kârlılık, özkaynak getirisi, etkinlik, çalışan başına getiri, ar-ge faaliyetleri, yaş ve büyüklük değişkenlerine göre kıyaslanmıştır. Sonuçtaki değerlendirmelerden biri, yabancı sermayeli şirketlerin, ana işletmelerinden getirdiği yenilikler sayesinde, faaliyet gösterdikleri piyasada ar-ge harcamasına katlanmadan, yerli rakiplerine üstünlük sağlayabildikleridir.

İşletmelerdeki yabancı sermaye varlığı ile kurumsal performans arasında anlamlı ilişki tespit edemeyen çalışmalar da mevcuttur. Örneğin, Barbosa ve Louri (2003), Portekiz ve Yunanistan'da faaliyet gösteren toplam 3.174 çokuluslu şirket verisini analiz ettiğinde, sahiplik yapısı ile performans arasında belirgin ilişki ortaya çıkmamıştır. Mihai ve Mihai (2014) de Bükreş borsasında işlem gören 261 sanayi şirketini, aktif kârlılık, özkaynak getirisi ve satışların getirisi ölçütlerine göre değerlendirmiş ve işletmelerde yabancı sermaye bulunması ile mali performans arasında anlamlı bir ilişki elde edememiştir.

Yazında, sermaye yapısı ve performans ilişkisine farklı açılardan bakan çalışmalar da konuya derinlik kazandırmaktadır. Chen ve Hu (2002), 1979 ile 1992 yılları arasında Çin'e giriş yapan yabancı sermaye yatırımları içinden, işlem maliyeti yaklaşımının önerilerine göre hareket edenlerin daha başarılı olduğunu tespit etmiştir. Bilyk (2009) ise Ukrayna'daki

sanayi işletmelerinin 2002-2006 yılları arası performans analizinde, gelişmiş ülkelerden gelen yabancı sermayeye sahip şirketlerin gelişmekte olan ülkelere kıyasla daha üstün olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla, işletme performansı açısından, salt yabancı sermaye varlığının ötesinde, sermayenin nereden ve nasıl geldiği gibi farklı unsurların da önemi ortaya çıkmıştır.

Yukarıda bahsedilen çalışmaların sonuçlarındaki çeşitlilik, büyük olasılıkla araştırma tasarımlarındaki farklılıklara dayanmaktadır. Diğer yandan, yabancı sermayeli işletmelerin yerli rakipleri üzerindeki dolaylı etkileri de göz önüne alınması gereken bir konudur. Yazında, taşma (spillover) olarak da geçen bu dolaylı etkiler, rekabetin dinamiklerini etkileyen önemli bir unsurdur. Taşma, bir yönüyle, çokuluslu işletmelerin rekabette fark yaratacağı düşünülen özelliklerinin, zaman içinde ve çeşitli yollarla yerli işletmelere geçişini yansıtmaktadır. Literatürde, taşmanın; taklitçilik, işgücü hareketliliği ve rekabet etkisi aracılığıyla olabileceği tespit edilmiştir. Bunlar kısaca açıklanacak olursa; yerli işletmeler, çokuluslu işletmelere yakın oldukça, onların uluslararası faaliyetlerini izleyerek ve bunları taklit ederek, yurt dışında iş yapmayı öğrenebilmektedir. Ayrıca, çokuluslu işletmeler, faaliyet gösterdikleri piyasalarda kendi teknoloji ve uygulamalarını yürütmek için çalışanlarını eğitmek durumundadır. Böylece, o ülkede donanımlı işgücü oluşur ve yerli işletmeler bu çalışanları transfer ettiğinde önemli bir bilgi aktarımı gerçekleşir. Bunlarla birlikte, çokuluslu işletmeler kendi teknolojisi ve kaynaklarıyla yurtdışında belirli bir sektöre giriş yaptığında, o alanda faaliyet gösteren yerli işletmeler, rekabette ayakta kalabilmek adına, verimlilik veya çeşitlendirme yatırımları yaparak iyileşme yoluna gidebilir. Bu mekanizmalar sayesinde de, çokuluslu işletmelerin dolaylı olarak yerli rakiplerini geliştirdiği düşünülmektedir (Bruno ve Cipollina, 2014:5-6).

Yazındaki bulgular ile örgütsel öğrenme ve izomorfizm olgularından hareketle bahsedilen yukarıdaki dinamiklerin etkisiyle, bu çalışmanın beklentisi aşağıdaki gibidir;

Hipotez: Büyük işletmeler göz önüne alındığında, sahiplik yapısının tamamı yerli olan şirketler ile yabancı sermayeli şirketler arasında kurumsal performans açısından belirgin bir fark yoktur.

3. Araştırma Yöntemi ve Bulgular

Bu çalışmaya ilişkin analiz için İstanbul Sanayi Odasının hazırladığı Türkiye'nin Birinci ve İkinci 500 Sanayi Kuruluşu araştırmalarından özel bir veri seti derlenmiştir. Öncelikle, araştırmalarda yer alan, 2011, 2012 ve 2013 yılları için aktifler (varlıklar), özkaynak ve net kâr bilgileri açıklanmış, %10 ve üzerinde yabancı sermaye oranına sahip işletmeler listelenmiştir. Ardından, bunlar arasından, ilgili üç yıl boyunca yabancı sermaye oranının azınlıktan çoğunluğa, çoğunluktan azınlığa geçtiği veya hisselerin tamamen tasfiye edildiği biçimde büyük değişikliklere uğramamış olanlar süzölmüştür. Sonuçta, sermaye yapısının nispeten istikrarlı olduğu ve üç yıllık performans göstergelerinin hesaplanabileceği 70 işletme verisi elde edilmiştir. Bu işletmelerden 33'ünde, yabancı sermaye oranının %50'nin altında olduğu, diğer bir ifadeyle yabancıların azınlık ortak statüsünde bulunduğu, görülmüştür. Bunun yanında, bu örneklem ile araştırmalarda aynı dönem için verileri açıklanmış %100 yerli sermayeli 70 işletme, faaliyet alanı ve satış hacmi kıstaslarına göre, yargısal biçimde eşleştirilmiştir. Böylece, çalışma için 140 işletmeyi kapsayan bir veri seti oluşmuştur.

İşletme performansı değerlendirmelerinde, objektif ölçütler olarak, aktif kârlılığı (ROA) ve özkaynak getirisi (ROE) sıkça kullanılan oranlardır. Bu oranlar, işletmenin varlıklarına ve sermayesine kıyasla ne ölçüde kâr elde ettiğini göstermesi açısından, bir

yönüyle, işletme yönetiminin etkinliğini yansıtmaktadır. Ayrıca, performans olgusunun stratejik yönü de dikkate alındığında, elde edilen örnekleme yer alan işletmeler için aktif kârlılık ve özkaynak getiri oranlarının üç yıllık ortalaması hesaplanmıştır.

Örnekleme ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: İşletmelerin 2011-2013 Yılları Arası Aktif Kârlılık ve Özkaynak Getiri Oranları

		Ortalama (%)	Standart sapma	Örnekleme sayısı
ROA	Yabancı Sermayeli	7,03	9,57	70
	Yerli Sermayeli	8,18	8,28	70
ROE	Yabancı Sermayeli	9,07	23,44	70
	Yerli Sermayeli	14,89	14,99	70

Yerli ve yabancı sermayeli olarak ayrıştırılan 70’er işletme, öncelikle fark analizine tabi tutulmuştur. Eşleştirilmiş iki grup t testleri sonucunda, ROA ($p=0,384$) ve ROE ($p=0,096$) açısından gruplar arası belirgin bir farkın varlığına dair hipotezler desteklenmemiştir (%95 güven aralığında). Öte yandan bu bulgu, çalışmanın esas öngörüsü olan, iki grup işletmenin kurumsal performanslarının farklı olmadığı hipotezini desteklemek için (I. Tip hatadan kaçınmak adına) yeterli görülmemiştir. Bu yüzden, eşdeğerlik testine (equivalence test) başvurulmuştur. Eşdeğerlik testi, iki gruba ait değerlerin belirli bir aralık içinde dağılımına ilişkin hipotez testleri için kullanılmaktadır (Rogers vd., 1993). Bunun bir yöntemi, iki tek kuyruklu t testidir (TOST). Öte yandan, ilgili yazında işletmelerin ROA ve ROE oranları açısından hangi aralıkta eşdeğer sayılacaklarına dair bir kıstasa rastlanmamıştır. Bu nedenle, gruplara ait ROA ve ROE değerlerinin hangi aralıkta dağıldığı tespit edilmiş fakat belirli bir orana göre kıyaslama yapılamamıştır.

Hesaplamalar sonucu yerli ve yabancı sermayeli işletmelerin ROA oranlarının \pm %3,65; ROE oranlarının \pm %11,32 aralıklarında dağıldığı anlaşılmıştır. Bu bulgudan, iradi olarak, ROA aralığının eşdeğer sayılabileceği fakat ROE aralığının eşdeğer kabul edilemeyeceği çıkarımı yapılmıştır. Böylece, araştırma hipotezinin kısmen desteklendiği sonucuna varılmıştır.

4. Sonuç

Serbest ticaret ve parasal hareketlilik modern ekonomik düzenin önemli araçlarıdır. Bunun bir yansıması olan doğrudan yabancı yatırımlar, dünya ekonomilerinde belirgin bir ağırlık yarattığı gibi, örgütsel alanların dinamiklerini ve işletmelerin davranışlarını da etkileyebilmektedir. Konu hakkında yapılan araştırmalar, akademik bilgi birikimine katkı sağlamanın yanında, yönetim alanındaki uygulamacılara ve politika yapıcılara da yön vermektedir. Genel itibarıyla, dünyada ürün, hizmet, para ve işgücünün serbest dolaşımının olumlu sonuçları olduğu kabul edilmektedir. Öte yandan, günümüz koşullarında, işletmelerin sermaye yapılarında yabancı yatırım bulunmasının işletmelere doğrudan etkisi üzerine literatürde fikir birliği bulunmamaktadır. Örneğin, belirli piyasalarda yerli ve yabancı sermayeli işletmeleri kurumsal performans açısından değerlendiren çeşitli araştırmalar, önceki bölümde aktarıldığı üzere, farklı sonuçlara işaret etmektedir. Bu çalışma ile yazındaki mevcut tartışmaya, az irdelenmiş bir bağlamdan katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Çalışmanın öngörüsü, yerli ve yabancı sermayeli büyük işletmelerin performansları arasında belirgin bir farkın olmadığıdır. Buna gerekçe olarak, doğrudan yabancı yatırımların

önemli bir kaynağı olan çokuluslu işletmelerden, faaliyet gösterdikleri ülkedeki yerli işletmelere doğru gerçekleşen taşma etkisi gösterilmiştir. Taşma etkisi, çokuluslu işletmelerin rekabette üstünlük sağlayacak özelliklerinin, belirli bir piyasada ve zaman içinde taklitçilik, işgücü hareketliliği ve rekabet yollarıyla diğer işletmelere sirayet edeceğini yansıtmaktadır. Bu beklentiden hareketle, İstanbul Sanayi Odasının hazırladığı Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşları araştırmalarından bir veri seti derlenmiş; yerli ve yabancı sermayeli olarak ayrıştırılan toplam 140 işletme, üç yıllık ortalama aktif kârlılık ve özkaynak getirileri açılarından karşılaştırılmıştır. Analiz sonucunda, işletme performanslarının özellikle aktif kârlılık ölçütüne göre eşdeğer sayılabileceği çıkarımı yapılmıştır. Böylece, büyük işletmelerin rekabetinde, yabancı sermayeye özgü kabul edilen üstünlüklerin, işletme performansına belirgin etkisi olmadığına dair yaklaşım desteklenmiştir (Bellak, 2004). Bu durum, dünyada doğrudan yabancı yatırım hareketliliğinin artması ve ülkeler arası sınırların gevşemesine karşın, uluslararası stratejilerin akılcılığındaki sınırların daha da katılaştığına işaret etmektedir.

Bu çalışmanın önemli olduğu düşünülen bir katkısı da, sadece inceleme yapılan dönem ve örneklem kapsamında bile olsa, Türkiye'deki yerli ve yabancı sermayeli işletmelerin etkinliklerinin, finansal ölçütler açısından, ne oranda benzeştiğini tespit etmesidir. Bu yüzden, araştırma verileri ileriki çalışmalara bir gösterge olabilecektir. Ayrıca, bundan sonraki analizlerde, araştırma modellerinde doğrudan yabancı yatırımın nereden geldiği, işletmenin sermaye yapısındaki yabancı yatırımın payı ve işletmenin ulusal ve uluslararası deneyimi unsurlarının da dikkate alınması tavsiye edilmektedir.

Kaynakça

Barbosa, N. ve Louri, H. (2005), "Corporate performance: Does ownership matter? A comparison of foreign- and domestic-owned firms in Greece and Portugal", *Review of Industrial Organization*, 27(1), pp. 73-102.

Bellak, C. (2004), "How domestic and foreign firms differ and why does it matter?", *Journal of Economic Surveys*, 18(4), pp. 483-514.

Bilyk, O. (2009), *Foreign ownership and firm performance: a closer look at offshore-owned companies in Ukraine*, Yüksek Lisans Tezi, Kiev İktisat Fakültesi.

Birkinshaw, J.M. (1996), "How multinational subsidiary mandates are gained and lost", *Journal of International Business Studies*, 27(3), pp. 467-496.

Birkinshaw, J.M. (1997), "Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives", *Strategic Management Journal*, 18(3), pp. 207-229.

Brouthers, K.D. ve Hennart, J-F. (2007), "Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research", *Journal of Management*, 33(3), pp. 395-425.

Bruno, R.L. ve Cipollina, M. (2014), "FDI impact on firm performance in enlarged Europe: Evidence from a meta-regression Analysis", IZA Discussion Paper No. 8085, <http://ftp.iza.org/dp8085.pdf>. Erişim tarihi: 24.12.2015.

Buckley, P. ve Casson, M. (1976), *The future of the multinational enterprise*, Macmillan, Basingstoke.

Canabal, A. ve White III, G.O. (2008), "Entry mode research: Past and future", *International Business Review*, 17, pp. 267-284.

- Chen, H. ve Hu, M.Y. (2002), "An analysis of determinants of entry mode and its impact on performance", *International Business Review*, 11, pp. 193-210.
- Dunning, J.H. (1977), "Trade, location of economic activity and the MNEs: A search for an eclectic paradigm", P. Wijkman (der.), *The International Allocation of Economic Activity* içinde, Macmillan, London, pp. 395-418.
- Hymer, S.H. (1960), "The international operations of national firms: A study of direct foreign investment", Doktora tezi, MIT Üniversitesi.
- Hennart, J. F. (1982), *A theory of multinational enterprise*. University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Johanson, J. ve Mattsson, L.G. (1988), "Internationalisation in industrial systems", M. Hood ve J.E. Vahlne (der.), *Strategies in Global Competition* içinde, Croom Helm, New York, pp. 287-314.
- Johanson, J. ve Vahlne, J.E. (1977), "The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, 8(1), pp. 23-32.
- Mihai, I.O. ve Mihai, C. (2013), "The impact of foreign ownership on the performance of Romanian listed manufacturing companies", *The International Journal of Management Science and Information Technology*, 10(2), pp. 106-122.
- Morschett, D., Schramm-Klein, H. ve Swoboda, B. (2010), "Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice?", *Journal of International Management*, 16, pp. 60-77.
- Notta, O. ve Vlachvei, A. (2008), "Foreign-owned versus domestically-owned firms: Evidence from Greece", *New Medit*, 4, pp. 13-19.
- Rogers, J.L., Howard, K.I. ve Vessey, J.T. (1993), "Using significance tests to evaluate equivalence between two experimental groups", *Psychology Bulletin*, 113(3), pp. 553-565.
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), (2015), *World Investment Report 2015, Annex Table 2*, http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2015_en.pdf, Erişim tarihi: 19 Aralık 2015.
- Vernon, R. (1966), "International investment and international trade in the product life cycle", *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), pp. 190-207.
- Werner, S. (2002). "Recent developments in international management research: A review of 20 top management journals", *Journal of Management*, 28, pp. 277-305.
- Yaşar, M. ve Paul, C.J.M. (2007), "Firm performance and foreign direct investment: Evidence from transition economies", *Economics Bulletin*, 15(21), pp. 1-11.

YÖNETİMDEKİ ÇEŞİTLİLİK VE BAĞIMSIZLIĞIN AR-GE FAALİYETLERİNE ETKİSİ

Derya Fındık

Yıldırım Beyazıt Üniversitesi İşletme Fakültesi
Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü
dfindik@gmail.com

Murat Ocak

Trakya Üniversitesi, UUBYO,
İşletme Bilgi Yönetimi Bölümü
ocak.mrt@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmada işletmelerin Ar-Ge faaliyetlerinin kurumsal yönetim sistemi tarafından nasıl etkilendiği Borsa İstanbul'da 2005-2013 yılları arasından kotta olan, imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelere ait veriler kullanılarak incelenmiştir. Kurumsal yönetim kavramı; karar alma süreçlerinde çeşitlilik ve tarafsızlık gibi iki temel unsura dayanmakta ve iyi yönetimin ancak bu iki unsurun işlevsel hale gelmesiyle oluşturulacağını vurgulamaktadır. İşletmelerin yenilik faaliyetlerinin yürütülmesinde benzer bilgi, beceri ve deneyime sahip çalışanlar yerine birbirini tamamlayıcı özellikler taşıyanların bulunması bir başka deyişle farklı bakış açılarına yer verilmesi önem taşımaktadır. Çeşitlilik olarak adlandırdığımız bu kavram kurumsal yönetim söz konusu olduğunda gerek üst yönetimde gerekse yönetim kurulunda kadın üyelerin bulunmasıyla temsil edilmektedir. Kurumsal yönetimde bağımsızlık kavramı ise yönetim kurulundaki bağımsız üye oranı ifade edilmekte ve bu oranın artışının karar süreçlerinde etkinliği artırdığı varsayılmaktadır. Bu çalışmada iki temel araştırma sorusu incelenmektedir. İlkinde, yönetimdeki çeşitliliği ifade eden kadın üye sayısındaki artışın işletmenin yenilik kararını nasıl etkilediği incelenmiştir. İkincisinde ise, yönetim süreçlerindeki bağımsızlığın yenilik kararını ne yönde şekillendirdiği üzerinde durulmuştur. Sonuçlara göre, üst yönetimde kadın üyelerin bulunması ile yönetim kurulunda bağımsız üyelerin yer almasının Ar-Ge faaliyetlerine yapılan harcamaları artırdığı ortaya çıkmıştır.

Anahtar kelimeler. Kurumsal yönetim, Ar-Ge, Kadın.

1. Giriş

Vekalet ve paydaş teorisi temelli performans arttırıcı veya manipülatif işlemleri azaltıcı unsur olarak cinsiyetin etkisine yönelik çalışmalar işletme yazınında kapsamlı bir şekilde ele alınmakta ve gün geçtikçe farklı unsurlarla etkileşimine yönelik çalışmalar artmaktadır. Bunun yanında günümüzde "iyi yönetim" anlayışının ne olduğu ve ne olması gerektiğine ilişkin düzenleyici kuruluşların yapmış olduğu düzenlemelerde bağımsız üyeler ve kadın üyeler iyi yönetim anlayışının anahtar unsuru olarak görülmektedir.

Kurumsal yönetimi bazı yazarlar, "yönetim tarafından gerçekleştirilen operasyonların kontrolünü sağlayan bir sistem" (Gillan ve Starks, 1998: 4) olarak görürken, bazı yazarlar "kaynak sağlayanların yatırımlarının kazanca dönüşmesi için güvence sağlayan bir sistem"

(Scheifer ve Vishny (1997: 737) olarak, bazıları ise işletmenin sahiplerine değer katmak amacı ile işletme yönetimi kontrolünde gerçekleşen işlemleri gözetken bir unsur (Rezaee ve Riley 2010: 122) olarak ele almaktadır. Hangi bakış açısı ile olursa olsun vekalet teorisi, paydaş teorisi, kaynak bağımlılığı teorileri günümüz iyi yönetim anlayışının temelini oluşturan teoriler iken, hizmetkar teori ise geçmişteki iyi yönetim anlayışını şekillendiren bir teori olarak karşımıza çıkmaktadır.

Vekalet teorisine göre işletmeler çeşitli çıkar gruplarının ilgi alanına giren varlık olup, teori asıl ve vekil arasında ortaya çıkan çıkar çatışmalarına odaklanıp bu çıkar çatışmasının nasıl ortadan kaldırılacağına veya minimize edileceğine odaklanmaktadır. Teori yönetim kuruluna bu çıkar çatışmalarını önlemede anahtar rol yüklemekte, asılın refahını arttırmak amacı ile yönetim kurulunda vekilden bağımsız üyelerin yer alması gerektiğini söylemektedir. (Donalson ve Davis, 1991: 50). Paydaş teorisi işletmenin iç ve dış çevresi ile etkileşim halinde olduğundan dolayı birçok paydaşın ortaya çıktığına ve bu paydaşların farklı çıkarlarının peşinden koşulup isteklerinin tatmin edilmesi gerektiğine odaklanmaktadır (Freeman, 2010: 52; Ayuso ve Argandona, 2007: 2). Teori bütün paydaşlara eşit davranılabilmesi için yönetim kurulunda bütün paydaşlardan bir temsilcinin bulunması gerektiğini söylemektedir (Shao, 2010: 3-5). Kaynak bağımlılığı teorisine göre ise işletmeler açık bir sistemdir ve hayatta kalabilmesi için iç ve dış çevresi ile bağına koparmamalıdır (Pfeffer ve Salancik, 1978: 43). Bağına koparılmaması için yönetim kurulunda hem içeriden (bağımlı) hem de dışıdan üyeler (bağımsız) yer almalıdır (Ayuso ve Argandona, 2007: 5).

Yönetim kurulunda ve üst yönetimde kadınların yer alması gerektiği tartışılan diğer konudur. Bu tartışmalar kurumsal yönetim kodekslerine girecek kadar ileri boyuta taşınmıştır. Örneğin Fransa'daki kurumsal yönetim kodeksinde kadın pay sahiplerini en iyi şekilde temsil edeceklerin yine kadın yönetim kurulu üyeleri olacağından dolayı yönetim kurulunda kadın üyelerin yer alması zorunlu tutulmuştur (Afep-Medef, 2010). Türkiye'de de 2011 yılında Sermaye Piyasası Kurulu'nun revize etmiş olduğu Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde 'yönetim kurulunda en az bir kadın üye bulunur' ifadesi yer almaktadır. (SPK, Seri: IV, No:56, Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesi ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ). Yönetim alanında cinsiyete ilişkin yazında ise kadınların erkeklere göre daha demokratik, daha dönüştürücü, daha güven inşa eden liderlik anlayışına sahip olması, işletme içinde bilgi akışını daha iyi sağlaması, bilgi asimetrisi minimize etmesinden dolayı yönetim kurulunda ve üst yönetimde kadınların yer alması gerektiği vurgulanmaktadır (Gul, Srinidhi ve Tsui, 2007: 3-4).

Maddi olmayan varlıklar patent, ar-ge, yazılım, lisans gibi fiziksel niteliğe sahip olmayan fakat belirli bir değer teşkil eden varlıklar olup bu varlıkların üretkenliği arttırdığı (Corrado vd., 2006), iktisadi büyümede etkili bir faktör olduğu (Jalava ve Pohjola, 2007: 463-472) vurgulanmaktadır. Bu çalışmada Borsa İstanbul'da 2005-2013 yılları arasında kotta olan işletmelerin verileri kullanılarak yönetim kurulunda yer alan bağımsız üyelerin, kadın üyelerin ve üst yönetimde yer alan kadınların bir takım kontrol değişkenleri kullanılarak maddi olmayan varlık yatırımının göstergesi olarak ele aldığımız Ar-Ge harcamaları üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

2. Mevcut Yazın

Vekalet teorisinde asılın refahının artırılması ve asılın çıkarlarının korunması, paydaş teoride işletmenin bütün paydaşlarının çıkarlarının korunup tatmin edilmesi ve kaynak bağımlılığı teorisinde ise işletmenin iç ve dış çevresi ile bağına koparmamak amacı ile yönetim kurulunda işletmeden bağımsız üyelerin yer alması gerektiği vurgulanmaktadır.

Bir kişinin bağımsız üye olarak nitelendirilebilmesi için ülkemizdeki Kurumsal Yönetim İlkelerine göre ' (a) işletmenin ilişkili taraflarından biri veya işletmenin sermayesinde doğrudan veya dolaylı olarak %5 veya daha fazla paya sahip hissedarların yönetim veya sermaye bakımından ilişkili olduğu tüzel kişiler ile kendisi, eşi ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımları arasında son beş yıl içinde, doğrudan veya dolaylı önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam, sermaye veya önemli nitelikte ticari ilişki kurulmamış olması, (b) son beş yıl içinde başta işletmenin denetimi, derecelendirmesi, danışmanlığını yapan firmalar olmak üzere, yapılmış olan anlaşmalar çerçevesinde işletmenin faaliyet ve organizasyonunun tamamını veya bir kısmını yürüten işletmelerde çalışmamış veya yönetim kurulunda yer almamış olması, (c) son beş yıl içinde işletmeye önemli ölçüde hizmet ve ürün sağlayan işletmelerin herhangi birinde ortak, çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmaması, (d) yönetim kurulu üyeliği nedeni ile işletmede pay sahibi ise bu pay sahipliğinin %1'den fazla olmaması ve bu payların imtiyazlı olmaması, (e) mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olması, (f) üniversite öğretim üyeleri hariç, kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmıyor olması, (g) Türkiye'de yerleşik olması, (h) gerekli etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olması, (h) kendisine yüklenen görevleri tam bir şekilde yerine getirecek şekilde işletmenin işletmelerine yeterli zaman ayırıyor olması şartlarının hepsi aynı anda bir araya gelmesi gerekmektedir. Ülkemizdeki ve birçok ülkedeki kurumsal yönetime ilişkin düzenlemelerde yönetim kurulunda bağımsız üye bulma zorunluluğu yer almaktadır. Ülkemizdeki 2011 yılında revize edilen Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne göre 'Yönetim kurulu içerisindeki bağımsız üyelerin sayısı toplam üye sayısının üçte birinden az olamaz ve her durumda, bağımsız üye sayısı ikiden az olamaz' ibaresi yer almaktadır. (SPK, Seri: IV, No:56, Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesi ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ).

Bağımsız veya işletme dışından olan ve yönetim kurulunda yer alan üyeler diğer üyelere göre işletme hakkında alınacak kararlarda daha objektif ve adil olmakta, yöneticiler ve sahipler arasındaki çıkar çatışmalarını azaltmakta ve işletmenin değerini yükseltmektedirler. Bağımsız ve işletme dışından olan yönetim kurulu üyeleri bu sebeple işletmenin ar-ge yatırımlarının artmasına neden olmaktadır (Lee, Rosenstein ve Wyatt, 1999).

Honoré, Munari ve La Potteria (2015) 2003-2007 yıllarını, 18 Avrupa ülkesini ve toplamda 177 işletmeyi kapsayan çalışmada, ar-ge yoğunluğu ile kurumsal yönetim uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemiş, kurumsal yönetim uygulamalarının ar-ge yoğunluğunu olumsuz yönde etkilediğine yönelik bulgulara rastlamışlardır. Bu durumun nedeni olarak ise yöneticiler ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarının ve yöneticilere yapılan performans bazlı ödemelerin Avrupa'daki işletmelerin ar-ge yoğunluğunu olumsuz yönde etkilediği şeklinde açıklamaktadırlar. Jin, Lei ve Yu (2016) Çin'de yapmış oldukları çalışmada işletmelerde iyi yönetim anlayışı arttıkça ar-ge yoğunluğunun arttığına yönelik bulgulara rastlamışlardır.

Dong ve Gou (2010) Çin'de 2005-2007 yılları arasında 142 işletme üzerine yapmış olduğu çalışmada, yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin sayısı arttıkça işletmelerin ar-ge yoğunluğunun arttığını tespit etmiştir. Aynı zamanda işletmelerde devlet sahipliği ve yönetici sahipliği oranı arttıkça ar-ge yoğunluğunun arttığı tespit edilmiştir. Tsai, Lu ve Yen (2012) Tayvan'da 9020 işletme-yıl gözlem üzerine yapmış olduğu çalışmada ar-ge yoğunluğunu etkileyen faktörleri tespit etmiş ve bu faktörleri 5 gruba ayırmıştır. İlk grup yönetici, devlet, yabancı sahiplik gibi sahiplik yapısına ilişkin iken ikinci grup kurumsal yönetime özgü, yönetim kurulu büyüklüğü, yönetim kurulu bağımsızlığı gibi unsurları kapsamaktadır. Üçüncü grupta işletmelere özgü karakteristikler olan, işletme büyüklüğü, kaldırma oranı, satışlardaki büyüme gibi faktörler iken, dördüncü grup gözlemlerdeki

işletmelerin hangi sektörde yer aldığı, beşinci grupta yer alan sınıflandırma ise piyasaya özgür faktörler olan pazar payı, analistlerin işletmeler hakkındaki gözlemleri gibi unsurları kapsamaktadır. Yönetim kurulu büyüklüğü ve yönetim kurulu bağımsızlığı gibi faktörlerin işletmelerin ar-ge yoğunluklarını etkilediğini, fakat diğer 4 grubun ve bu gruplarda yer alan faktörlerin kurumsal yönetişime ilişkin grupta yer alan faktörlere göre ar-ge yoğunluklarını etkilemede daha etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu durumun muhtemel nedeni olarak ise gelişmekte olan ülkelerde kurumsal yönetişime ilişkin düzenlemelerin sadece zayıf bir yasal düzenleme olarak kalması, sonuç olarak diğer gruplarda yer alan faktörlere göre daha zayıf etki ettiğini öne sürmektedirler. Chung, Wright ve Kedia (2003) tarafından yapılan 1991-1995 yıllarını kapsayan çalışmada, yönetim kurulunda işletme dışından kişilerin varlığının oranı ile ar-ge yoğunluğu arasında yüksek derecede pozitif korelasyon olduğunu tespit etmişlerdir. Hill ve Snell (1988), 94 işletme üzerine yapmış olduğu çalışmada, yönetim kurulunda işletme içinden yer alan üyelerin oranı ile çalışan başına yapılan ar-ge harcamaları arasında pozitif anlamlı ilişki; Baysinger, Kosnik ve Turk (1991), 176 işletme üzerine yapmış oldukları çalışmada, yönetim kurulunda işletmenin içinden kişilerin oranının artması ile çalışan başına yapılan ar-ge harcamaları arasında pozitif anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Chen ve Hsu (2009), Tayvan'da yapmış olduğu çalışmada, yönetim kurulunda bağımsız üyelerin oranı arttıkça ve işletmelerde yönetimde ikililikle sahiplik oranı değişkenleri ile ar-ge harcamaları arasında sırası ile negatif ve pozitif yönde ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

H₁: Yönetim kurulunda bağımsız üyelerin oranı arttıkça ar-ge yoğunluğu da artmaktadır.

Yönetim kurulu başkanı ile tepe yönetici olan CEO/genel müdürün, aynı kişi olmaması gerektiği kurumsal yönetişim düzenlemelerinde önerilen veya zorunlu tutulan bir durumdur. Bu durumun nedeni olarak ise yönetim kurulu başkanı ile CEO/genel müdür aynı kişi olursa işletme adına değil, kendi çıkarları doğrultusunda sonsuz karar almanın önüne geçmektir. Zona (2016), Amerika Birleşik Devletleri'nde 2001-2007 yılları arasında 2170 işletme-gözlem üzerinde yapmış olduğu çalışmada yönetimde ikililik olarak adlandırılan yönetim kurulu başkanı ile CEO/genel müdürün aynı olması durumu arasında negatif anlamlı ilişki tespit etmiştir. Özellikle düşük-teknoloji yoğun işletmelerde bu etkinin daha belirgin olduğuna yönelik bulgulara rastlamıştır. Kor (2006) ise yönetim kurulu başkanı ile CEO/genel müdürün farklı kişiler olması durumunun ar-ge yoğunluğunu arttırdığını tespit etmiştir. Lin, Lin, Song ve Li (2011) yılında 2000-2002 yıllarını ve 3192 işleme-yıl gözlemi kapsayan çalışmalarında CEO'nun eğitim seviyesi, mesleki geçmişi gibi faktörlerin ar-ge harcamaları üzerinde önemli etki olduğunu tespit etmişlerdir.

H₂: Yönetimde ikililik olması durumu ile ar-ge yoğunluğu negatif anlamlı ilişki mevcuttur.

İrk ve cinsiyet farklılığı olan bireylerin genellikle işletmelere farklı bakış açıları getirmelerine ve sunmalarına neden oldukları düşünülmektedir (Hillman, Canella Jr., Harris, 2002). Alınan kararlar karar vericilerin sahip olduğu bilgilerden etkilenmektedir. Özellikle araştırma süreci araştırmayı gerçekleştiren homojen gruplar tarafından idame edilmekte, bu homojen gruplarda sahip olduğu geçmiş deneyimlere odaklanmaktadır (Hambrick and Mason, 1984). Heterojen gruplar ise farklı bilgiye sahip olduğundan dolayı farklı fikir ve bilgileri ortaya koymaktadırlar (Milliken and Vollrath, 1991). Yönetimde kadınların yer alması çeşitliliğin artmasına, böylelikle inovatif süreçlerden biri olan ar-ge yoğunluğunun işletmelerde artmasına neden olacaktır.

Aalbers (2016), 7 yıllık zaman periyodunda OECD'nin yüksek teknoloji işletmeleri olarak sınıflandırdığı 25 işletme üzerine yapmış olduğu çalışmada, yönetim kurulunda kadın üyelerin oranı arttıkça ve yönetim kurulu üyelerinin eğitim seviyesi arttıkça ar-ge yoğunluğunun arttığını; yönetim kurulu üyelerinin deneyimlerinin artması durumunda ise

ar-ge yoğunluğunun azaldığını tespit etmiştir. Miller ve Triana (2009), 326 işletme üzerine yapmış oldukları çalışmada, yönetim kurulunda kadın üyelerin oranı arttıkça ar-ge yoğunluğunun arttığını tespit etmişlerdir. Pak ve Gul (2010), yönetim kurulundaki kadın çeşitliliğinin artmasının işletmelerin düşük sermaye harcaması, düşük ar-ge harcaması ve düşük yatırım hacmine sahip olmasına neden olduğunu tespit etmişlerdir. Chen, Ni ve Tong (2015), yönetim kurulundaki kadınların risk yönetimi hususunda ar-ge harcamalarını dikkate alarak yönetim kurulunun etkinliğini arttırdığını tespit etmişlerdir. Puthenpurackal ve Upadhyay (2013) bağımlı değişken olarak kullandığı yönetim kurulundaki kadınların oranı ve yönetim kurulunda kadın bulunması durumu ile ar-ge yoğunluğu arasında pozitif anlamlı ilişki tespit etmiştir. Bu bulguların yanında; Dezsö ve Ross (2012), kullanmış olduğu 15 yıllık panel sette, üst yönetimde kadın yönetici bulunması ve ar-ge harcaması yapılması durumunun finansal performansı olumlu yönde etkilediğine yönelik bulgulara rastlamışlardır.

H₃: Yönetim kurulunda kadın üyelerin oranı arttıkça ar-ge yoğunluğu da artmaktadır.

H₄: Üst yönetim takımında yer alan kadınların oranı arttıkça ar-ge yoğunluğu da artmaktadır.

İşletmenin büyüklüğü, sahiplik yapısı, yaş, karlılık gibi faktörlerin işletmelerin ar-ge yoğunluğunu etkilediğine yönelik ilgili yazında bulgulara rastlanmaktadır. Bu çalışmada da bazı işletmeye özgü karakteristik özellikler kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. Minetti, Murro ve Paiella (2015), sahiplik yoğunlaşmasının ar-ge harcamalarını olumsuz yönde etkilediğini, bunun nedeni olarak ise büyük pay sahipleri ile küçük pay sahipleri arasında çıkar çatışması olarak görmüşlerdir. Ayrıca aile sahipliğinin olduğu işletmelerin finansal kuruluşlara göre inovasyonu daha fazla destekler olduğunu tespit etmişlerdir. Tribo, Berrone ve Surroca (2007), işletmede başka işletme sahiplik oranı arttıkça ar-ge yoğunluğunun arttığını, Lee (2015), işletmelerin büyüklüğü arttıkça ar-ge yoğunluğunun da arttığını, Jin, Lei ve Yu (2016), yaşlı işletmelerin genç işletmelere göre daha az ar-ge yoğunluğuna sahip olduğunu ve işletmelerin geçmiş yıl karlılığının ar-ge yoğunluğunu olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

3. Veri ve Yöntem

Bu çalışmada Borsa İstanbul (XUTUM) Endeksi'nde kotta olan işletmelere ait faaliyet raporları, bilanço ve gelir tabloları kapsamlı bir şekilde incelenerek "üst yönetimde yer alan kadınların oranı", "yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin oranı", "yönetim kurulunda ikilik", "yönetim kurulu yer alan kadınların oranı" gibi kurumsal yönetişime ilişkin değişkenler oluşturulmuştur. Buna ek olarak, işletmenin dış piyasalarda etkin bir role sahip olup olmadığı, işletme büyüklüğü, işletmenin kurumsal ve yabancı sahiplik yapısı, yaş ve kar-zarar yapısı gibi işletmeye özgü değişkenler de kontrol değişkeni olarak oluşturulmuş ve modele dahil edilmiştir. İşletmenin Ar-Ge faaliyetlerine yaptığı harcamalar, o yıl elde edilen satış gelirlerine oranlanarak elde edilmiştir. Sayılan bu değişkenlerden oluşan veri seti 2005-2013 dönemini ve imalat ve hizmet olmak üzere başlıca iki sektörde faaliyet gösteren işletmeleri kapsamaktadır. Yönetimdeki çeşitlilik ve bağımsızlık yapısının Ar-Ge harcamalarına olan etkisini incelemek için oluşturulan modeller dinamik panel veri modellerinden sabit ve tesadüfi etkiler kullanılarak tahmin edilmiştir. Aşağıda modelin ampirik izahı yer almakta Tablo 1 ise modelde kullanılan değişkenleri tanımlamaktadır.

$$ARGE_{it} = \beta_0 + \beta_1 YKBAG_{it} + \beta_2 YONIKI_{it} + \beta_3 YKTOP_{it} + \beta_4 YKKADIN_{it} + \beta_5 UYKADIN_{it} + \beta_6 IHRACAT_{it} + \beta_7 InBUY_{it} + \beta_8 ROA_{it} + \beta_9 YAS_{it} + \beta_{10} YABSAH_{it} + \beta_{11} KURSAH_{it} + \beta_{12} BOLGE_{it} + \beta_{13} SANAYI_{it} + \beta_{14} FINKAL_{it} + \varepsilon_{it}$$

Tablo 1: Değişkenler ve Ölçümü

Değişkenler	Değişkenlerin Açıklaması
ARGE _{it}	İ işletmesinin t zamanda araştırma geliştirme harcamalarının satış gelirlerine oranı
YKBAG _{it}	İ işletmesinin t zamanda yönetim kurulunda yer alan bağımsız üyelerinin sayısının toplam üye sayısına oranı
YONIK _{it}	İ işletmesinin t zamanda yönetim kurulu başkanı ile CEO/Genel Müdürü aynı kişi ise 1 değilse 0
YKTOP _{it}	İ işletmesinin t zamanda yönetim kurulu toplantı sayısı
YKKADIN _{it}	İ işletmesinin t zamanda yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerinin sayısının toplam üye sayısına oranı
UYKADIN _{it}	İ işletmesinin t zamanda üst yönetimde yer alan kadınların üst yönetim toplam sayısına oranı
IHRACAT _{it}	İ işletmesinin t zamandaki ihracatının satışlara oranı
lnBUY _{it}	İ işletmesinin t zamanda aktif büyüklüğünün doğal logaritması
ROA _{it}	İ işletmesinin t zamanda varlıklarının getiri oranı
YAS _{it}	İ işletmesinin t zamandaki yaşı
YABSAH _{it}	İ işletmesinin t zamanda toplam sahiplik içindeki yabancı sahiplerin oranı
KURSAH _{it}	İ işletmesinin t zamanda toplam sahiplik içinde kurumsal sahiplerin oranı
BOLGE _{it}	İ işletmesinin t zamanda faaliyet gösterdiği bölge (İstanbul ise 1; Ege ise 2; diğer Marmara ise 3; Anadolu ise 4)
SANAYI _{it}	İ işletmesinin t zamanda faaliyet gösterdiği sanayi (İmalat sanayi ise 1 değilse 0)

3.1. Yöntem Seçimi

Bu çalışmada kullanılacak yönteme karar verilirken öncelikle modelin OLS ile tahmin edilemeyeceği F test ve Breusch-Pagan Lagrange Multiplier test kullanılarak test edilmiştir. İlk olarak Breusch-Pagan Multiplier Test yapılarak modelin OLS ile tesadüfi etkilerden hangisi ile kurulmasının doğru olacağına karar verilmiştir. Test sonucuna göre $H_0 = \text{Var}(u) = 0$ reddedilmekte ve bu sonuç tesadüfi etkilerin geçerliliğini ortaya koymaktadır. Model seçiminde ikinci olarak, OLS ile sabit etkilerden hangisinin geçerli olduğuna F testi ile karar verilmiştir. Test sonuçları, sabit etkilerin geçerliliğini göstermektedir. Son aşamada ise sabit etkiler ile tesadüfi etkiler karşılaştırılarak hangisinin daha etkin sonuçlar verdiği Hausman test ile değerlendirilmiştir. Test sonuçları bu çalışmadaki yöntem için tesadüfi etkilerin geçerliliğine işaret etmektedir. Yöntem seçimine ilişkin detaylı sonuçlar Tablo 2'de olduğu gibidir.

Tablo 2: Yöntem Seçiminde Kullanılan Test Sonuçları

Yöntem/Modeller	Model 1	Model 2
OLS vs Tesadüfi Etkiler	TE	TE
Breusch-Pagan Lagrange Multiplier Test Test: $\text{Var}(u) = 0$ chibar2(01)= Prob>chibar2=	1466.85 0.0000	1463.84 0.0000
OLS vs Sabit Etkiler	SE	SE
F test tüm $u_i=0$ F(228, 1544) = Prob>F=	16.66 0.0000	16.65 0.0000
Tesadüfi vs Sabit Etkiler	TE	TE
Hausman test	8.09	7.62

TE:Tesadüfi etkiler; SE: Sabit etkiler

3.2. Regresyon Sonuçları

Çalışmanın sonuçlarına göre yönetim kurulunda bağımsız üyelerin bulunması ile üst yönetimde kadın üyelerin yer almasının, Ar-Ge faaliyetlerine yapılan harcamalar üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu ortaya çıkmış ve bu sonuç yapılan testler sonucunda tesadüfi etkiler de gözlemlenmiştir (Tablo 3). Bu sonuç, firma içi enformasyon akışının sağlanmasında önemli bir role sahip olan kadın çalışanların üst yönetimdeki karar alma süreçlerinde farklı yaklaşımları temsil etmeleri açısından firmanın Ar-Ge ve yenilik kararlarında itici bir unsur olduklarını göstermektedir. Ek olarak, karar süreçlerinde bağımsızlık düzeyinin artmasının Ar-Ge faaliyetlerini artırdığı ortaya çıkmıştır. Firma büyüklüğün Ar-ge harcamaları üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu elde edilen diğer bulgudur. Ayrıca ihracat oranı fazla olan işletmelerde ar-ge harcamalarının arttığı, Diğer Marmara (Tekirdağ, Kocaeli, Çanakkale, Bursa, Balıkesir) bölgesi olarak ele alınan şehirler ile ar-ge harcamaları arasında pozitif anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin oranı arttıkça ar-ge harcamalarının arttığını katsayının pozitif olmasından çıkarabiliriz. Katsayı her ne kadar pozitif olsa da anlamlı olmadığı için bu değişkene ilişkin kurmuş olduğumuz hipotez (H₃) kabul edilmemiştir. Yönetimde ikililik olması durumu ile ar-ge harcamaları arasında pozitif fakat anlamsız ilişki mevcuttur. Aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olan CEO/genel müdürlerin olduğu işletmelerde ar-ge harcamaları artmaktadır. Bu bulgu her ne kadar anlamsız olsa da beklenenin aksi yönde bir bulgudur. Bu durumun muhtemel nedeni ise işletmenin karlılığını azaltıcı faktör olan ar-ge harcamalarını ikililik olması durumunda yöneticiler performans azaltıcı bir unsur olarak kullanıyor olabilirler. Modelde kullanılan diğer değişkenlerle ar-ge harcamaları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Tablo 3: Ar-Ge Faaliyetlerine İlişkin Tesadüfi Etkiler Modeli

VARIABLES	(Model 1)	(Model 2)
Bağımsız üye oranı (YKBAG)	0.0188***	0.0192***
	(0.00602)	(0.00599)
Kadın üye oranı (YKKADIN)	0.00834	0.00841
	(0.00925)	(0.00924)
İkilik (YOKIKI)	0.00490	0.00482
	(0.00601)	(0.00601)
Toplantı sayısı (YKTOP)	-0.000582	-0.000502
	(0.00224)	(0.00223)
Firma büyüklüğü (lnBUY)	-	-0.00302*
	0.00329**	
	(0.00155)	(0.00157)
Kadın üye oranı (UYKADIN)	0.0182**	0.0182**
	(0.00875)	(0.00874)
Yabancı sahiplik oranı (YABSAH)	-0.000777	
	(0.00597)	
Kurumsal sahiplik oranı (KURSAH)		-0.00332
		(0.00483)
Firmanın yaşı (YAS)	-0.00194	-0.00169
	(0.00488)	(0.00487)
İhracat oranı (IHRACAT)	0.0158**	0.0159**
	(0.00697)	(0.00696)
Finansal kaldıraç (FINKAL)	-0.00524	-0.00533
	(0.00346)	(0.00346)
Kar-zarar tutarı (ROA)	-0.00431	-0.00420

	(0.00271)	(0.00271)
Bölge 2	0.00263	0.00245
	(0.00742)	(0.00743)
Bölge 3	0.0242**	0.0240**
	(0.0100)	(0.0100)
Bölge 4	0.00167	0.00148
	(0.0118)	(0.0118)
Bölge 5	0.00192	0.00167
	(0.00728)	(0.00727)
Sanayi 1 (SANAYI)	-	-
	0.0226***	0.0227***
	(0.00728)	(0.00729)
Constant	0.0877***	0.0825***
	(0.0289)	(0.0297)
Observations	920	920
Number of panelid	161	161
Dirençli (robust) standard hatalar parantez içerisinde belirtilmiştir. ***, ** ve * sırasıyla %1, %5, ve %10 anlamlılık düzeyini göstermektedir. (YK): Yönetim kurulu; (ÜY): Üst Yönetim; Bölge 2: Ege (Uşak, İzmir, Denizli, Aydın); Bölge 3: Diğer Marmara (Tekirdağ, Kocaeli, Çanakkale, Bursa, Balıkesir); Bölge 4: Anadolu (Ankara, Konya, Kayseri, Kırşehir, Niğde); Bölge 1 (İstanbul) : Referans kategori olarak seçilmiştir. Sanayi 1: İmalat sanayi.		

4. Sonuç

Bu çalışmada yönetim ve üst yönetime ilişkin bir takım karakteristik özelliklerin ar-ge harcamaları üzerindeki etkisi bir takım kontrol değişkenleri kullanılarak araştırılmıştır. Yönetim kurulunda bağımsız üyelerin oranı arttıkça ar-ge harcamalarının arttığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgu Dong ve Gou (2010)'nun elde etmiş olduğu bulgu ile paralellik göstermektedir. Üst yönetimde yer alan kadınların oranı arttıkça ar-ge harcamaları da artmaktadır. Elde edilen bu bulgu Dezsö ve Ross (2012)'ün elde etmiş olduğu bulgularla benzerlik göstermektedir.

Bu çalışmada temel iki sorumuz olan çeşitliliği ifade eden kadınların ve yönetim süreçlerindeki bağımsızlığın ar-ge harcamaları üzerindeki etkisi üzerine durulmuş ve üst yönetimde yer alan kadınların oranı arttıkça ve yönetim kurulunda yer alan bağımsız üyelerin oranı arttıkça ar-ge harcamalarının arttığını tespit edilmekle birlikte bu artışlar karar süreçlerinde etkinliği artırmaktadır.

Kaynakça

Aalbers, J.M.W.D.R. (2016). "Board Diversity and R&D Investment", **Management Decision**, 54,3.

AFEP-MEDEF (2010). Association Francaise des Entreprises Privees& Mouvement Des Entreprises De France, **Corporate Governance Code of Listed Corporations**, 2010

- (Çevrimiçi)http://www.ecgi.org/codes/documents/afep_medef_cgcode_listed_corporations_20apr2010_en.pdf, Erişim Tarihi: 06.10.2011.
- Ayuso, S., Argandona, A. (2007). "Responsible Corporate Governance: Towards A Stakeholder Board of Directors", University of Navarra, **Responsibility and Corporate Governance, Working Paper**, No:701.
- Baysinger, B.D., Kosnik, R.D., Turk, T.A. (1991). "Effects of Board and Ownership Structure on Corporate R&D Strategy", **Academy of Management Journal**, 34,1.
- Chen, H-L., Hsu, W-T. (2009). "Family Ownership, Board Independence, and R&D Investment", **Family Business Review**.
- Chen, Ni, Tong (2015). "Gender Diversity in the Boardroom and Risk Management: A Case of R&D Investment", **Journal of Business Ethics**,
- Chung, K.H., Wright, P., Kedia B. (2003). "Corporate Governance and Market Valuation of Capital and R&D Investments", **Review of Financial Economics**, 12(2).
- Corrado, C. Hulten, C., Sichel, D. (2006) "Intangible Investment and Economic Growth", Finance and Economics Discussion Series, Divisions of Research Statistics and Monetary Affairs Federal Reserve Board, Washington, D.C, pp.1-48, <http://www.federalreserve.gov/pubs/feds/2006/200624/200624pap.pdf>, Erişim Tarihi: 18.03.2015
- Dezsö, C.L., Ross, D.G. (2012). "Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation", **Strategic Management Journal**, 33.
- Dong, J., Gou, Y. (2010). "Corporate Governance Structure, Managerial Discretion and The R&D Investment in China", **International Review of Economics and Finance**, 19.
- Donaldson, L., Davis, J.H. (1991). "Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns", **Australian Journal of Management**.
- Freeman, R.E. (2010). **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Cambridge University Press.
- Gillan, S. L., Starks, L. T. (1998). "A Survey of Shareholder Activism: Motivation and Empirical Evidence", **Contemporary Finance Digest**, Vol:2, No:3.
- Gul, F. A., Srinidhi, B., Tsui, J. (2007). "Do Female Directors Enhance Corporate Board Monitoring? Some Evidence From Earnings Quality", **The Hong Kong Polytechnic University Paper**.
- Hambrick, D.C., Mason, P.A. (1984). "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", **The Academy of Management Review**, 9,2.
- Hill, C.W.L., Snell, S.A. (1988). "External Control, Corporate Strategy, and Firm Performance in Research Intensive Industries", **Strategic Management Journal**, 9,6.
- Hillman, A. J., Cannella Jr., A. A., Harris, I.C. (2002). Women and Racial Minorities in The Boardroom: How Do Directors Differ?", **Journal of Management**, 28,6.
- Honoré, F., Munari, F., La Potteria, B.V.P. (2015). "Corporate Governance Practices and Companies' R&D Intensity: Evidence From European Companies", **Research Policy**, 44.

- Jalava, J., Pohjola, M. (2007), "ICT as a Source of Output and Productivity Growth in Finland", *Telecommunications Policy*, 31(8), pp.463-472.
- Jin, X., Lei, G., Yu, J. (2016). "Government Governance, Executive Networks and Enterprise R&D Expenditure", *China Journal of Accounting Research*,9.
- Kor, Y.Y.(2006). "Direct and Interaction Effects on Top Management Team and Board Compositions on R&D Investment Strategy", *Strategic Management Journal*, 27.
- Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesi ve Uygulanmasına Yönelik Tebliğ (2011), Seri VI, No: 56, Sermaye Piyasası Kurulu.
- Lee, Y.S, Rosenstein, S, Wyatt, J.G. (1999), "The Value of Financial Outside Director on Corporate Boards", *International Review of Economics and Finance*, 8.
- Lin, C., Lin, P., Song, F.M., Li, C. (2011). "Managerial Incentives, Ceo Characteristics and Corporate Innovation in China's Private Sector", *Journal of Comparative Economics*, 39.
- Miller, T., Triana, M.C.(2009). "Demographic Diversity in The Boardroom: Mediators of The Board Diversity- Firm Performance Relationship", *Journal of Management Studies*, 46,5.
- Milliken, F.J., Vollrath, D. (1991). "Strategic Decision Making Tasks and Group Effectiveness: Insight From Theory and Research on Small Group Performance", *Human Relations*, 44.
- Minetti, R., Murro, P., Paiella, M. (2015). "Ownership Structure, Governance, and Innovation: Evidence From Italy", *European Economic Review*, 80.
- Pak, M-S., Gul, F.A.(2010). "The Women Participation in Corporate Risk-Taking", The 2011 British Accounting and Finance Association (BAFA) Annual Conference, Aston Business School, Birmingham (çevrimiçi)
- http://baa.group.shef.ac.uk/download_papers/index.php?submit=download_file&username=bafa&token=26684b3867876df7bd3fcac34d8cbddb&paper_id=142, Erişim Tarihi: 18.03.2015
- Pfeffer, J., Salancik, G.L.(1978). "The External Control of Organization: A Resource Dependency Perspective", *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Puthenpurackal, J., Upadhyay, A. (2013). "Board Gender Diversity and Firm Performance: The Impact of Information Environment", *University of Bath Paper*.
- Rezaee, Z. Riley, R. (2010). **Financial Statement Fraud: Prevention and Detection**, John Wiley&Sons, Second Edition.
- Scheifer, A., Vishny, R. M.(1997). "A Surve of Corporate Governance", *The Journal of Finance*, Vol:LII, No:2.
- Shao, G.(2010). "The Effect of Board Structure on Media Companies Performance: A Stakeholder Perspective", *Journal of Media Business Studies*, No:7 Vol:3, 2010, s.3-5.
- SPK, Seri: IV, No:56, Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesi ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ.2011.
- Tsai, C., Lu, Y., Yen, D. (2012). "Determinants of Intangible Assets Value: The Data Mining Approach", *Knowledge-Based Systems*, 31.

Tribo, J.A., Berrone, P., Surroca, J. (2007). "Do The Type and Number of Blockholders Influence R&D Investments? New Evidence From Spain", **Corporate Governance: An International Review**, 15,5.

Zona, F.(2016). "Agency Models in Different Stages of CEO Tenure: The Effects of Stock Options and Board Independence on R&D Investment", **Research Policy**, 45.

Kamuyu Aydınlatma Platformu, www.kap.gov.tr

Borsa İstanbul, www.borsaistanbul.com

ÖRGÜT KURAMI

ÖRGÜT İÇİ BİLGİ AKTARIMINDA YAPISAL SOSYAL SERMAYENİN YERİNİN FOUCAULT'NUN PERSPEKTİFİNDEN TARTIŞILMASI: PANOPTİKON YAPI, GÖZETİM, NORMALLEŞME

Cihat Erbil

Gazi Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

cihaterbil@gazi.edu.tr, cht.erbil@gmail.com

ÖZET

İlgili literatürde, sosyal sermayenin üç boyutunun (yapısal, ilişkisel, bilişsel) bilgi aktarımında etkili olması beklenirken; yeni kapitalizm örgütlerinde gerçekleştirilen araştırmalarda, sosyal sermayenin yapısal boyutunun bilgi aktarımında etkili olmadığı ortaya konulmaktadır. Bu çalışmada kapsamında da, benzer bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Proje bazlı çalışan bir bilişim işletmesinde, sosyal sermayenin boyutlarının bilgi aktarımındaki etkisine regresyon analizi yapılarak bakılmıştır. İşaret edilen çalışmalarla uyumlu bir şekilde, yapısal boyutun bilgi aktarımında etkili olmadığı tespit edilmiştir. Eserlerinde söz konusu duruma işaret eden Richard Sennett'in yönlendirmesi ile, Michel Foucault'dan yararlanarak, durumu anlamaya yönelik ikinci bir araştırma gerçekleştirilmiştir. İlk araştırmaya katılan çalışanların on altısı ile, Foucauldian bir yaklaşımla iki aşamadan oluşan toplam otuz iki derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. İlk görüşme, örgütsel yapı, örgüt içerisindeki ilişkiler ve denetim ekseninde ("panoptikon yapı" ve "gözetim" odaklı) gerçekleştirilmiştir. İkinci görüşmede ise, ("normalleşme"yi değerlendirebilmek için) ilk görüşme ile sağlanan verilere ilişkin bulgular katılımcılarla paylaşılmış, bulguların değerlendirilmesi istenmiştir. Yapısal sosyal sermayenin bilgi aktarımı üzerinde etkisinin olmamasında, yönetimce sağlanan çalışma düzeninin belirleyici olduğu izlenmiştir: Projelerin ve işletmelerin için başarısı için yönetim tarafından tanımlanan kısıtlar (maliyet, zaman, çıktı), proje içerisindeki ilişkileri kuvvetlendirirken; diğer projelerde çalışanlarla olan ilişkileri zayıflatmakta; zaman ve maliyet kaybı yaratacağı düşünülerek aktarım için biçimsel kanallar çalışanlar tarafından tercih edilmemektedir. İş yerine getirenler açısından, bu durum, işin ve işlerin doğasının gereğidir.

Anahtar kelimeler: Sosyal Sermaye, Bilgi Paylaşımı, Michel Foucault.

1. Giriş: Teorik Çerçeve

Örgütsel sosyal sermaye, örgüt içerisindeki bireyler ve bireylerin oluşturduğu grupların kendi aralarındaki sosyal ilişkiler (*içsel örgütsel sosyal sermaye*); örgütün diğer aktörlerle olan bağlantıları (*dışsal örgütsel sosyal sermaye*) ile elde edilen kazanımlar olarak tanımlanabilir. Konu ile ilgili çalışmalarda, işaret edilen ilişki ve bağlantılar ile "enformasyon ve bilgi akışının kolaylaştırıldığı (Cohen ve Prusak, 2001; Wu, 2008; Maruer vd., 2011)", "değerli bilginin muhafaza edilebildiği (Leana ve Van Buren III, 1999; Cohen ve Prusak, 2001, Moran, 2005; Lee ve Sukoco, 2007; Smedlund, 2008)", "örgüt içerisinde kenetlenmenin sağlandığı (Cohen ve Prusak, 2001; Pastoriza vd., 2002)", "inovasyonun kolaylaştırıldığı (Melé,

2003; Greve vd., 2006; Arregle vd., 2007; Wu vd., 2008; Maurer vd., 2011)”, kazanımların böylece gerçekleştirildiği üzerinde durulmaktadır.

Sosyal sermaye, genelde, üç boyutla ele alınmaktadır: Yapısal sosyal sermaye, aktörler arasındaki ilişkinin kendisini ifade eder. Ağların düzenlenişlerini (configuration) ve yapı biçimini (morphology) kapsar (Sherif vd., 2006: 796; Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 244). İlişkisel sosyal sermaye, güvene dayalı ilişkileri içerir. Sahip olunan kaynakların mübadele edilmesi ve birleştirilmesi için aktörleri motive eden boyuttur (Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 254). İlişkisel sosyal sermaye ise, “paylaşılan bir zihinsel modeller” üzerinden tanımlanır (Evans ve Carson, 2005: 309). İşaret edilen paylaşım iki şekilde sağlanabilir: Ortak bil dil ve kelime hazinesi, paylaşılan kolektif anlatımlar (Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 253).

Yeni kapitalizm örgütleri olarak tanımlanabilecek işletmelerde yapılan ampirik araştırmalarda, sosyal sermayenin bilgi aktarımını kolaylaştırarak işletmelerin performansını artırdığı belirtilirken; sosyal sermayenin ilişkisel ve bilişsel boyutu ile bilgi aktarımı arasında olumlu yönde bir ilişki tespit edildiğine, sosyal sermayenin yapısal boyutunun –teorinin aksine– bilgi aktarımında işlevsel olmadığına işaret edilmektedir (Willem ve Scarbrough, 2006; Maurer vd., 2011).

Sosyal sermayenin, aşağıdan (çalışanlardan) yukarı doğru üretilmesi gereken bir değer olduğunu ifade eden Richard Sennett (2008), sosyal sermayenin yeni kapitalizm örgütlerinde “esnekleşme ve basıklaşma ile bilginin muhafaza edilmesinin güçlüğünün üstesinden gelmek”, “hız için gereksinen düşük biçimsel otorite ile kaybedilmesi muhtemelen denetimin sağlanması olanaklı kılmak” için *bilinçli* olarak aşındırılması ile yorumlar. Sennett, bu aşındırmayı “bilgi–güç–iktidar” ilişkisini panoptikon (*panopticon*) yapı²⁶ ile açıklayan Michel Foucault’ya dolaylı, panoptikon yapıya doğrudan referans vererek anlamlandırır —yukarıda anılan ampirik araştırmaların teori ile örtüşmeyen sonuçlarının tartışılmasında *Foucault’nun yönetim perspektifi* araç olarak karşımıza çıkar.

1.1. Foucault’nun Yönetim Perspektifi

Foucault açısından yönetim (insanların yönetimi), güç sahiplerince konulan normlarla davranışların kısıtlanması ile değil, mümkün olduğunca serbest bırakılması ile gerçekleştirilir. Edimleri olabildiğince serbest bırakılmalıdır; davranışları, içinde buldukları ortam düzenlenerek yönlendirilmelidir. Düzenleme ise, insanların davranışlara ve ortama ilişkin verilerin sağlanması ve bu verilerin karar sürecine dahil edilerek bilgiye dönüştürülüp kullanılması ile mümkündür. Bu bakımdan bilgiye sahip olan, iktidarın gereği olan güce de sahiptir. Güce sahip olanlar, gücün kaynağının bilgi olduğunun farkındadır; bilgiyi muhafaza etmek ister. Güç ile düzenlenen ortamda serbest bırakılan bireyler, uysal bedenlere dönüşmüştür: İtaatkar, verimli, potansiyel işgücünü temsil ederler; birlikte çalışabilmenin normlarını kendileri geliştirirler (Foucault, 1982; Foucault vd. 1998; Foucault 1999; Foucault, 2000; Foucault, 2002; Foucault 2010).

Bunun için, Foucault’ya göre güç, herkesin izlenebilir (*gözetim [surveillance]*) ve erişilebilir kılındığı yapıya gereksinim duyar (*panoptikon yapı*¹), Böylece elde edilen veriler ile düzenlenen ortam içerisinde “disipline edilmiş (kendilerinin özgür olduğunu düşünerek

²⁶ Michel Foucault, “panoptikon yapı” kavramını İngiliz filozof Jeremy Bentham’dan ödünç alarak kullanmıştır. Jeremy Bentham’ın hapishane inşası modelidir. Bentham, panoptikon yapı ile dairesel bir inşaya işaret eder. Dairenin ortasında gözlemcilerin kaldığı bir kule, dairesel yapının duvarlarına yaslanmış, mahpusların kaldığı hücreler bulunur. Mahpuslar yapının ortasındaki kuleden her an izlenebildiklerini bilir, ancak, ne zaman izlendiklerini bilmez.

verimliliği artırmak üzere kendi normlarını geliştiren, kendilerini denetim altında tutan) bireyler (*normalleşme [normalization]*) arzulanır.

1.2. Örgütsel Yönetime Foucault'nun Perspektifinden Bakış

İletişim ve bilişim teknolojileri, esnek çalışmayı olanak kılarak, işyerini fabrika sınırlarından kurtarıırken, yönetim gücüne sahip olanların çalışanları doğrudan ve sürekli izlemesini mümkün hale getirmiştir. Müşterilerin çeşitlenen ihtiyaçlarına hızlı yanıt verebilmek için proje bazlı takım çalışması ve çalışanların güçlendirilmesi (*empowerment*) tercih edilirken, çalışanları sürekli izleyerek ve piyasa ile temas kurarak veri toplayan ve işleyen yönetim, bilginin stratejik gücünü elinde bulundurur. Projelerin niçin kabul edildiği bilgisinden mahrum çalışanların işin yapılış şekline karar vermede serbest bırakılmalarının "özgürlüğü", projeler için konulan kısıtlar ile düzenlenir. Düzenlenen ortamın gereğini yerine getirebilmek için kendi normlarını geliştirirler. Aynı yapı içerisinde yer alan takımlar, güvene dayalı ve ortak değerler üzerinden geliştirilen ilişkilerle takım üyeleri arasında bilgi aktarımı gerçekleşir (Sewell ve Wilkinson, 1992; Clegg, 1994; Clegg, 1998; McKinlay ve Starkey, 1998; Simon, 2002; Ball, 2005; McKinlay vd., 2010; Crowley vd., 2014), Birbirleri ile ilişkili ya da benzer işler yapıyorken, yaptıkları işle ilgili bilgi aktarımını olanaklı kılan biçimsel kanallar oluşturulmamıştır.

2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın iki temel amacı bulunmaktadır:

- Sosyal sermayenin yapısal boyutunun örgüt içi bilgi aktarımında etkili olmamasının, örgütlerin panoptik yapısı ile ilişkilendirmek.
- Örgütlerin panoptikleşme dinamiklerini tespit etmek, panoptik yapı içerisindeki yönetici ve çalışanların yapı içerisindeki konumunu ve rolünü açıklamak ve buna bağlı olarak:
 - a. Yöneticilerin çalışma ortamını düzenlemede kullandığı araç, sembol ve söylemleri belirlemek,
 - b. Çalışanların norm koyma ve uyum sağlama eğilimlerini yapı ile ilişkilendirmek, çalışanların yapıya ilişkin tutumlarını okunabilir kılmak.

3. Yöntem

Araştırma, *Ankara'da*, yaklaşık 300 çalışanla, proje bazlı faaliyet gösteren, bilişim çözümleri gerçekleştiren bir yazılım işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın gerçekleştirilmesinde karma yöntem benimsenmiştir:

Nitel araştırma: Sosyal sermayenin boyutlarının örgüt içi bilgi aktarımında etkisini tespit etmek üzere, iki ölçekten yararlanılmıştır. Sosyal sermayenin üç boyutunu ölçmede, Bartsch vd. (2012) tarafından derlenen ölçekten (yapısal boyut, üç; ilişkisel boyut, iki; bilişsel boyut, iki ifadeden oluşmaktadır; Cronbach's alpha>.70); bilgi aktarımını ölçmede ise, Maurer vd. (2011)'nin ortaya koyduğu ölçeğin ilgili kısmından (beş maddeden oluşmaktadır; Cronbach's alpha>.70) yararlanılmıştır.

Projelerde görev alan 230 çalışana anket, Temmuz 2015'te e-posta yolu ile gönderilmiş, ay sonu itibarıyla 198 çalışandan geri dönüş sağlanmıştır. Sağlanan veriler, şu üç hipotezi test etmek için analiz edilmiştir:

H₁: Yapısal sosyal sermayenin bilgi aktarımına anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H₂: İlişkisel sosyal sermayenin bilgi aktarımına anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H₃: Bilişsel sosyal sermayenin bilgi aktarımına anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Hipotezlerin sınanmasından önce, modelin uyum ve ayırt edici geçerlilikleri doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile incelenmiştir. Bunun için IBM SPSS Amos programının 22. sürümünden yararlanılmıştır. Raporlanan uyum iyiliği istatistiklerinin ise kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür ($\chi^2/df = 4,01$; GFI=0,92; CFI =0,95; RMSEA=0,04).

Değişkenler arası korelasyonlar ve değişkenlerin güvenirlik katsayılarından oluşan tanımlayıcı istatistikler Tablo 1.de sunulmaktadır (Tablo 1., Tablo 2. ile birlikte, IBM SPSS programının 23. sürümünden yararlanılarak oluşturulmuştur.)

Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistikler, Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar, Değişkenlerin Cronbach's Alpha Değerleri

Değişken	Ort.	Stnd. Sapma	1	2	3	4
1. Yapısal Sosyal Sermaye	3,51	,97	(,86)			
2. İlişkisel Sosyal Sermaye	3,32	,79	,39*	(,84)		
3. Bilişsel Sosyal Sermaye	3,96	,91	,41*	,43**	(,81)	
4. Bilgi aktarımı	2,94	,73	,21	,51*	,49*	(,86)

* $p < 0,01$, ** $p < 0,05$ istatistiki olarak anlamlıdır. Güvenirlik katsayıları parantezde verilmiştir.

Çoklu regresyon analizi bulgularına da Tablo 2.de yer verilmektedir. Tüm modelin % 42,1'lik bir varyansı açıklayarak değişkenlerin bilgi aktarımı üzerinde büyük ölçüde etkili olduğunu göstermektedir. Sosyal sermayenin yapısal boyutunun, diğer boyutlarından farklı olarak, bilgi aktarımında anlamlı ve pozitif bir etkisinin olmadığını koymuştur (H₁, ret; H₂ ve H₃ kabul edilir).

Tablo 2: Çok Değişkenli Regresyon Analizi Model Özeti

	β	t	Sig.	R ²	F.	Sig.	Tolerans	VIF
(Sabit)	2,761	2,365	0,00	0,421	23,338	0,00	0,375	2235
Yapısal	0,032	1,041	0,241				0,421	1321
İlişkisel	0,148	6,402	0,005				0,402	1845
Bilişsel	0,139	2,059	0,001				0,395	2216

Bağımlı değişken: Bilgi aktarımı, $p < 0,05$

Tolerans > 0,2 VIF < 10

Nitel araştırma: Ağustos 2015 – Aralık 2015 ayları arasında, nicel araştırma dahil olan 16 çalışan ile, iki aşamalı olarak yapılan, yaklaşık 2800 dakikalık 32 görüşmeyi kapsamaktadır: Görüşmeye dahil edilen çalışanların proje bazlı çalışan başka bir işletmede deneyimlerinin olmasına (sekiz çalışan) ve proje liderleri olarak görev yapmalarına (dört çalışan) dikkat edilmiştir. Görüşmeler iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir:

- a. İlk aşamada, işletme için bilgi aktarımının gerçekleştirilme şekline, biçimsel kanallarının eksikliğine, takım çalışmasına, yönetimle ilişkilere ve yönetimin işe yaklaşımına ilişkin yarı yapılandırılmış sorular yöneltilmiştir. Elde edilen yanıtlar çözümlenerek, içerik analizinin protokolüne uygun olarak kodlanmış, derlenmiş, bulgular düzenlenmiş ve yorumlanmıştır.
- b. İkinci aşamada, bulgular, görüşmeye dahil olan çalışanlarla paylaşılmış, bulgulara ilişkin görüşleri alınmıştır. İkinci görüşmenin amacı, çalışanların normalleşme eğilimlerini tespit etmektir. Bu aşamada da çalışanlar iki gruba ayrılmıştır: İlk gruba, panoptik yapıyı tanımlayan bulgular, yapıyı yönetimin bilinçli olarak kurguladığını ima edecek (yönetimin etken olarak konumlayan) bir dil kullanarak sunulmuştur. İkinci gruba ise yönetim ve çalışanların işin gereğini yerine getirdiği, bu gereğe uygun olarak yapının panoptikleştiği ifade edilmiştir. Her iki grubun bulgulara getirdiği yorumlar da, ilk aşamada olduğu gibi analiz edilmiştir.

4. Bulgu ve Sonuçlar

Araştırmının bulgularını, temaları gözeterek şu şekilde özetlemek mümkündür:

1. *Bilgi*: Paylaşımına gereksinim duyulan bilgi, sürecin işleyişine yöneliktir. Benzer projelerde çalışmış ya da çalışmakta olanlar, sürecin hangi aşamasında, neye dikkat etmeleri gerektiğine ilişkin, muhtemel hataları en aza indirmeye yönelik bilgiye gereksinim duymaktadır. Daha çok, kodlanabilir niteliktedir. Bulgu, van Wijk vd. (2008)'nin çalışmalarında yer verdiği tespit ile kesişmektedir: Örgüt içerisinde dolaşıma sokulan bilginin çeşitliliği ne kadar az ise, ağların yapısal nitelikleri de o kadar önemsiz kabul edilir.
2. *Takım*: Takımların oluşturulması gözetilirken, benzer bir projede daha önce çalışmamış çalışanların gözetilmesi kimi zaman belirleyici olmaktadır. Yönetim, birden fazla çalışanın o konuda deneyime sahip olmasını arzulamaktadır.
3. *Düzenleme*: Çalışma ortamının projelere konulan zaman, maliyet ve çıktı kısıtları ile düzenlediği izlenmektedir. Çalışanlar kısıtlara uygun olarak faaliyetlerini düzenler ve gerçekleştirirken, büyük ölçüde kendilerine odaklıdır. Roussel ve Deltour (2008)'un da belirttiği üzere, takımlar kendi işlerine yoğunlaştıkça, diğer takımlarla etkileşim, azalmaktadır. İşletmedeki çalışanlar, diğer takımlarla yürütülen çalışmalardan haberdar değildir. Bu durum, Andrews (2010)'in uzmanlaşma ile kazanılan profesyonel özerkliğin bireyler/takımlar arasındaki yapısal ilişkileri aşındırdığına ilişkin tespiti ile de örtüşmektedir.
4. *Rekabet*: Çalışanlar ve takımlar arası rekabet, diğerlerince gerekenen bilginin muhafaza edilmesinde belirleyicidir. Başarın, kıyaslamalı bir değerlendirmenin sonucu olduğunu düşünen çalışanlar, bilgiyi muhafaza ederek kontrast yaratma eğilimindedir.
5. *İzlenme/gözetim*: Çalışanlar faaliyetlerinin iletişim ve bilişim teknolojileri ile izlendiğinin farkındadır. Ancak, bu izlemenin cezalandırma ile sonuçlanacak bir izleme olmadığı, yönetimin işlerin yürüyüşü ile ilgili veri sağlama amacıyla olduğu kanaatindedir.
6. *Normalleşme*: Takımlar, işin yürütülmesine ilişkin kararların verilmesi ve uygulamasında serbesttir. Sürecin aksaksız yürütülmesine ilişkin normlar oluşturulur. Projeler için yönetimde tanımlanan kısıtların “düzenleyici etkisi” çalışanlarca hissedilmemektedir. İşaret edilen etki, Kirsch vd. (2010) tarafından “klan denetimi” ile paralellik arz eder: Araştırmacılar, Towary (2003) ve Kirsch (2004)'in çalışmalarına da atıfta bulunarak, işlerin spesifikleştirdiği takımlar için biçimsel denetim sağlamanın güçlüğünden, denetimin, takım içinde yaratılan normlar ve değerlerle sağlandığından

bahseder. Norm ve değerlerin yaratılmasında, “düzenleme” kısmında da işaret edilen kısıtlar belirleyicidir.

Farklı taleplere yanıt vermeye yönelik, sonuç odaklı ve hızlı faaliyet gösteren proje bazlı takımlarla faaliyet gösteren yeni kapitalizm örgütleri, amaçlarının gerektirdiği dinamizmi yakalamak için biçimsel kanalları azaltmaktadır. Yönetim, iletişim ve bilişim teknolojilerinin imkanlarını kullanarak çalışanları ve faaliyetleri izleyebilirken, biçimsel kanalların eksikliği, çalışanların diğer takımların çalışmalarını izlemekten mahrum bırakmaktadır. Ancak bu, çalışanlar tarafından, gerçek anlamda bir mahrumiyet olarak görülmemektedir: Kısıtları belirlenen projelerinin gereği ve rekabet, ilgiyi kendi çalışmalarına yöneltmiştir. Zaman ve maliyet kaybı yaratacağı düşünülerek aktarım için biçimsel kanallar çalışanlar tarafından tercih edilmemektedir de. Gereksenen bilgiler, güvene ve ortak değerlere dayalı ilişkilerle sağlanmakta, rekabet eğilimi ile sınırlandırılmaktadır.

Çalışanların özgürlük anlayışı, Foucault'nun tanımladığı normalleşme ile örtüşür: Faaliyetlerinin yürütümünde özgürdüler. Panoptikleşme çalışmanın *doğal* sonucudur.

Kaynakça

Andrews, R. (2010). Organizational social capital, structure and performance. *Human Relations*, 63(5), 583-608.

Arregle, J., Hitt, M., A., Sirmon, D. G. ve Very, P. (2007), “The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms”, *Journal of Management Studies*, Volume:44, No:1. 73-95.

Ball, K. (2005), Organization, surveillance and the body: Towards a politics of resistance. *Organization*, 12(1), 89-108.

Bartsch, V., Ebers, M. ve Maurer, I. (2013), Learning in project-based organizations: The role of project teams' social capital for overcoming barriers to learning. *International Journal of Project Management*, 31(2), 239-251.

Clegg, S. (1994), Weber and Foucault: Social theory for the study of organizations. *Organization*, 1(1), 149-178.

Clegg, S. (1998), Foucault, power and organizations. *Foucault, management and organization theory*, 29-48.

Cohen, Don ve Prusak, Laurence, (2001), *Kavrayamadığımız Zenginlik: Kuruluşların Sosyal Sermayesi*, Çeviren: Ahmet Kardam, MESS.

Crowley, M., Payne, J. C. ve Kennedy, E. (2014), Working better together? Empowerment, panopticon and conflict approaches to teamwork. *Economic and Industrial Democracy*, 35(3), 483-506.

Foucault, M. (1982), The subject and power. *Critical inquiry*, 777-795.

Foucault, M. (1999), *Bilginin Arkeolojisi*, Çeviren: Veli Urhan, İstanbul: Birey yayıncılık.

Foucault, M. (2000), *Hapishanenin Doğuşu: Gözetim Altında Tutmak ve Cezalandırmak*. Çeviren: M. A. Kılıçbay, Ankara: İmge Kitabevi.

Foucault, M. (2002), *The Order of Things: An Archaeology of the Human Sciences*. Psychology Press.

- Foucault, M. (2010), *Cinselliğin Tarihi, Çeviren: HU Tanrıöver, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.*
- Foucault, M., Martin, L. H., Gutman, H., & Hutton, P. H. (1988), *Technologies of the self: A seminar with Michel Foucault.* Univ of Massachusetts Press.
- Greve, A., Benassi, M. ve Sti, A. D., (2006), "Exploring the Contributions of Human and Social Capital to Productivity", A Revised Version of a Paper Presented at SUNBELT XXVI, Vancouver.
- Kirsch, L. J. (2004), *Deploying common systems globally: The Dynamics of control.* Inform. Systems Res. 15(4) 374–395.
- Kirsch, L. J., Ko, D. G. ve Haney, M. H. (2010). *Investigating the antecedents of team-based clan control: Adding social capital as a predictor.* Organization Science, 21(2), 469-489.
- Leana, C. R. ve Van Buren III, H. (2000), "Eroding Organizational Social Capital among US Firms: The Price of Job Instability", *The Organization in Crisis*, Editörler: Ronald J. Burke ve Cary L. Cooper Academy of Management Review, Blackwell Publishers, Malden.
- Lee, L. T. ve Sukoco, B. M. (2007), "The Effects of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Management Capability on Organizational Effectiveness in Taiwan: The Moderating Role of Social Capital", *International Journal of Management*, Volume: 24, Number: 3, pp. 549-572.
- Maurer, I., Bartsch, V. ve Ebers, M. (2011), "The value of intra-organizational social capital: How it fosters knowledge transfer, innovation performance, and growth", *Organization Studies*, 32(2), 157-185.
- McKinlay, A. ve Starkey, K. (1998), *Foucault, management and organization theory: From panopticon to technologies of self.* Sage.
- McKinlay, A., Carter, C., Pezet, E. ve Clegg, S. (2010), *Using Foucault to make strategy.* Accounting, Auditing & Accountability Journal, 23(8), 1012-1031.
- Melé, D. (2003), "Organizational Humanizing Cultures: Do They Generate Social Capital?", *Journal of Business Ethics*, Volume: 45, No:1. 3-14.
- Moran, P. (2005), "Structural vs. Relational Embeddedness: Social Capital and Managerial Performance", *Strategic Management Journal*, Volume:26. 1129-1151.
- Nahapiet, J. ve Ghoshal, S. (1998), *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage.* Academy of management review, 23(2), 242-266.
- Pastoriza, D., Ariño, M. A. ve Ricart, J., E., (2008), "Ethical Managerial Behaviour as an Antecedent of Organizational Social Capital", *Journal of Business Ethics*, Volume: 78. 329-341.
- Randy Evans, W. ve Carson, C. M. (2005), *A social capital explanation of the relationship between functional diversity and group performance.* Team Performance Management: An International Journal, 11(7/8), 302-315.
- Roussel, C. S. ve Deltour, F. (2012), *Beyond cross-functional teams: knowledge integration during organizational projects and the role of social capital.* Knowledge Management Research & Practice, 10(2), 128-140.
- Sennett, R. (2008), *Yeni Kapitalizm Kültürü, Çeviren: Barış Onocak, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.*

Sewell, G., ve Wilkinson, B. (1992), 'Someone to watch over me': surveillance, discipline and the just-in-time labour process. *Sociology*, 26(2), 271-289.

Simon, B. (2002), The return of panopticism: Supervision, subjection and the new surveillance. *Surveillance & Society*, 3(1),

Smedlund, Anssi (2008), "The Knowledge System of a Firm: Social Capital for Explicit, Tacit and Potential Knowledge", *Journal of Knowledge Management*, Volume: 12, Issue: 1, pp. 63-77.

Thompson, P. (2002), Fantasy Island: a Labour Process critique of the 'age of surveillance'. *Surveillance & Society*, 1(2), 138-151.

Towry, K. L. (2003), Control in a teamwork environment—The impact of social ties on the effectiveness of mutual contracts. *Accounting Rev.* 78(4) 1069–1095.

Van Wijk, R., Jansen, J. J. ve Lyles, M. A. (2008), Inter-and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830-853.

Willem, A. ve Scarbrough, H. (2006), "Social capital and political bias in knowledge sharing: An exploratory study", *Human relations*, 59(10), 1343-1370.

Wu, W. P. (2008), "Dimensions of social capital and firm competitiveness improvement: The mediating role of information sharing", *Journal of management studies*, 45(1), 122-146.

BİLİMSEL ARAŞTIRMA SÜRECİNDE AKADEMİK TOPLULUKLARIN SINIRLAYICI ETKİSİ: YENİ ÖRGÜTSEL FORMLARIN KURUMSALLAŞMASI YAZINI ÜZERİNDE BİR İNCELEME

Erkan Erdemir

İstanbul Şehir Üniversitesi
erkanerdemir@sehir.edu.tr

Umut Koç

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
umutkoc@ogu.edu.tr

ÖZET

Bilimsel araştırma süreci her ne kadar incelenen araştırma problemleriyle alakalı olarak objektif bir gerçekliğin ortaya konmasını amaçlamaktaysa da bilim insanları doğrudan araştırma konusundan kaynaklanmayan farklı nedenlerle birbiriyle yakınsayan bulgulara ulaşabilmektedirler. Bu çalışmanın amacı bilimsel araştırma sürecinde araştırılan konudan bağımsız olarak kendiliğinden ortaya çıkan bu akademik toplulukların incelenmesidir. Bu amaçla örgüt kuramı alanında önemli bir yaygınlık kazanmış bulunan yeni kurumsal kuram çerçevesinde yine örgütsel formların ortaya çıkışı ile ilgili yazın teme alınarak konuyla ilgili sistematik olarak tespit edilmiş 25 adet örnek olay üzerinden nitel bir meta analiz gerçekleştirilmiştir. İlk analiz sonuçları gerçekten de farklı örnek olayları ele alan çalışmaların bulgularının yeni kurumsal kuramın farklı alt geleneklerine göre gruplandığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Akademik topluluklar, yeni örgütsel formlar, yeni kurumsal kuram, kurumsallaşma

1. Giriş

Bilimsel araştırmaların amacı incelenen olgular hakkında olabildiği kadar bütüncül ve geçerli açıklamalar ortaya koymaktır. Ancak bilimsel çalışmalar onları gerçekleştiren araştırmacıların etkisinden bağımsız olmadıklarından sonuçları itibarıyla tümüyle objektif olmaları da mümkün olmayacaktır (Polanyi, 1958). Bilim insanları; kişilik farklılıklarından sosyal çevrelerine, bilimsel birikimlerinden politik duruşlarına, paradigma tercihlerinden araştırma objelerinin özelliklerine kadar pek çok farklı nedenle farklı gerçeklikler ortaya koyabilmektedirler (Latour, 1987). Hatta bu durum özellikle sosyal bilimler alanında bilimsel araştırma sürecinin kaçınılmaz bir yönü olmaktan çıkarak araştırmacıların inceledikleri olgulardan ziyade kendi ajandalarını temel aldıkları bir oyuna dönüşmektedir (Starbuck, 2006).

Kuhn (1962); doğa bilimleri alanında ilerlemenin mutabakatla, sosyal bilimler alanında ise tam tersine görüş ayrılıklarıyla mümkün olduğunu iddia etmektedir. Oysa bilimsel bilgi üretiminin sosyal etkileşim içeren bir faaliyet olmasının görünen sonuçlarından birisi de üretilen bilginin içeriği ve üretim yöntemleri konusunda birbiriyle yakınsayan paradigma ve kuramların ortaya çıkıyor olmasıdır (Walker, 2010). Belli konularda çalışan araştırmacılar arasında zaman içerisinde bilinçli veya bilinçsiz, haberli yada habersiz, farklı nedenlerle (Schwed ve Bearman, 2010) ve farklı biçimlerde (Becher ve Trowler, 1989;

Gieryn, 1999; Knorr-Cetina, 1981; Crane, 1972) akademik topluluklar oluşmaktadır. Bu durumun sosyal bilimler alanında belli yaklaşımlar çerçevesinde kalınmasına neden olarak yeni bilgi üretimini zorlaştırdığı iddia edilmektedir (Leydesdorff, 2007; Walker, 2010).

Bilimsel bilginin birtakım sosyal inşa süreçleriyle üretiliyor oluşu uzun süredir yönetim ve örgüt araştırmalarının da gündemindedir (Astley, 1985; Weick, 1989). Bu süreçlerin araştırma pratiği içerisinde bilinçli yada bilinçsiz olarak sosyal inşanın doğasındaki aktör-yapı etkileşiminin ötesinde, daha aktör yönlü bir özellik kazanması ise her zaman mümkündür (Brunsson, 1982; Starbuck, 2006). Böyle bir durumda belli bir kuramsal/paradigmatik yaklaşımı benimsemiş olan akademik toplulukların bilimsel araştırma sürecindeki yanlılıklarının yönetim ve örgüt araştırmaları alanında yeteri kadar kuramsal çeşitlilik ve bilimsel katkı ortaya çıkmasını engelleyen bir faktör olabileceği dile getirilmektedir (Hirsch ve Levin, 1999; Davis ve Marquis, 2005; Tsoukas ve Knudsen, 2003; Suddaby vd., 2008; Courpasson vd., 2008; McKinley, 2010). Gerçekten de yönetim ve örgüt araştırmaları alanında belli akademik topluluklara dahil akademisyenlerin araştırma süreçlerinde önyargılı davranmaları sonucu inceledikleri olgu ile ilgili gerçeklikleri yanlış bir şekilde yansıtabildikleri bilinmektedir (Mizruchi ve Fein, 1999). Söz konusu akademik toplulukların kimler oldukları (Farashahi vd., 2005) neden (Correa vd., 2013) ve nasıl (McKinley vd., 1999) ortaya çıktıkları ile ilgili çalışmalar da oldukça sınırlıdır. Genellikle bibliyometrik yöntemlerle yapılan bazı çalışmalarda ise yazar sayıları, coğrafi lokasyonlar ve kurumlar gibi nicel değişkenler dikkate alındığı halde araştırmacıların kuramsal aidiyetlerinin pek inceleme konusu yapılmadığı görülmektedir (Vergne ve Wry, 2014).

2. Amaç ve yöntem

Bu çalışmanın amacı öncelikle belli bir araştırma problemi çerçevesinde söz konusu akademik toplulukların varlıklarının ampirik olarak gösterilmesidir. Yazında belli bir bilimsel alandaki akademik toplulukların keşfedilmesinde genellikle atıf analizi ve ağbağ analizi gibi nicel bibliyometrik yöntemler kullanılmaktadır (Üsdiken ve Pasadeos, 1995; Gmür, 2003; Acedo vd., 2006; Schildt vd., 2006). Bu çalışmada ise nitel meta-analitik (Noblit ve Hare, 1988; Major ve Savin-Baden, 2010) bir yöntem izlenecektir. Yöntemin temel yaklaşımı nitel yöntemle yapılmış araştırma sonuçlarının yine nitel yöntemle analiz edilmesidir.

Araştırma konusu olarak yeni kurumsal kuram çerçevesinde “yeni örgütsel formların ortaya çıkışı” konusu seçilmiştir. Bu çerçevede öncelikle yeni kurumsal kuram kapsamında kurumların ortaya çıkışı ile ilgili tartışmaların taraflarını ifade eden 8 ikili önerme geliştirilmiştir (Tablo 1).

Tablo 1: Yeni Örgüt Formlarının Kurumsallaşması ile İlgili Önermeler

P1. Yeni örgütsel formlar daha çok aşağıdan yukarı kurumsallaşma süreçleriyle ortaya çıkarlar.
P2. Yeni örgütsel formlar daha çok arz yönlü bir kurumsallaşma süreciyle ortaya çıkarlar.
P3. Yeni örgütsel formlar daha çok ardışık kurumsallaşma süreçleriyle ortaya çıkarlar.
P4. Yeni örgütsel formlar daha çok kurumsal girişimcilerin kurumsal işleriyle ortaya çıkarlar.
P5. Yeni örgütsel formların ortaya çıkışında bireysel aktörler kolektif aktörlere göre daha etkindir.
P6. Yeni örgütsel formların ortaya çıkışı kurumsal değişimden çok kurumsal inşâyı yansıtan bir süreçtir.
P7. Yeni örgütsel formlar daha çok proto-kurumlar olarak ortaya çıkarlar.
P8. Yeni örgütsel formlar daha çok yenilikçi kurumsal girişimcilerin faaliyetleriyle ortaya çıkarlar.

Daha sonra sistematik bir süreç izlenerek yeni örgütsel formların ortaya çıkışı ile ilgili ISI Web of Knowledge veri tabanında yer alan önde gelen yönetim-örgüt dergilerinde 1986-2010 tarihleri arasında yayınlanmış, on anahtar kelime (*institutionalization*, *institutional entrepreneurship*, *institutional entrepreneurs*, *institutional emergence*,

institutional construction, institution building, institutional creation, institutional work and institutional change) kullanılarak tespit edilen 758 makale arasından özet ve içerikler taranarak yeni bir örgüt formunun ortaya çıkışı ile ilgili veri içeren 25 örnek olay belirlenmiştir. Yazın taramasına bağlı olarak belirlenen her bir önerme ile ilgili kodlar geliştirilmiştir (Tablo 2). Bu kodlar kullanılarak 25 makale yazarlar tarafından ayrı ayrı analiz edilmiş ve her bir önermenin örnek olaylarda ne şekilde destek bulduğu değerlendirilmiştir. Son aşamada ise örnek olaylar önermelere destek verip-vermeme durumlarına göre bir kümeleme analizine tabi tutularak oluşan gruplar makale yazarları açısından incelenmiştir.

Tablo 2: Analizde Kullanılan Kodlama Tablosu

Önerme	İkili kodlar	Kod tanımlamaları
P1	Yukarıdan aşağıya kurumsallaşma	Örnek olayda yeni örgütsel formun ortaya çıkışı makro kurumsal koşullara uyum sağlama yönünden açıklanmaktadır
	Aşağıdan yukarıya kurumsallaşma	Örnek olayda yeni örgütsel formun ortaya çıkışı mikro kurumsal süreçler içerisindeki çıkarılara dayalı inşâ faaliyetlerinin sonucu olarak açıklanmaktadır
P2	Talep yönlü kurumsallaşma	Örnek olayda yeni örgütsel formun ortaya çıkışı aktörlerin çözülmemiş problemlere bir yanıtı olarak açıklanmaktadır
	Arz yönlü kurumsallaşma	Örnek olayda yeni örgütsel formun ortaya çıkışı aktörlerin bir problemi tarif ettikleri ve o probleme yönelik çözümler önerdikleri bir rasyonalizasyon süreci olarak açıklanmaktadır
P3	Eşzamanlı kurumsallaşma	Örnek olayda yeni örgütsel formun ortaya çıkışı mikro, mezo ve makro düzeylerde eşzamanlı olarak gerçekleştirilen kurumsal işlerin bir sonucu olarak açıklanmaktadır
	Ardışık kurumsallaşma	Örnek olayda yeni örgütsel formun ortaya çıkışı mikro, mezo ve makro düzeylerde ardışık olarak gerçekleştirilen kurumsal işlerin bir sonucu olarak açıklanmaktadır
P4	Geleneksel girişimciler	Örnek olayda yeni örgütsel formun ortaya çıkışı aktörlerin yeni örgütler kurmak veya iş fırsatlarını değerlendirmek üzere kaynakları bir araya getirdikleri bir süreç olarak açıklanmaktadır
	Kurumsal girişimciler	Örnek olayda yeni örgütsel formun ortaya çıkışı aktörlerin yeni örgüt formunu inşâ etmek üzere kaynakları bir araya getirdiği bir süreç olarak açıklanmaktadır
P5	Kolektif aktörler	Örnek olayda yeni örgütsel formun ortaya çıkışını açıklamada çok sayıda anonim aktöre vurgu yapılmaktadır
	Bireysel aktörler	Örnek olayda yeni örgütsel formun ortaya çıkışını açıklamada kimlikleri belli bireysel kurumsal girişimcilere vurgu yapılmaktadır
P6	Kurumsal değişim	Örnek olayda yeni örgütsel formun ortaya çıkışı bir kurumun bir başka kurumla yer değiştirdiği bir kurumsal değişim süreci olarak açıklanmaktadır
	Kurumsal inşâ	Örnek olayda yeni örgütsel formun ortaya çıkışı yeni bir kurumun inşâ süreci olarak açıklanmaktadır
P7	Tamamlanmış kurumlar	Örnek olaydaki yeni örgütsel form pek çok başka örgüt tarafından bir şablon olarak veri alınacak ölçüde kurumsallaşmış bir kurumu temsil etmektedir
	Proto-kurumlar	Örnek olaydaki yeni örgütsel form gelecekte kurumsallaşarak pek çok başka örgüt tarafından bir şablon olarak veri alınabilme potansiyeli taşıyan bir proto-kurumu temsil etmektedir
P8	Taklitçi kurumsal girişimciler	Örnek olayda yeni örgütsel formun ortaya çıkışı taklitçi bir girişimcilik süreci olarak açıklanmaktadır
	Yenilikçi kurumsal girişimciler	Örnek olayda yeni örgütsel formun ortaya çıkışı devrimci veya evrimci bir yenilikçi girişimcilik süreci olarak açıklanmaktadır

3. Bulgular ve sonuç

Çalışma sonucunda yöne örgütsel formların ortaya çıkışı ile ilgili örnek olaylara yönelik incelemelerin geliştirilen önermeler çerçevesinde örgüt formlarının ortaya çıkışı ile ilgili örüntüler açısından belli gruplarda toplandıkları tespit edilmiştir. Bu gruplar yazarların diğer çalışmalarıyla birlikte değerlendirildiğinde İskandinav okulu, Alberta okulu, eski yeni kurumsalcılar, ekoloji araştırmacıları, tarih araştırmacıları gibi belirgin akademik topluluklara işaret eder görünmektedir. Buna göre söz konusu araştırmacılar aslında yeni bir örgütsel formun ortaya çıkışı ile ilgili örnek olayı anlamaya ve açıklamaya çalışırken yanlılık göstererek örnek olay içerisinde aslında kendi akademik topluluklarının ön-kabullerini bulmaktadırlar. Çalışmanın pratik ve alan düzeyindeki kurumların ortaya çıkışı ile ilgili çalışmalarla da genişletilmesi düşünülmektedir.

4. Kaynaklar

Acedo, F. J., Barroso, C., Casanueva, C., ve Galán, J. L. (2006). "Co-Authorship in Management and Organizational Studies: An Empirical and Network Analysis". *Journal of Management Studies*, 43(5), 957-983.

Astley, W. G. (1985). "Administrative Science as Socially Constructed Truth". *Administrative Science Quarterly*, 497-513.

Becher, T., ve Trowler P., R. (2001). *Academic Tribes and Territories. The Society for Research in Higher Education. Second Edition. Open University. Bachingham.*

Brunsson, N. (1982). *The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions. Journal of Management Studies*, 19(1), 29-44.

Correa, M., González-Sabaté, L., ve Serrano, I. (2013). "Home Bias Effect in the Management Literature". *Scientometrics*, 95(1), 417-433.

Courpasson, D., Arellano, D., Brown, A. D., ve Lounsbury, M. (2008). "Organization Studies on the Look-Out? Being Read, Being Listened To". *Organization Studies*, 29, 1383.

Crane, D. (1972), *Invisible Colleges*, Chicago, University of Chicago Press.

Davis, G. F., ve Marquis, C. (2005). "Prospects for Organization Theory in the Early Twenty-First Century: Institutional Fields and Mechanisms". *Organization Science*, 16(4), 332-343.

Farashahi, M., Hafsi, T., ve Molz, R. (2005). "Institutionalized Norms of Conducting Research and Social Realities: A Research Synthesis of Empirical Works From 1983 to 2002". *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 1-24.

Gieryn, T. F. (1999). *Cultural Boundaries of Science: Credibility on the Line. University of Chicago Press.*

Gmür, M. (2003). "Co-Citation Analysis and the Search for Invisible Colleges: A Methodological Evaluation". *Scientometrics*, 57(1), 27-57.

Hirsch, P. M., ve Levin, D. Z. (1999). "Umbrella Advocates Versus Validity Police: A Life-Cycle Model". *Organization Science*, 10(2), 199-212.

Knorr-Cetina, K. (1999). *Epistemic Cultures: The Cultures of Knowledge Societies. Cambridge, MA: Harvard University Press.*

Knudsen, C., ve Tsoukas, H. (2003). "Introduction: The Need for Meta-Theoretical Reflection in Organization Theory". Knudsen, C., ve Tsoukas, H. (Der.) *The Oxford handbook of*

organization theory: Meta-theoretical perspectives içinde. pp. 1-35. Oxford: Oxford University Press.

Kuhn, T. S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago (University of Chicago Press) 1962.

Latour, B. (1987). *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers through Society*. Harvard University Press.

Leydesdorff, L. (2007). "Scientific Communication and Cognitive Codification Social Systems Theory and the Sociology of Scientific Knowledge". *European Journal of Social Theory*, 10(3), 375-388.

Major, C. H., ve Savin-Baden, M. (2010). *An Introduction to Qualitative Research Synthesis: Managing the Information Explosion in social Science Research*. Routledge.

McKinley, W. (2010). "Organizational Theory Development: Displacement of Ends?", *Organization Studies*, 31(1), 47-68.

McKinley, W., Mone, M. A., ve Moon, G. (1999). "Determinants and Development of Schools in Organization Theory". *Academy of Management Review*, 24(4), 634-648.

Mizruchi, M. S., ve Fein, L. C. (1999). "The Social Construction of Organizational Knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism". *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 653-683.

Noblit, G. W., ve Hare, R. D. (1988). *Meta-Ethnography: Synthesizing Qualitative Studies* (Vol. 11). Sage.

Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge, Towards a Post Critical Epistemology*. Chicago, IL: University of Chicago.

Schildt, H. A., Zahra, S. A., ve Sillanpää, A. (2006). "Scholarly Communities in Entrepreneurship Research: A Co-Citation Analysis". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(3), 399-415.

Shwed, U., ve Bearman, P. S. (2010). "The Temporal Structure of Scientific Consensus Formation". *American Sociological Review*, 75(6), 817-840.

Starbuck, W. H. (2006). *The Production of Knowledge: The Challenge of Social Science Research*. Oxford University Press.

Suddaby, R., Hardy, C., ve Huy, Q. N. (2008). "Theory Development: Where Are the New Theories of Organization?", *Academy of Management Review*, 33(2), 569-70.

Üsdiken, B., ve Pasadeos, Y. (1995). "Organizational Analysis in North America and Europe: A comparison of Co-Citation Networks". *Organization Studies*, 16(3), 503-526.

Vergne, J-P., ve Wry, T. (2014), "Categorizing Categorization Research: Review, Integration, and Future Directions." *Journal of Management Studies* 51.1 (2014): 56-94.

Walker, T. C. (2010). "The Perils of Paradigm Mentalities: Revisiting Kuhn, Lakatos, and Popper". *Perspectives on Politics*, 8(02), 433-451.

Weick, K. E. (1989). "Theory Construction as Disciplined Imagination". *Academy of Management Review*, 14(4), 516-531.

BİR KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK ÖRNEĞİ OLARAK KAMU HASTANE BİRLİKLERİNİN KURUMSAL GİRİŞİMCİLERİ VE ONLARI MUKTEDİR KILAN ALAN VE AKTÖR DÜZEYİNDEKİ ETKENLERİN ANALİZİ

Prof.Dr. Bilçin Tak Meydan

Uludağ Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
btak@uludag.edu.tr

Yavuz Koçak

Uludağ Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı
yavuzkocak@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmada yeni bir örgütlenme biçimi olarak ülkemizde fiilen uygulamaya konan Kamu Hastane Birliklerinin (KHB) kurumsal bir girişim olup- olmadığı; kurumsal bir girişim ise bu girişimi gerçekleştiren bireysel ve organize aktör(lerin)ün kim(ler) olduğu; sözkonusu kurumsal girişimcileri ülkemizde kamu sağlık hizmeti üreten örgütlerin yapı ve işleyişini radikal bir biçimde değiştiren bu modeli mevcut olan ile değiştirmeye kalkıştıran, bu kalkışmayı muktedir kılan örgütsel alan ve organize/bireysel aktör düzeyindeki faktörlerin neler olduğu sorularına yanıt aranmaktadır. Nitel veri analizi sonucunda elde edilen bulgular, KHB 'nin kurumsal girişim olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir. Analiz bulguları ayrıca, bir kurumsal girişim olarak KHB'in doğuşunu örgütsel alan, organize ve bireysel aktör bazında mümkün kılan faktörlerin mevcudiyetine işaret etmektedir.

Anahtar sözcükler: Kurumsal girişimcilik, kamu hastane birlikleri, gömülü aktör paradoksu, verimlilik karne modeli, örgütsel alanın heterojenitesi, yapılanma sürecindeki örgütsel alanlar, olgunlaşmış örgütsel alanlar, bireysel ve organize aktörün sosyal pozisyonu

1. Araştırmanın Problemi:

Bu çalışmada yeni bir örgütlenme biçimi olarak ülkemizde fiilen uygulamaya konan Kamu Hastane Birliklerinin (KHB) kurumsal bir girişim olup- olmadığı; kurumsal bir girişim ise bu girişimi gerçekleştiren bireysel ve organize aktör(lerin)ün kim(ler) olduğu; sözkonusu kurumsal girişimcileri ülkemizde kamu sağlık hizmeti üreten örgütlerin yapı ve işleyişini radikal bir biçimde değiştiren bu modeli mevcut olan ile değiştirmeye kalkıştıran, bu kalkışmayı muktedir kılan örgütsel alan ve organize/bireysel aktör düzeyindeki faktörlerin neler olduğu sorularına yanıt aranmaktadır. Sözkonusu içiçe geçmiş üç araştırma sorusu, Kurumsal Girişimcilik yazınının temel argümanlarından yola çıkılarak üretilmiş ve bir saha çalışması ile yanıtlanmaya çalışılmıştır.

2. Araştırma probleminin dayandığı kuramsal temeller:

Yeni Kurumsal Kuram, aktörün davranışının kurumsal çevre tarafından belirlendiği, dolayısıyla aktörün edilgen olduğu ön kabulüne dayanmaktadır. Ancak, kurumsal çevre neden ve nasıl değişmektedir sorusunun yanıtı edilgen aktör tanımlaması ile

izah edilemediğinde, kurumsal girişimcilik meselesi tartışılmaya başlanmıştır (Battalina 2004, Battalina vd:2009, Leca vd:2008; Battalina ve Douno: 2009). Dolayısıyla 'aktör, kurama geri dönmüş ve hapsedildiği demir kafesten çıkarılmıştır' (Battalina:2004). Aktörün kurumsal çevrenin değişimindeki rolü ve dolayısıyla kurumsal girişimci kavramı ilk kez Di Maggio (1988) tarafından dile getirilmiştir. Bu kapsamda 'değer atfettiği bir faydayı realize etme fırsatı gören , yeterli kaynaklara sahip organize aktörlerin' yeni kurumların ortaya çıkmasını sağladığı (1988:15) belirtilmiştir.

Ancak bu noktada teorik açıdan bir paradoks oluşmaktadır. 'Eğer aktörün niyeti, inancı ve rasyonalitesi mevcut kurum/lar tarafında şekilleniyorsa, aktör kendini şekillendiren kurumu değiştirmeye nasıl muktedir olabilmektedir? Eğer aktör bir kurumsal alana gömülü ise ve aktörün bilişsel yapısını inşa eden, kendi yararının ne olduğunu söyleyen , kimliğini sosyal olarak üreten regülatif, normatif ve bilişsel süreçlerin etkisine maruz kalıyorsa; nasıl oluyor da alternatif pratiklerin mümkün olabileceğini düşünebiliyor ve ardından da bunları diğer kişilere kabul ettirebiliyor? " sorularına yanıt aranması kaçınılmaz olmaktadır. Bu problemlili durum yazında, 'gömülü aktör paradoksu ' olarak adlandırılmaktadır (Seo ve Creed:2002; Battalina:2004).

Kurumsal girişimci kimdir, ayırdedici özelliği nedir sorusunun araştırmanın tasarımı açısından yanıtlanması gerekmektedir. Yazında kurumsal girişimci, , mevcut kurumsal yapıyı modifiye etmeye veya yeni bir kurum yaratmaya çalışan, kaynakları harekete geçirme gücüne sahip bireysel veya organize aktörler olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamada kritik olan unsur, değişimin niteliğidir. Kurumsal girişimci, alanda yerleşik kurumsal statükoyu kıran ve böylece de mevcut kurumları dönüştüren veya yeni kurumların doğmasına katkıda bulunan farklı (divergent) değişimleri gerçekleştiren değişim ajanlarıdır(Battalina, leca ve Boxenbaum, 2009:68-69). Sosyal becerilerin kurumsal girişimciler için önemini vurgulayan Flingsstein(2001)'a göre de kurumsal girişimciler, kurumsal çevreyi anlama ve değiştirmek üzere taktik geliştirme bilgisine sahip, kurum yaratmak için gerekli kaynaklara ve diğerlerini , yürüttüğü kurumsallaşma projesine destek sağlamak üzere motive edecek sosyal beceriye sahip aktörlerdir.

Yazında, kurumsal girişimcinin kurumsal baskılara rağmen ortaya çıkmasını mümkün kılan faktörlerin iki ana grup altında toplandığı görülmektedir (Battalina ve D'ouno:2009; Greenwood vd:2011; Greenwood ve Suddaby:2006; Battalina, leca ve Boxenbaum, 2009; Leca vd. 2006; Battalina :2004; Battalina:2009). Bunlardan ilki örgütsel alan düzeyinde izah edilmektedir. Örgütsel alanda krizin mevcut olması, sosyal olarak inşa edilmiş konsensusu bozan bir regülasyon değişikliğinin veya tamamlanmamış bir kurumsal yapının varlığı , alandaki kurumsal düzenlemeler arasında mantıksal tutarsızlık veya çelişki olması , kurumsal girişimciyi muktedir kılan alan düzeyindeki faktörler olarak açıklanmaktadır.

İkinci grup faktör ise aktörün sosyal pozisyonu olarak kategorize edilmektedir. Bilindiği üzere aktör kavramı, organize veya bireysel aktörleri içermekte ve örgüt veya örgüt grupları ve birey veya birey grupları olarak ele alınmaktadır (Battalina vd:2009). Organize aktör olarak örgütlerin sosyal pozisyonu, statüsü ve merkezde veya periferide yerleşik olması açısından detaylı şekilde incelenmiştir. Ancak, bireysel aktörün (human agency) sosyal pozisyonunun ve sahip olduğu özelliklerin etkisi pek fazla ele alınmamıştır. Son dönemde yürütülen çalışmalar , bireysel aktörün mensubu olduğu örgütün ve sosyal grubun statüsünün, örgüt içerisinde sahip olduğu hiyerarşik konumunun, aktörün sahip olduğu sosyal sermayenin ve aktörün farklı kurumsal çevrelerde, ilişkili veya ilişkisiz örgütsel alanlarda bulunmuş olmasının - ve hatta ilişkili veya ilişkisiz farklı örgütsel alanlarda bulunmasa bile o alanlarla bağlantılarının mevcut olmasının- yerleşik kurumsal yapıyı kırarak değişiklikler için harekete geçme olasılığını arttırdığını göstermektedir (Battalina:2006; Battalina vd.2009; Boxenbaum :2006) .

Son olarak, araştırma açısından önem taşıması nedeniyle ilgili yazında bir girişimin kurumsal girişimcilik olarak kabul edilmesini mümkün kılan koşullara da değinmek gerekmektedir. Bunlardan ilki değişimin belirli bir kurumsal bağlamda mevcut örgütlenmeye dair kurumsal şablonu yani kurumsal mantığın dayattığı zihni model ve reçeteleri kırarak nitelikte (divergent) olmasıdır. Yani girişimcinin mutlaka kurumsal çevrede baskın olan modelden çok farklı bir iş modelini ortaya koyması gereklidir. Ancak bu iş modelinin ilk kez kendisi tarafından geliştirilmesi şart değildir. İlişkili veya ilişkisiz bir başka örgütsel alan(lar)da mevcut olsa bile girişimin gerçekleştiği örgütsel alanda kırılma yaratacak şekilde aktarılması/uyarlanması mümkündür. Diğer koşul ise kurumsal girişimcinin kurumsal değişim sürecinde aktif bir biçimde yer alarak gerekli kaynakları bizzat harekete geçirmesidir (Battalina vd:2009). Daha sonraki çalışmalarda sözkonusu kaynaklar, 'finansal kaynaklar' ve sosyal yapının kısıtlarına rağmen bağımsız davranabilme yeteneği gösteren 'aktörün pozisyonundan kaynaklanan gücü ve sosyal sermayesi' olarak tanımlanmıştır (Leca vd:2008; Battalina vd. :2009).

3. Kamu Hasta Birlikleri'nin Yapı-İşleyiş Esasları

2011 yılında 663 Sayılı Sağlık Bakanlığı ve Bağlı kuruluşların Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile yasal zemini hazırlanan , 2012 yılı Mart ayında ise fiilen uygulamaya konan Kamu Hastane Birlikleri, resmi doküman ve açıklamalara göre *'kaynak israfı ve atıl kapasiteye yol açılmaksızın, performans hedeflerine uygun, etkin, verimli ve kaliteli sağlık hizmeti sunulmasını sağlamak amacıyla bakanlığa bağlı sağlık tesislerinin birlikler kurularak yönetilmesini'* esas almaktadır. Resmi dokümanlara göre birlik yapılanmasında izlenen temel ilke, bakanlığın politika üretme, alanı düzenleme, denetleme ve hizmet üretimi rollerini üstlendiği *'dikey yapılanma'* yerine, kurumsal uzmanlaşmaya dayalı olarak, taşra teşkilatındaki yöneticilerin karar verme imkanlarını arttıran *'yatay yapıya'* geçiş olduğu; Kaplan ve Norton tarafından geliştirilmiş olan Balance Score Card Modelini esas alan Verimlilik Karne Modelinin bu yeni yapının eksenini oluşturacağı (2011 Çalıştay Ön Raporu) ifade edilmektedir. Bu kapsamda Verimlilik Karne Modeline dayalı performans ölçümü ve denetimlerinin yapılmasını; birlik ve birliğe bağlı hastanelerin yönetim kadrolarının performansının Verimlilik Karne Modeli esasında ölçülmesini; performans sonuçlarına göre sözleşmelerinin feshedilmesini, başarısız bulunan birlik genel sekreterlerinin ekibi ile birlikte toplu olarak görevden alınmasını; birlik genel sekreterliklerinin *mali ve idari özerkliğe* kavuşturulmasını düzenleyen mevzuat yayınlanmış ve uygulamaya konmuştur.

4. Yöntem:

Araştırma sorularına nitel veri analizine dayalı bir prosedür ile yanıt bulunmaya çalışılmıştır. Araştırmada birincil ve ikincil verilerden yararlanılmıştır. Birincil veriler, Kamu Hastane Birliklerinin doğuşu ve alana yerleşmesi açısından kritik role sahip oldukları düşünülen 9 kritik aktör ile Aralık 2015-Nisan 2016 döneminde gerçekleştirilmiş olan yarı-yapılandırılmış mülakatlar (Tablo 1) yoluyla elde edilmiştir.

Tablo 1: Araştırma Kapsamında Mülakat Yapılan Kişiler Ve Roller

A	2003 yılında Dünya Bankası ile yürütülen Sağlık Dönüşüm Projesi'nin başlangıcından itibaren sağlık bakanlığı adına en üst seviyede görev alan bürokratlardan biridir. Kalite ve Performans Sistemi'nin tasarımı, alana yerleştirilmesi, savunulması ve revize edilmesinden sorumlu kadroda görev yapmıştır.
B	Kamu hastane birliklerinin oluşum sürecinde ilk üst yönetim kadrosunda yer almış bir bürokrattır. KHB 'nin örgütsel yapılanma biçimi, yapı ve işleyiş esaslarının oluşturulması, Verimlilik Karne Sisteminin yapılandırılması , Verimlilik Denetim ve Ölçüm sistemlerinin kurgulanması, tanıtımı, savunulması ve alana yerleştirilmesinde bakanlık adına karar alıcı ve uygulayıcı olarak görev yapmıştır. Alanda mevcut/'eski' olana -Kalite ve Performans Sistemi- yönelik eleştirileri doğrudan dile getiren ve yerini 'yeni ' bir sisteme bırakması tezini savunan kişidir.
C	Kamu Hastane Birlikleri mevzuatını hazırlayan komisyonunda görev yapan üyelerden biridir.
D	Kamu Hastane Kurumu'nda daire başkanlığı görevi yürütmüş bir bürokrattır. Verimlilik Karne uygulaması, verimlilik denetimleri , üst düzey yönetici performans ölçüm sistemlerinin kurgulanması ve uygulanması sürecinde görev üstlenmiştir.
E	2003 yılından itibaren Sağlıkta Dönüşüm Projesini bakanlık adına yürüten üst düzey yöneticilerden biridir. Kalite ve Performans Sistemi'nin alanda mevcudiyetini koruması için aktif bir rol üstlenmektedir.
F	Sağlık Bakanlığı bünyesinde daire başkanı olarak görev yapmaktadır. 2003 yılından itibaren Kalite ve Performans Sistemi'nin alana yerleştirilmesi ve korunması için aktif olarak görev yapmaktadır.
G	Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliğinde Yöneticidir. Sağlık Bakanlığı Stratejik Yönetim ve Planlama Daire Başkanlığı ve Dünya Bankası bünyesinde "Sağlık Sistemi Performans Değerlendirmesi" danışmanlığı görevlerinde bulunmuştur.
H	Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliğinde Verimlilik Karne Uygulaması ve Verimlilik Denetimlerinde görev alan yönetici statüsündedir.
I	KHK'na bağlı bir büyük hastanede başhekimlik ve hastane yöneticisi görevlerini sürdürmektedir.

Mülakatların tümü katılımcıların ofislerinde gerçekleştirilmiş ve 90 dakika ile 120 dakika arasında sürmüştür. Katılımcıların izin verdiği mülakatlarda ses kaydı yapmış; diğerlerinde ise yazılı not tutulmuştur. Yanlı ve yanlış anlamayı minimize ederek araştırmanın güvenilirliğini artırmak amacıyla ses kaydı yapılamayan mülakatlarda her iki araştırmacı da hazır bulunarak yazılı not tutmuşlardır. Ses kayıtları transkribe edilmiş, yazılı notlar üzerinde tartışılarak mutabakata varılmış ve veri seti analize hazır hale getirilmiştir.

İkincil veri kaynakları ise ;

- Kamu Hastane Birliklerinin doğuşunu, yapı ve işleyişini düzenleyen mevzuat -Kanun Hükmünde Kararname, yönetmelik, ve yönerge- den oluşan 11 adet doküman (Tablo 2),
- KHB Başkanlığı tarafından yayımlanan 3 adet rapor (196 sayfa) ve 2 adet kitap (417 sayfa),
- Verimlilik Daire Başkanlığı tarafından düzenli olarak çıkarılan 5 adet bülten (199 sayfa),
- KHB üst düzey yöneticileri tarafından , kurum adına çalıştay, kongre ve toplantılarda yapılan 11 sunumdan (243 sayfa) oluşmaktadır.

Tablo 2: Kamu Hastane Birliklerinin Doğuşunu Ve Türk Sağlık Alanına Yerleşmesini Düzenleyen Kronolojik Mevzuat

Yürürlük Tarihi	Düzenlemenin Adı	Açıklama
23.03.2016	Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumuna Bağlı Sağlık Tesislerinin Verimliliğinin Yerinde Değerlendirilmesi Hakkında Yönerge	Sağlık Tesislerinin Verimliliğinin Yerinde Değerlendirilmesi Hakkında Yönerge'nin eklerinde değişiklik yapılmıştır.
20.01.2015	Birlik Değerlendirme Komisyonunun Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönerge	Kamu hastane birliklerinin değerlendirilmesini yapacak komisyonun yapı ve işleyiş esasları düzenlenmiştir.
27.01.2015	Özel Sağlık Kuruluşlarının Kamu Sağlık Tesislerinden Hizmet Alımına İlişkin Yönerge ve Algoritmalar	Özel hastanelerin yatırım maliyeti nedeniyle kendilerinin sunmak istemedikleri veya bakanlık tarafından tanı veya tedavi amaçlı işlemleri sunmalarına izin verilmediği hizmetleri kamu hastanelerinden almalarına olanak sağlamaktadır.
15.01.2015	Birlik Değerlendirme Komisyonunun Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönerge	KHK Birlik Değerlendirme Komisyonunun oluşumu, görevleri, çalışma, usul ve esasları düzenlenmiştir.
26.12.2014	Kamu Hastane Birlikleri Verimlilik Karne Değerlendirmesi Hakkında Yönerge	KHB verimlilik karnelerinin düzenleme esasları revize edilmiştir.
26.12.2014	Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumuna Bağlı Sağlık Tesislerinin Verimliliğinin Yerinde Değerlendirilmesi Hakkında Yönerge	KHB'lerinde yerinde verimlilik denetimlerinin yapılmasına ilişkin düzenlemeler yapılmıştır.
10.12.2014	Kamu Hastane Birlikleri Verimlilik Değerlendirmesi Yönetmeliği	Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) modeli esas alınarak Verimlilik Karne Modeli geliştirilmiş ve bu temelde birlik ve sağlık kuruluşu performans ölçüm sisteminin işleyişi düzenlenmiştir.
03.05.2014	Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarına Ait Sağlık Tesisleri ve Üniversitelere Ait İlgili Birimlerin Birlikte Kullanımı ve İş Birliği Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik	Üniversite hastanelerinin sağlık hizmeti üretimi alanındaki faaliyetleri düzenlenmektedir. Böylece üniversite hastanelerinin gerektiğinde Sağlık Bakanlığı'na devredilmesine ilişkin yasal zemin oluşturulmuştur.
14.02.2013	Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumuna Bağlı Sağlık Tesislerinde Görevli Personele Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik	KHK personeline döner sermayeden yapılacak ek ödemenin oran, usul ve esasları değiştirilmiştir.
07.03.2012	Sağlık Bakanlığı Bağlı Kuruluşları Hizmet Birimlerinin Görevleri ile Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik	Kamu hastane kurumunun organize bir aktör olarak alana girişine kadar taşrada il sağlık müdürlüklerinin bu görevi üstlenmesi sağlanmıştır. <i>Değişik:RG-20/3/2016-29659</i>
11.10.2011	Sağlık Bakanlığı ve Bağlı kuruluşların Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname	Kamu hastane kurumunun organize bir aktör olarak alana girişinin yasal dayanağı oluşturulmuştur. <i>(Madde 47: Değişik 24/3/2016-6698-30.md)</i>
06.01.2005	Bazı Kamu Kurum ve Kuruluşlarına Ait Sağlık Birimlerinin Sağlık Bakanlığına Devredilmesine Dair Kanun	Tüm birinci, ikinci ve üçüncü basamak sağlık kuruluşlarının aynı çatı altında birleştirilmek üzere Sağlık Bakanlığı'na devrinin yasal zemini oluşturulmuştur.

5. Analiz

Bu çalışmada nitel veri analizi esas alınmış ve veri setleri MaxQDA 12 yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Kodlama *açısından* ise mülakatlar ve ikincil veriler bazında iki farklı prosedür izlenmiştir.

5.1. Birincil verilerin analizinde izlenen prosedür

Görüşmelerden elde edilen ses kayıtları transkribe edilmiş olarak, yazılı mülakat notları ile birlikte nitel veri analizi programı MaxQDA 12'ye aktarılmıştır. Mülakatlarda açık kodlama yöntemi benimsenmiş ve *tümevarımı* esas alan satır satır kodlama yapılmıştır. Tematik kodlama yapıldığında araştırmacıların verileri kendi zihinlerinde oluşturdukları şablona oturtma yani 'mülakat yapılan kişinin sosyal gerçekliğini yeniden inşa etmeye kalkışma' riski doğduğu gözlemlendiği için mülakatlardan elde edilen verilerin analizinde açık kodlama sistemi tercih edilmiştir. Daha sonra bu kodlar, araştırma problemine yanıt üretmek amacıyla temaların altında kategorize edilmişlerdir.

5.2. İkincil verilerin analizinde izlenen prosedür:

İkincil verilerde ise tematik kodlama yöntemi benimsenmiştir. Bilindiği üzere özellikle mevzuat metinleri ve basılı rapor, kitap gibi dokümanlar belirli bir temaya odaklanmaktadır. Sözelimi, hastanelerde yerinde verimlilik denetimlerinin nasıl yapılacağını düzenleyen mevzuat, tüm *detaylarıyla* saha denetimlerinin kim tarafından, ne zaman, nasıl, hangi kontrol listesi kullanılarak yapılacağını anlatmaktadır. Dolayısıyla bu dokümanda satır satır kodlama yapılarak ulaşılabilecek 'gömülü bir bilgi' mevcut değildir. Bu nedenle araştırma sorusu dikkate alınarak ilgili dokümanlar okunmuş, temalar belirlenmiş ve kodlama yapılarak ilgili temaların altına yerleştirilmiştir. Ayrıca analiz sürecinde ihtiyaç duyulduğunda temalar yeniden düzenlenmiştir.

6. Sonuç

İlk faz bulguları kamu hastane birliklerinin 'kamu sağlık hizmeti üretimine dair alanda yerleşik olan yapıyı kırarak nitelikte' bir değişimi sağladığı, özel sektörde faaliyette bulunan endüstri işletmeleri tarafından yaygın şekilde benimsenen kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Sistemini kamu ve sağlık hizmeti üretim alanına aktardığı, *performansa* dayalı atama ve görevden alma sistemi ile hastane yöneticilerinin kimlikleri ve örgütleri ile ilişkilerini yeniden yapılandırdığı; bir diğer ifade ile 'eskiden devletin yöneticisi olan aktörleri *bir örgütün ve kıt kaynakların yöneticilerine* dönüştürdüğü' (Meyer ve Hammerschmid, G. 2006) için bir kurumsal girişimcilik örneği olduğunu göstermektedir.

Bulgular ayrıca, Sağlık Bakanlığı'nın genel müdürlüklerden bağımsız, bakana doğrudan bağlı olarak yapılandırdığı Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu (TKHK) Başkanlığı ile organize aktör; TKHK Başkanlığı bünyesinde görev yapan bir üst düzey yöneticinin ise bireysel aktör olarak bu süreçte kurumsal girişimci rolü üstlendiklerine işaret etmektedir. Mülakatlardan elde edilen veriler, Dünya Bankası'nın projeyi fonlayarak ve uzmanlık desteği vererek alandaki meşruiyetini sağladığını (Trank ve Washington:2009) göstermektedir.

Bulgular ayrıca, Türk sağlık alanında kurumsal karmaşanın varlığı (Koç ve Vurgun, 2012; Özseven vd. 2013, 2014/a-b; Meydan ve Yasit:2015) ve alanda kurumsallaşma düzeyinin düşük olmasının (Meydan ve Yasit:2015) KHB'nin bir kurumsal girişim olarak doğuşunu mümkün kılan örgütsel alan düzeyindeki faktörler olduğuna dikkat çekmektedir. Son olarak bulgular, bireysel aktör olarak bir KHK üst düzey yöneticisinin sosyal pozisyonunun ve kişisel özelliklerinin - sahip olduğu informal sosyal ağın ve politik gücünün, mesleki ve hiyerarşik pozisyonunun- kendisini, 'bizzat gömülü olduğu kurumsal çevreyi değiştirmeye kalkışma'ya muktedir kıldığına işaret etmektedir.

Mülakatlar yoluyla ulaşılan derinlemesine bilgiler ayrıca, bir kurumsal girişim olarak KHB'nin kurumsallaşmasını tamamlayamama riskine işaret etmektedir. Bilindiği üzere bir girişimin 'kurumsal girişim olarak' tanımlanması için başarılı olması koşulu gerekli değildir (Battalina:2004 ve Battalina vd:2009). Kendileri ile mülakat yapılan uygulamacılar, sağlık hizmeti üretiminin 'yerelleşmesi', 'mali ve idari özerkliğe sahip sağlık kuruluşlar'' yaratılması hedefi ile doğan sözkonusu girişimin, 2011 -2016 (ilk üç ay) dönemi itibariyle, regülatif taşıyıcılarının - yoğun mevzuat düzenlemeleri, saha denetimleri, ödüllendirme ve cezalandırma sistemleri vb.- yaratılmasına rağmen fiili işleyişinin 'tasarlanan' işleyiş ile uyumlu olmadığını vurgulamışlardır. Bu kapsamda, yine Dünya Bankası tarafından fonlanan Sağlıkta Dönüşüm Projesi'nin bir bileşeni olarak 2013 yılı itibariyle yasal alt yapısı oluşturulan ve 2016 'da ilk entegre hastane projelerinin işletmeye alınma aşamasına geldiği 'kamu-özel ortaklığına dayalı sağlık hizmeti üretim modeli' nin KHB'nin kurumsallaşmasını tamamlayamamasına sebep olacağı beklentisinin alana hakim olduğu dikkat çekmiştir. Bu tespit, gelecek çalışmalar açısından önem taşımaktadır.

Kaynakça

- Battalina, J. Leca, B. ve Boxenbaum, E. 2009. "How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship", *Academy of Management Annals*, 3(1).
- Battalina, J. 2004. "Foundations for a Theory of Institutional Entrepreneurship: solving the Paradox of embedded Agency", *EGOS Konferans Bildirisi*.
- Battalina, j. 2006. "Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals Social Position", *Organization*, 13(5). 653-676.
- Battalina, J. ve D'ainno, T. 2009. " Institutional Work and Paradox of Embedded Agency", Ed. Lawrence B., Suddaby, R. ve Leca B.- *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations-*, Cambridge University Press, USA, New York.
- Battalina, J. 2009 Initiating Divergent Organizational Change: The Enabling Role of Actors' Social Position, Working Paper, <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/07-053.pdf>
- Boxenbaum, E. ve Battalina, j. 2005. "Importation as Innovation: Transporting Managerial Practices across Field", *Strategic Organization*, 3(4). 355-383.
- Boxenbaum, E. 2006. "Lost in Translation: The Making of Danish Diversity Management", *American Behavioral Scientist*, 49(7). 939-948.
- Corbin, J ve Strauss A. 2008. "Basics of Qualitative Research", Sage Publications, USA.
- Creswell, J., W., 2008, *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approachs*, Third Edition, Sage Pub.
- DiMaggio, P. J. 1988. "Interest and Agency in Institutional Theory, Ed. Zucker, L.G. - *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment-*, Cambridge.
- DeMarrais, K., 2004, *Qualitative Interview Studies: Learning Through experience*. In K. deMarrais & S.D. Lapan, (Eds.), *Foundations For Research*, ErlBahum, New Jersey
- Hwang, H., ve Powell, W. W. (2005). Institutions and entrepreneurship, *Handbook of entrepreneurship research: Interdisciplinary perspectives* Ed. In S. Alvarez, R. Agrawal, & O. Sorenson. 201-232. New York, Springer.

- Flick,U., 2009. "An Introduction to Qualitative Research", Sage Pub. California
- Fligstein,N., 2001, Social Skill and the Theory of Fields, Sociological Theory, Vol. 19, No. 2 , <http://sociology.berkeley.edu/sites/default/files/faculty/fligstein/Social%20Skill%20Soc%20Theory.pdf>
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta R. E., Lounsbury, M., 2011, "Institutional Complexity and Organizational Responses", The Academy of Management Annals, Volume 5, Issue 1
- Greenwood, R., ve Suddaby,R., 2006, "Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Five Accounting Firms", The Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 1, pp. 27-48
- Kraatz, M. S. ve Block E. S. 2015, "Organizational Implications of Institutional Pluralism, Ed. Greenwood, C. Oliver, Suddaby, R. Sahlin, K. -The Sage Handbook of Organizational Institutionalism-, Sage Pub. London.
- Koç, O., Vurgun, L. 2012. "Zıt Kurumsal Mantıklar Arasındaki Rekabeti Yönetmek: Türk Sağlık Alanı Kapsamında Nitel Bir Araştırma", Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 8(8), 157-174.
- Lawrance, B. T., Suddaby, R. ve Leca, B. 2009, Introdution: Theorizing and Studying Institutional Work", Ed. Lawrance B., Suddaby, R. ve Leca B.- Institutional Work Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations-, Cambridge University Press, USA, New York
- Leca, B. Battalina, J. ve Boxenbaum, E. 2008. "Agency and Institutionas, Review of Institutional Entrepreneurship", Harward Businness School Working Paper.
- Maguire, S. Hardy, C. ve Lawrance T. B. 2004. "Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada", The Academy of Management Journal", 47(5), 657-679.
- Meydan, B ve Yasit,M. 2015, Tababet Ve Şuabatı San'atlarının Tarzı İcrasına Dair Kanun'dan Kamu Özel İş Birliği Modeli İle Tesis Yaptırılması, Yenilenmesi ve Hizmet Alınmasına Dair Kanuna: : Türk Sağlık Alanında
- Kurumsal Çevrenin Değişimi (1928-2014) , 25. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,Cilt 1, Muğla.
- Meyer, R. E. ve Hammerschmid, G. 2006. " Changing Institutional Logics and Executive Identities: A Managerial Challenge to Public Administration in Austria, American Behavioral Scientist, 49(7).
- Özseven, M., Danışman A. ve Bingöl A.S. 2013. "Çoklu Kurumsal Mantıklardan Yeni Bir Kurumsal Mantığa Doğru: Türk Sağlık Alanında Bir İnceleme" , 4. Örgüt Kuramı Çalıştayı, Ankara
- Özseven, M., Danışman, A. ve Bingöl A.S. 2014/a. "Kurumsal Aktörler ve Güç Mekanizmaları: Türk Sağlık Alanında Bir Araştırma", 5. Örgüt Kuramı Çalıştayı, İstanbul.
- Özseven, M., Danışman A. ve Bingöl A. S. 2014/b. "Dönüşüm mü, Gelişim mi? Kamu Hastanelerinin Yönetiminde Yeni Bir Kurumsal Mantığa Doğru", ODTÜ Gelişme 41 (Ağustos), 119-150.
- Patton, M.Q.,2002, Qualitative Research and Evaluation, Third Edition, Thousand Oaks, Sage Pub, California

Seo, M. ve Creed W. E. D. 2002. "Institutional Contradictions, Praxis and Institutional Change: A dilectical Perspective, Academy of Management Review, 27(2). 233-247.

Scott, R. W. 1995. "Institutionas and Organizational Foundations for Organizational Science", Sage Pub.UK.

Trank, Q. C. ve Washington, M. 2009. "Maintaining an Institution in a Contested Organizational Field: The Work of the AACSB and Its Constituents", Lawrance, T. B., Suddaby, R. Ve Leca, B. (Der), Institutional Work, Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations, Cambridge University Press, USA.

KHK'na İlişkin Mevzuat

Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/4.5.663.pdf> , 2011

Sağlık Bakanlığı Bağlı Kuruluşları ve Hizmet Birimlerinin Görevleri ile Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/03/20120307-8.htm> , 2012

Türk Kamu Hastaneleri Kurumuna Bağlı Sağlık Tesislerinde Görevli Personele Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik, 2013, <http://www.tkhk.gov.tr/Dosyalar/25dd604e0e5140f69395669f6988da10.pdf>

Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarına Ait Sağlık Tesisleri ve Üniversitelere Ait İlgili Birimlerin Birlikte Kullanımı ve İşbirliği Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/05/20140503-3.htm> ,2014

Kamu Hastane Birlikleri Verimlilik Değerlendirme Yönetmeliği, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/12/20141210-1.htm> , 2014

Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/01/20140118-1.htm> , 2014

Kamu Hastaneleri Kurumuna Bağlı Sağlık Tesislerinin Verimliliğinin Yerinde Değerlendirilmesi Hakkında Yönerge, http://www.tkhk.gov.tr/DB/19/2130_2015-yili-verimlilik ,2014

Birlik Değerlendirme Komisyonunun Usul ve Esasları Hakkında Yönerge, <http://www.tkhk.gov.tr/Dosyalar/84ed118a1c0545d9aad21e482c9e7b17.pdf> , 2015

Özel Sağlık Kuruluşlarının Kamu Sağlık Tesislerinden Hizmet Alımına İlişkin Yönerge, <http://www.tkhk.gov.tr/Dosyalar/238a064c803441f99bee564082aed9d9.pdf> , 2015

Kamu Hastaneleri Kurumu Denetim Hizmetleri Yönetmeliği, 2015, <http://www.tkhk.gov.tr/Dosyalar/f64309cdc6234db2aeaf481db137dc95.pdf>

Türkiye Kamu hastane kurumuna Bağlı Sağlık Tesislerinin Verimliliğinin Yerinde Değerlendirilmesi Hakkında Yönerge, <http://www.tkhk.gov.tr/Dosyalar/2b1e58e93e2342c899c8370901b2cde4.pdf> , 2016-04-20

Bazı Kamu Kurum ve Kuruluşlarına Ait Sağlık Birimlerinin Sağlık Bakanlığına Devredilmesine Dair Kanun, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5283.pdf> , 2005

TKHK 2015 Hastane Yerinde Değerlendirme Rehberi, <http://www.tkhk.gov.tr/Dosyalar/8bacd8b3e5f7406daba16f9ab1375280.pdf>

Verimlilik Karne Uygulaması Gösterge Kartları,
<http://www.tkhk.gov.tr/Dosyalar/581cf7d5338e476dac64726c247ccf27.pdf>

Verimlilik Yerinde Değerlendirme Rehberi 2016,
<http://www.tkhk.gov.tr/Dosyalar/500ef226d4b24823981409283f44b67b.pdf>

KHK Tarafından Yayınlanan Rapor ve Kitaplar

Verimlilik Çalıştay Ön Raporu, Sağlık Bakanlığı, TKHK Verimlilik Daire Başkanlığı, 21-22 Haziran 2012

Verimlilik Modeli Ön Çalışma Raporu, 2011, TKHK Verimlilik Daire başkanlığı,
<http://www.tkhk.gov.tr/Dosyalar/040f0e1432824b04a01a4c70703eb10f.pdf>

Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu Verimlilik Daire Başkanlığı, Verimlilik Çalıştay 1 Raporu,

Kamu Hastane Birlikleri 2014 Kitabı, 2014, Ankara,
<http://rapor.saglik.gov.tr/tkhk2014/tkhk2014.pdf>

Birlik Değerlendirme El Kitabı, 2012, Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu İzleme, Ölçme ve Değerlendirme Başkan Yardımcılığı Verimlilik Daire Başkanlığı Ankara,
<http://www.tkhk.gov.tr/Dosyalar/4fe4e47c4c9c4a2e99ae675dcc3c0713.pdf>

TKHK 2015 yılı idare Faaliyet Raporu,
<http://www.saglikaktuel.com/d/file/4ae253f3a81e4092843d7b949d1d832b.pdf>

2012, Ankara, <http://www.tkhk.gov.tr/Dosyalar/d02004cb78e544fba0528feff558dc77.pdf>
Sağlıkta Sözleşmeli Yöneticilerin ve Sağlık Tesislerinin Etkinlik ve Verimliliğinin Karne Uygulaması ile Çok Boyutlu Değerlendirmesi Projesi, Kamu Hastaneleri Birliği , Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Ödülü, Kamu kategorisinde İkincilik Ödülü, vgm.sanayi.gov.tr; www.tkhk.gov.tr

<http://www.tkhk.gov.tr/Dosyalar/47df5d836d1a421b815a60688407115d.pdf>

KHBK Adına Yapılan Sunumlar

Akın, M, Kamu Hastane Birliği Verimlilik Değerlendirmesi, Verimlilik Daire Başkanı,
<http://www.tkhk.gov.tr/Dosyalar/5fda18c0165f44dd84e8b8cb3402f591.pdf>

Akın, M., 2014, Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu, İzleme Ölçme ve Değerlendirme Başkan Yardımcılığı, <http://www.verimlilikhaftasi.gov.tr/uploads/files/Sunum%20Türk-Japon%20Vakfi-Merve%20Akın.pdf>

Akın, M., 2015, Sağlık Bilişimi, Türkiye Kamu Hastaneleri Birliği,
https://www.eiseverywhere.com/file_uploads/6ae25bdebf5ac3abd8d2a39d718187_merveakin.pdf

Akın, M., 2013, Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu,
<https://prezi.com/6h7qgjh1agtp/turkiye-kamu-hastaneleri-kurumu/>

Akın, M., 2015, Kamu Hastanelerinin Kalite ve Verimlilik Yolculuğu,
<https://prezi.com/gr4rdzv7ei1y/kamu-hastanelerinin-kalite-ve-verimlilik-yolculugu/>

Akın, M., 2016, Etkinlik Analizi ve İzleme Değerlendirme,
<https://prezi.com/pumnytlha7ru/etkinlik-analizi-ve-izleme-degerlendirme/>

Akın, M., 2016, 663 Sayılı Kanun ile Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu,
<https://prezi.com/e0igutkdr5ny/663-sayl-kanun-hukmunde-kararname-ile-turkiye-kamu-hastane/>

Akın, M., 2015, Yönetici Karnesi, <https://prezi.com/ru1rhy8co5x8/yonetici-karnesi/>

Akın, M., 2015, Verimlilik Değerlendirmesi, <https://prezi.com/ulsffmkwyoxd/verimlilik-degerlendirmesi/>

Akın, M., 2015, Verimlilik Karnesi, <https://prezi.com/h1g0zf-je46m/verimlilik-karnesi/>

Kılıçaslan, S., Yerinde Değerlendirme Genel Prensipler, 2016,
<http://www.tkhk.gov.tr/Dosyalar/a4575da7b49748958f5131d80b6fd73c.pdf>

Trabzon Verimlilik Sempozyumu Sunumu, 2014
<http://www.tkhk.gov.tr/Dosyalar/1327067ae3b947d183958b18d1b2b3ba.pdf>

Bültenler

Sağlıkta Verimlilik Bülteni, 2014, Türkiye Kamu Hastaneleri, Sayı 1,
<http://www.tkhk.gov.tr/Dosyalar/2b48093a32c245b2906be855676db692.pdf>

Sağlıkta Verimlilik Bülteni, 2014, Türkiye Kamu Hastaneleri, Sayı 2,
<http://www.tkhk.gov.tr/Bulten/IzlemeOlcme/2.SagliktaVerimlilikBulteni/files/assets/downloads/publication.pdf>

Sağlıkta Verimlilik Bülteni, 2015, Türkiye Kamu Hastaneleri, Sayı 3,
<http://www.tkhk.gov.tr/Bulten/IzlemeOlcme/3.SagliktaVerimlilikBulteni/index.html>

Sağlıkta Verimlilik Bülteni, 2015, Türkiye Kamu Hastaneleri, Sayı 4,
http://tkhk.gov.tr/Bulten/Ebook/SagliktaVerimlilik_4.html

Sağlıkta Verimlilik Bülteni, 2015, Türkiye Kamu, Hastaneleri, Sayı 5,
http://tkhk.gov.tr/Bulten/Ebook/SagliktaVerimlilik_5.html

DIŞLANMIŞ UYGULAMALARIN YENİDEN MEŞRULAŞMASI: GELENEKSEL VE TAMAMLAYICI TIP UYGULAMALARININ TÜRK SAĞLIK SİSTEMİNE GİRİŞİ, 2014 – 2016

Çetin Önder

Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
conder@ybu.edu.tr

Hasibe Aysan

Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
hasibeaysan@gmail.com

ÖZET

Bu çalışma, bir örgütsel alandan dışlanmış uygulamaların söz konusu alana yeniden girişi esnasında ortaya çıkan çelişki ve çatışmaları açıklamayı, bu amaçla yeniden meşrulaşma kavramını temel alan bir kavramsal çerçeve geliştirmeyi hedeflemektedir. Söz konusu kavram, örgütsel alanlarda değişim ve çatışma bağlamında pek incelenmemiştir. Bu çalışmamızda, yeniden meşrulaşma kavramını Geleneksel ve Tamamlayıcı Tıp Uygulamaları'nın Türk Sağlık Sistemi'ne yeniden girişi bağlamında ele almaktayız. Yeniden meşrulaşmanın, meşrulaşmadan farkını belirginleştirmeyi; bunu yaparken tarih, kurumlar ve eylem arasındaki etkileşimi vurgulamayı, bu sayede de söz konusu kavramın örgütsel alanlarda değişim veya çatışmayı açıklayıcı potansiyelini ortaya çıkarmayı hedeflemekteyiz.

Anahtar Kelimeler: Yeniden meşrulaşma, geleneksel ve tamamlayıcı tıp, Türkiye.

1. Giriş

Yeni kurumsal kuramdan hareketle son yıllarda yapılan çalışmalarda, kuramın ilk odaklandığı olgu olan eş biçimlilik yerine, örgüt yapıları veya uygulamalarındaki çeşitliliğe ve buna bağlı olarak ortaya çıkan çatışma ve değişime daha fazla ilgi gösterilmiştir (Delbridge ve Edwards, 2008; Dorado, 2005; Greenwood ve Suddaby, 2006). İlgili alanındaki bu kaymayla beraber, araştırmacılar yeni kurumsalcılığın temel açıklayıcı kavramı olan meşruiyeti de tekrar ele alma gereği duymuştur (Delbridge ve Edwards, 2008; Deephouse ve Suchman, 2008; Tost, 2011). Yine de, söz konusu kavram değişim ve çatışma bağlamında pek sık incelenmemiştir. İncelendiğinde de, daha çok yeni ortaya çıkan uygulamaların meşrulaşması veya mevcut olanların meşruiyetlerini yitirmesi olarak ele alınmıştır. Biz bu çalışmada, 'yeniden meşrulaşma' kavramını geliştirmeyi ve bir örgütsel alanda değişim sürecini açıklamakta bundan yararlanmayı amaçlamaktayız. Yeniden meşrulaşma, geçmişte kalmış bir örgüt biçiminin yeniden canlandırıldığı bilişsel bir süreç (Dobrev, 2001) ya da örgütsel alanlarda bir şeyin olumlu, yararlı, etik veya elzem olarak yeniden görülmeye başlandığı sosyo-politik bir süreç olarak tanımlanmıştır (Vaara, 2014). Ancak, bu çalışmalarda yeniden meşrulaşmanın meşrulaşma kavramından farkı belirginleştirilmediği gibi, onun açıklayıcı potansiyeli de göz ardı edilmiştir. Biz, bunun örgütsel alanlarda çeşitlilik, çatışma ve değişimle ilgilenen yazın için bir eksiklik olduğunu düşünüyor ve söz konusu eksikliği gidermeyi hedefliyoruz.

Bize göre, yeniden meşrulaşmayı basitçe bir örgüt biçiminin veya uygulamanın yeniden hatırlanması veya bunların geçmişte kaybettikleri sosyal desteği yeniden

kazanmaları olarak tanımlamak yetersiz olacaktır. Yeniden meşrulaşmanın tanımında tarih, kurumlar ve eyleme yer vermek gerektiğini düşünüyoruz. Bizim anlayışımıza göre, yeniden meşrulaşma, bir örgütsel biçimin veya uygulamanın, onu daha önce gayri meşru kılmış süreçlerin örgütsel alandaki tarihsel mirasıyla mevcut kurumsal güçlerin etkileşimi sonucunda bilişsel veya sosyo-politik meşruiyetini tekrar kazanmasıdır. Bu türden çelişik güçlerin ortaya çıktığı zamanlarda aktörlerin bilinçli eyleme girişme olasılıkları daha yüksek görüldüğünden (Seo ve Creed, 2002), yeniden meşrulaşma ele alındığında, ilgili aktörlerin buna ilişkin stratejilerini de dikkate almak gerekecektir.

Söz konusu kavramı, Geleneksel ve Tamamlayıcı Tıp Uygulamaları'nın (GTTU) Türk Sağlık Sistemi'ne (TSS) yeniden girişi bağlamında ele almaktayız. GTTU, daha çok metafizik düşünsel temelleri olan ve bunlardan yerel kültürümüze gömülü olanları Türkiye'nin modernleştirilmesine ilişkin politikalar çerçevesinde TSS'nden tarihsel olarak dışlanmış farklı tedavi uygulamalarından oluşmaktadır (Ceylan, 2012; Coulter, 2003; Erdem, 2012; Günergün, 2013; Zürcher, 2004). TSS'ne halen, modernleşme sürecinde örnek alınan Batı'da olduğu gibi, bilimsel yaklaşıma dayalı modern tıp anlayışı ve uygulamaları egemendir. Ancak, yine Batı'da olduğu gibi, Türkiye'de de GTTU'nun sağlık sistemine girmekte olduğu gözlenmektedir (Ebrahimnejad, 2009; Holliday, 2003; Saks, 2005). Yaklaşık 25 yıl önce akupunkturun yasallaşmasıyla başlayan ve yıllar içinde bazı bitkisel ilaçların satışını düzenleyen yönetmeliklerin yürürlüğe konmasıyla devam eden süreç, 2014 yılının sonlarında 15 geleneksel tıp uygulamasının eğitim, sertifikasyon ve icrasına ilişkin standartları belirleyen yönetmeliğin yayımlanmasıyla ileri bir aşamaya gelmiştir.

Bu çalışmada, daha önce TSS'nden dışlanmış veya başka bağlamlarda doğmuş olmakla birlikte önceliklerle benzer fikri temelleri paylaşan GTTU'nun Türk modernleşmesinin ana ürünlerinden olan TSS'nde kendilerine nasıl yer bulduklarını anlamayı amaçlıyoruz. Bu bağlamda özellikle alanın baskın aktörleri olan tıp doktorlarının tutumlarını ve davranışlarını araştırıyoruz. Doktorların bilimsel tıbbi eğitim aldıklarından bilim temelli bir sağlık sisteminin savunucusu olacakları, bu nedenle de toplu bir şekilde hareketlenerek GTTU'nun sağlık sistemine yeniden girişine engel olacakları düşünülebilir. Buna mukabil, söz konusu uygulamaların TSS'ne giriyor olması, doktorlar arasında modern tıba veya GTTU'na yaklaşım veya bunlarla ilintili inançlar, değerler ve kimlikler bakımından farklılıklar olduğuna da işaret etmektedir. Söz konusu farklılıklar ve buna bağlı olarak ortaya çıkabilecek çatışmalar, yeniden meşrulaşma kavramının ele alınması ve bu kavram temel alınarak örgütsel alanlarda değişimi açıklamaya yardımcı bir kavramsal çerçeve geliştirilmesi için fırsatlar yaratmaktadır. Bu minvalde, araştırmamızda öncelikle olarak aşağıdaki sorulara yanıt aramaktayız:

- Doktorlar arasında GTTU'nun sağlık sistemine yeniden girişine ilişkin olarak ne türden bölünmeler mevcuttur ve bunların fikri temelleri nelerdir?
- GTTU ve modern tıp doktorlar tarafından nasıl tanımlanmaktadır? Bu tanımların fikri dayanakları nelerdir?
- GTTU ve modern tıbbın tamamlayıcılığı veya bütünleştirilebilirliği konusunda doktorların görüşleri nelerdir? Bu görüşler ne türden retorik stratejilerle anlatılmaktadır?

Keşfedici nitelikteki bu sorularla, yeniden meşrulaşma sürecinin anlaşılmasına yönelik ön bulgular elde etmeyi hedeflemekteyiz.

2. Ön Hazırlık Araştırması ve İlk Bulgular

2.1. Örneklem

Sağlık alanındaki bürokratların, politikacıların, GTTU uygulayan ve uygulamayan doktorların, hastaların (veya yararlanıcıların), doktor olmayan GTTU uygulayıcılarının, dernek ve meslek örgütü temsilcilerinin denek olarak yer alacağı daha kapsamlı bir araştırmanın bir parçası olarak, bu çalışma için 17 doktorla mülakat yapılmıştır. Katılımcılar, araştırma sorularımıza daha zengin verilerle yanıt verebilmek için özellikle GTTU'ndan en az birini icra eden ve bunların TSS'ne girişini kolaylaştırmak için hareketlenmiş doktorlarla onlara muhalif olanlar arasından seçilmiştir. Mülakat yapılan doktorlardan on iki tanesi GTTU'ndan en az birini icra eden ve bunların TSS'ne girişine taraftar iken, beş tanesi aksi görüştedir ve uygulayıcı da değildir.

2.2. Mülakatlar

Yanıt aradığımız sorular keşfedici nitelikte olduğundan yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakat protokolünde, yukarıda belirtilen sorular göz önünde bulundurularak önceden hazırlanmış bazı maddelere yer verilmiştir. Örneğin, deneklerden modern tıp, geleneksel tıp veya tamamlayıcı tıptan ne anladıklarını söylemeleri istenmiştir. Mülakatlar esnasında protokolde olmayan, ancak araştırma sorularına yanıt bulmaya yönelik sorular da sorulmuştur. Mülakatların tümü deneklerin işyerlerindeki çalışma odalarında gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar 17 ile 73 dakika arasında sürmüştür (ortalama mülakat süresi, 46 dakikadır). Görüşülen doktorlardan üçü ses kaydının alınmasına izin vermediği için 14 doktorun mülakatı kaydedilmiş ve daha sonra bunların çözümü yapılmıştır. Diğer üç mülakat esnasında notlar alınmış, analizde bu notlardan yararlanılmıştır.

2.3. Analiz

Araştırmaya yön veren temel kavramımız ve keşfedici nitelikteki araştırma sorularımız göz önünde bulundurularak çözümü yapılan 14 mülakat kaydıyla üç mülakatın notları seçici kodlama yöntemiyle analiz edilmiştir. Seçici kodlamayla, ilgili kategorilerin keşfedilmesi ve bunlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesi mümkün olmaktadır. Birinci araştırma sorumuzla alakalı olarak, deneklerin kendilerinin veya diğer aktörlerin GTTU'nın TSS'ne girişine tutumlarını nasıl betimlediklerini, bunları açıklarken hangi düşünsel temellere atıfta bulduklarını tespit etmeye çalıştık. İkinci sorumuzla ilgili olarak, deneklerin modern tıbbi ve GTTU'nı nasıl tanımladıklarını ve bu tanımların fikri temelleri veya Türk kültürüne gömülü olma bakımından çeşitlilik gösterip göstermediğini araştırdık. Son sorumuzla alakalı olarak, doktorların modern tıp ve GTTU'nın tamamlayıcılığı veya bütünleştirilebilirliği hakkındaki görüşlerini ve bunları dile getirirken başvurdukları retorikleri anlamaya çalıştık.

2.4. Bulgular

Birinci araştırma sorumuzla alakalı olarak, katılımcıların kendilerini veya diğer aktörleri GTTU'nın TSS'ne girişine ilişkin tutumları bakımından taraftar veya karşıt şeklinde sınıflandırabildiklerini gördük. Örneğin, görüşülen doktorlardan biri (uzun yıllardır akupunktur uygulaması yaptığı için GTTU'nın TSS'ne girişine taraftar olacağı beklenmekteydi) GTTU'nın *"modern tıbbın etkinliğini artırabileceğini"*, bu nedenle sağlık sistemine girmesi gerektiğini ifade etmiştir. GTTU'nın TSS'ne girmesine taraftar olan ve düzenlenme sürecinde katkısı bulunan diğer doktorlar için *"tecrübeli hekim arkadaşlar"* ifadesini kullanan bu doktor, aynı zamanda meslektaşları içinde GTTU'na muhaliflerin olduğuna da *"Karşı çıkanlar bilmedikleri için karşı çıkıyorlar. Bir de belki tatbikata karşı çıkıyorlar"* derken işaret etmekteydi. Söz konusu denek, karşı çıkanların örgütlü bir biçimde muhalefet ettiklerini dile getirirken, *"onlar zaten politik bir örgüt"* ifadesini kullanmıştır. Bu

denek, aynı zamanda doktor olmayan uygulayıcılardan bahsetmiş, ama bunları doktorlardan ayırtmak için alaycı bir biçimde “*cesur adamlar*” olarak nitelemiştir. Bir kamu üniversitesindeki GTTU araştırma ve uygulama merkezi müdürü olan (ve dolayısıyla GTTU’nun TSS’ne girişini destekleyen) bir başka denek, doktor olmayan uygulayıcılar için “*şarlatan*” nitelemesinde bulunmuştur. Aynı nitelemeyi, bu sefer, kendisinin GTTU’nun TSS’ne girmesine muhalif olduğunu söyleyen bir başka denek doktor olan veya olmayan tüm GTTU uygulayıcıları için kullanmaktadır. Bu bulgular, GTTU’nun TSS’na girişine ilişkin olarak alandaki aktörler arasında bölünmelerin olduğuna işaret etmektedir.

Ayrıca, deneklerin, GTTU’nun TSS’ne girişiyle ilgili bölünmelerin olası fikri temellerine atıfta bulunurken bilim, din, gelenek, piyasa ve millet kavramlarına başvurduklarını tespit ettik. Bilimle alakalı olarak katılımcılar “*mantık*”, “*modern*”, “*deney*”, “*mekanistik*”, “*ortodoks*” ve “*materyalist*” gibi ifadeleri kullanmıştır. Örneğin, GTTU’nun TSS’ne girişine muhalif olan bir denek tıbbı “*her zaman [...] çok materyalist bakılması gerektiği*” fikrini öne sürmüştür. Din kavramına atıfta bulunurken de “*ruh*”, “*islam*”, “*hadis*”, “*nebevi*” ve “*sünnet*” gibi sözcükler kullanılmıştır. Örneğin, bir denek, yakın dönemde yürürlüğe konan düzenlemelerin ne kadar olumlu olduğunu anlatırken “*Geç bile kalındı. Peygamber Efendimizin sünneti var. Bunu [hacamat] sorgulama özgürlüğümüz yok*” demiştir. Piyasadan bahsedenler “*sağlık turizmi*”, “*pazar*”, “*ürün*”, “*satış*”, “*çıkart*”, “*rant*” gibi sözcüklere başvurmuştur. Örneğin, bir denek GTTU ve uygulayıcıları hakkında şunları söylemiştir: “*[GTTU] Seansları pahalı. Ürünleri pahalı. Dev bir piyasa. Dev bir pazar. Reklamı olacak, ürünü olacak, satışı olacak, kursları olacak, sertifika programları olacak. Sertifika verecek, oradan bir çıkart elde edecek. Rant olacak. Bir yere yerleşeceksin, hasta göreceksin sürekli. Çok para kazanıyorlar piyasada*”. Son olarak, millet kavramını vurgulayanlar “*biz*”, “*Türkler*”, “*Orta Asya*” gibi sözcüklerden yararlanmışlardır. Örneğin, bir denek GTTU’nun Türkler tarafından Orta Asya’dan beri kullanıldığını, bunların başka milletlere mal edilmesini uygun görmediğini şu şekilde ifade etmiştir: “*Tibet tıp metinlerinde de buna [GTTU] ilişkin belgeler var. Moğol tıbbı çalışıyorum ben şimdi. Onlarda buna ilişkin bilgiler var. Zaten, biliyorsunuz, Moğollarda Uygur etkisi çok fazla; Türklerin etkisi çok fazla. O nedenle, artık buna Çin tıbbı yerine orta Asya tıbbı demek, doğu tıbbı demek biraz daha uygun. Bu tıbbın içinde bizimde yerimiz var ağırlıklı bir yerimiz var*”. Ayrıca, denekler bu kavramları farklı şekillerde bir araya getirerek bölünmeleri de açıklamaya çalışmıştır. Örneğin, GTTU’nun TSS’ne girişine taraftar olan bir denek, “*mantığın hâkim olduğu*” veya “*ruha, cana inanmayan*” modern tıpla geleneksel tıbbı birbirinden ayırırken bilim ve din kavramlarından yararlanmışlardır.

İkinci araştırma sorumuzla ilgili olarak, deneklerin modern tıp anlayışlarının bilime yapılan vurgu bakımından uzlaşa sergilediğini, GTTU anlayışlarının ise hem GTTU’nun unsurları bakımından hem de bunların fikri temelleri ve Türk toplumuna gömülülükleri bakımından çeşitlilik gösterdiğini gördük. GTTU’na karşı olanların da taraftar olanların da modern tıbbı deneysel gözlemden çıkarılmış, neden sonuç ilişkisine dair kanıta dayanan ve tüm insanlığa mal olmuş bir bilgi birikimi ve uygulamalar bütünü olarak tanımladıklarını gördük. GTTU anlayışlarında ise bu tarz bir yeknesaklık bulunmamaktadır. Örneğin, GTTU’ları arasında sayılan sülük vurma veya kupa terapisi gibi uygulamalar pek çok denek tarafından Anadolu Halk Hekimliği’nde yeri olan ve dolayısıyla yerel kültüre ait uygulamalar olarak betimlenmiştir. Buna karşılık, akupunktur ve homeopati gibi uygulamalar genellikle başka toplumlarda doğmuş uygulamalar olarak betimlenmiştir. Ancak, akupunktur yerel kültürle ilişkilendiren denekler de mevcuttur. GTTU’nun ne ölçüde bilimsel olduğu hakkında da bir uzlaşa her zaman gözlenmemiştir. Genel olarak, bilimsel olmadığı dile getirilmekle birlikte, bazılarının diğerlerine kıyasla daha bilimsel, hatta mutlak anlamda bilimsel olabileceği de söylenmiştir. Örneğin, GTTU’nun TSS’ne girişine muhalif olan bir denek, “*akupunkturun en çok makalesi, çalışması yapılmış. Ona yönelik kanıtlar var*” diyerek akupunkturun kendi gözünde ayrı bir yeri olduğunu ifade etmiştir. GTTU taraftarı bir denek de “[...] ve akupunkturun dediğim gibi 20 binden fazla SCI’lı yayını var. Scientific indexli yayını

var. Hani, akupunkturun bu kadar yüksek dayanağı var” diyerek yine akupunkturunu ayrı tutmaktadır. Bununla beraber, GTTU’nın kimi unsurlarının kaynağının din ya da bilim dışı herhangi bir şey olduğu bazı denekler tarafından ifade edilmiş; bunların bir tıbbi tedavi yöntemi olmaktan çok dini bir ritüel olabilecekleri dile getirilmiştir.

Son araştırma sorumuzla alakalı olarak, deneklerin modern tıp ve GTTU’nın tamamlayıcılığı veya bütünlendirilebilirliğini farklı şekillerde anladığını ve bu anlayışları farklı retoriklerle dile getirdiklerini tespit ettik. Deneklerin çoğu, modern tıp ve GTTU’nın bütünlendirilemez olduğu konusunda hemfikirdir. Deneklerin hemen hepsi bu uyumsuzluğu iki sistem arasındaki varlık bilimsel veya bilgi bilimsel farklılıklara dayandırmıştır. Örneğin, bir denek sağlığın “çevre, beden ve ruh” olmak üzere üç unsurunun olduğunu, ancak “materyalist” düşüncenin “ruhu” hiç önemsemediğini dile getirmiştir. Bununla beraber bazı denekler tamamlayıcılığı vurgulamıştır. Örneğin bir denek, tamamlayıcılık konusunda şunları söylemiştir: “Mesela Eko, EKG; bunların hepsi vücut enerjisine dayanan şeyler. Modern tıp artık yavaş yavaş elektrik akımı ile tedavi etmek, bunların hepsini kullanmaya başladı. Geleneksel tıbbın enerji dediği kısmı alıp kullanmaya başladı teşhiste. Tedavide de kullanıyor. O zaman, bu iki tıbbın barışması lazım. Birbirleri ile komün olarak insana daha fazla hizmet verebilirler”. Diğer taraftan, GTTU’nın TSS’ne girmesine muhalif olan deneklerin daha az uzlaşmacı olduklarını, kullandıklarını retorik ile de bunu vurguladıklarını gördük. Bu görüşte olan deneklerden bazıları, yeni düzenlemelerle daha çok sayıda insanın suiistimal edilebileceği ve şarlatanlığın daha da artabileceğini dile getirmiştir. Bir denek, kaygılarını şu şekilde dile getirmiştir: “Bu alanın en büyük handikabı bu tür istismarlara çok açık olması. Çünkü bu konuda halkın bilgili olması zaten beklenmez. Bir de, toplumlumuzdaki ortalama kültür düzeyine baktığımızda, gerçekten, o konuda şarlatan dediğimiz insanlar iyi niyetli insanların belki 100 misli fazladır. Yani böyle bir şeyden dolayı da biz hekimler olarak genellikle bu tür uygulamaların revaç bulmasını istemiyoruz. Ama bugün, işte o bir yönetmelik çıkartılmış.”

3. Tartışma

Yeniden meşrulaşma kavramı ile alakalı olarak yaptığımız ilk görgül araştırmalar, TSS’ne GTTU’nın girişiyle ilgili bölünmeler ve bunların fikri temelleri hakkında bazı fikirler vermiştir. Ayrıca, aktörlerin GTTU’nu savunurken ya da karşı tutum sergilerken kullandıkları retorikler hakkında da bulgular elde edilmiştir. Her ne kadar elde edilen bulgular görgül olarak sınırlı ve başkaca veri kaynakları ile desteklenmeye muhtaç olsa da; tarih kurumlar ve eylemin yeniden meşrulaşmayı temel alacak bir kavramsal çerçevenin unsurları olabileceğini gördük. Bulgular, ilk olarak, örgütsel alanda önceki mücadelelerin tarihsel mirasının etkili olduğunu göstermektedir. Denekler, doktorlar arasında (özellikle de, GTTU’nın TSS’ne girmesine muhalif olanlarda) GTTU hakkında bilgi eksikliği olduğunu dile getirmiştir. Bu eksikliğin temel nedeninin, söz konusu uygulamaların, bilime dayalı anlayışın galip gelmesi sonucunda, modern tıp eğitiminin kapsamının dışında kalması olduğu da söylenmiştir. Öte yandan, tıp eğitiminin bilimci anlayışla şekillenmiş olmasına rağmen, bu eğitimi almış doktorlar arasında GTTU’na, modern tıbbı veya bunların uyumluluğuna ilişkin farklı görüşler olduğu da tespit edilmiştir. Yukarıda da belirtildiği üzere, bu görüşlerin kurumsal dayanakları arasında bilim, din, milliyet veya piyasa yer almaktadır. Bazı deneklerin daha çok bilimci bir tutumla GTTU’na karşı olduğunu; bazıların ise dinsel inanışları ve milliyetçi dünya görüşleri nedeniyle bu uygulamaların TSS’ne girişine daha olumlu baktıklarını tespit ettik. GTTU’nın TSS’ne girişine taraftar olan bazı denekler bilimle din (İslam) arasında bir çatışma görmediklerini dahi dile getirmiştir. Muhalif olanlardan bazıları ise doktor olmakla birlikte gelen bazı ilerici toplumsal görevlerden bahsetmektedir. Dolayısıyla, “dindar doktor”, “milliyetçi doktor” veya “solcu doktor” gibi bilimcilikle bir dinsel inanışı veya siyasi yönelimi birlikte sergileyen denekler de görülmüştür. Denekler, kendilerinin veya meslektaşlarının nasıl hareketlenmiş oldukları ve ne türden stratejilere

başvurdukları hakkında da ipuçları sağlamıştır. Bazıları, bir kurumsal düzenin (din) baskın etkisini yansıtır şekilde GTTU'ndan bazılarının (hacamat) sorgulanamaz bir görev (dinsel zorunluluk) olduğunu dile getirirken; diğerleri, bir başkasına (bilim) dayanarak GTTU'nın kaçınılması gereken, zararlı uygulamalar olduğunu dile getirmiştir. Başkaları ise, daha pragmatik bir söylemle, modern tıp uygulamalarıyla GTTU'nı birlikte sunulabilir, hatta birbirini tamamlayabilecek ve birbirleriyle uyumlulaştırılabilecek uygulamalar olarak gördüğünü dile getirmiştir.

Mülakatlar yardımıyla tespit ettiğimiz çeşitlilik ve çatışma, GTTU'nın TSS'ne girişinin incelenmesinin, örgütsel alanlarda değişimi yeniden meşrulaşma kavramıyla açıklamaya yardımcı bir kavramsal çerçeve geliştirilmesi için uygun bir bağlamın varlığına işaret etmektedir. Elde edilen bulguları zenginleştirmek ve çalışmayı kuramsal ve görgül bakımlardan ilerletmek amacıyla gelecekte daha fazla tarihsel araştırma ve arşiv taraması yapmayı, ilave derinlemesine mülakatlar yapmayı planlamaktayız.

4. Kaynakça

- Ceylan, İ. (2012), Türklerde cerrahinin gelişimi, Türk Cerrahi Derneği.
- Coulter, I. (2003), "Integration and paradigm clash. The practical difficulties of integrative medicine". P. Tovey, G. Easthope ve J. Adams (der.), Mainstreaming complementary and alternative medicine içinde, Taylor ve Francis Group Yayını, pp. 103-119.
- Deephouse, D. L. ve Suchman, M. (2008), " Legitimacy in organizational institutionalism". R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby ve K.S. Andersson (der.), The Sage handbook of organizational institutionalism içinde, Sage Publications yayını, pp. 49-77.
- Delbridge R. Ve Edwards T. (2008), "Challenging conventions: Roles and processes during non-isomorphic institutional change", Human Relations, 61(3), pp 299-325.
- Dobrev S. D. (2001), "Revisiting organizational legitimation: Cognitive diffusion and sociopolitical factors in the evolution of Bulgarian newspaper enterprises, 1846-1992", Organization Studies, 22(3), pp 419-444.
- Dorado S. (2005), "Institutional entrepreneurship, partaking, and convening", Organization Studies, 26(3), pp 385-414.
- Ebrahimnejad, H. (der.). (2009), The development of modern medicine in non-western countries: historical perspectives, Routledge yayını, Chicago
- Erdem A. R. (2012), "Atatürk'ün liderliğinde üniversite reformu: Yükseköğretim ve bilim tarihimizde dönüm noktası", Pamukkale Üniversitesi Belgi Dergisi, Sayı 4, pp 376-388.
- Greenwood R. ve Suddaby R. (2006), "Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms", Academy of Management journal, 49(1), pp 27-48.
- Günergün F. (2013), "Türkiye'de Tıp Tarihi: Geçmiş Yıllardaki Çalışmalar ile Son Araştırmaların İncelenmesi", Tarih Okulu Dergisi, (XIV).
- Holliday I. (2003), "Traditional medicines in modern societies: an exploration of integrationist options through East Asian experience", Journal of Medicine and Philosophy, 28(3), pp 373-389.
- Saks, M. (2005), "Political and Historical Perspectives". T. Heller, L. T. Geraldine, J. Katz, J. Stone ve S. Spurr (der.), Perspectives on Complementary and Alternative Medicine içinde, Taylor ve Francis Group yayını, pp. 53-71.

Seo M. G. ve Creed W. D. (2002), "Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective", *Academy of Management Review*, 27(2), pp 222-247.

Tost L. P. (2011), "An integrative model of legitimacy judgments", *Academy of Management Review*, 36(4), pp 686-710.

Vaara E. (2014), "Struggles over legitimacy in the Eurozone crisis: Discursive legitimation strategies and their ideological underpinnings", *Discourse and Society*, 25(4), pp 500-518.

Zurcher, E. J. (2004), *Turkey: a modern history*, IB Tauris yayını.

**FIRSATLAR VE FIRSATÇILIK:
ÜRETKENLİK BASKISI ALTINDAKİ TÜRK ÖĞRETİM ÜYELERİNİN YAYIM İÇİN
BİLİMSEL DERGİ TERCİHLERİ
2007-2011**

Prof. Dr. Çetin Önder
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
conder@ybu.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Selin Eser Erdil
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
serdil@ybu.edu.tr

ÖZET

Akademisyenlerin bilimsel yayın üretkenliklerini artırmak için getirilen kurumsal düzenlemelerden biri yayınların değerlendirme sistemleri ile izlenmesidir. Hedefi sayıca fazla ve nitelikli bilimsel araştırmayı teşvik etmek olan kurumsal düzenlemelerin bibliyometrik veri tabanlarına dayanarak sadece yayın sayısını izlemesi düzenlemelerin temel amacı ile çelişmektedir. Yazında bu gibi çelişkilere dair endişeler zaman zaman dile getirilse de neden sadece bazı araştırmacıların değerlendirme sistemlerinin hedeflediği gibi yüksek nitelikte yayın yapmak yerine sistemi oyuna getirip fırsatçı davranmayı seçtikleri yanıtsız kalmaktadır. Çalışmamızda söz konusu fırsatçı davranışları açıklamak için akademisyenin doktora öğrenimi sırasında vurulan kariyer damgası ve çalıştığı bölümünün dayattığı kariyer kısıtları (mevcut bölümünün nitelikli yayın yapma konusunda benimsediği norm) ele alınmıştır. Bu bağlamda fırsatçı davranışlar düşük kalite standartları olan bilimsel dergilerin yayım için tercih edilmesi ile ölçülmüştür. SSCI veri tabanında yer alan dergilerde 2007-2011 arasında yapılan yayınlar uluslararası dergilerde, Türkçe dergilerde ya da veri tabanına sonradan katılan ve yayın kalitesi daha düşük olduğu tartışılan sözde bölgesel dergilerde yapılanlar olarak sınıflandırılmıştır. Çok terimli lojistik regresyon analizi sonuçları yüksek nitelikli yayın yapmayı benimseyen bölümlerden doktorasını almış ya da böyle bölümlerde çalışan araştırmacıların sözde bölgesel dergilerde yayın yapmayı daha az tercih ettiklerini göstermektedir. Bulgularımızın düşündürdükleri ilgili yazın ve kurumsal düzenlemeler ışığında ele alınacaktır.

Anahtar Kelimeler: Bilimsel üretkenlik, değerlendirme sistemleri, yayın, performans, işletme

1. Giriş

Akademisyenlerin araştırma faaliyetlerine ilişkin yakın zamanda yürürlüğe konan düzenlemelerden biri onların yayın üretkenliklerinin değerlendirme sistemleri aracılığıyla izlenmesidir (Whitley, 2007). Bu sistemler aracılığıyla hem daha fazla hem de daha nitelikli bilimsel araştırmanın teşvik edilmiş olacağı düşünülmektedir. Öğretim üyelerine verilecek ödüller çoğunlukla nicel performans ölçekleri kullanan bu değerlendirme sistemlerine dayandırıldığı için bunların yürürlüğe konduğu yerlerde bilimsel yayınların sayısında artış gözlenmektedir. Ancak yayın sayısındaki artışın önemli ölçüde etkisi düşük dergilerde yapılan niteliği şüpheli yayınlardan kaynaklandığına ve değerlendirme sistemlerinin aslında temel amaçlarına hizmet etmediğine dair endişeler de zaman zaman dile getirilmektedir (Butler, 2003).

Araştırma değerlendirme yazınında, yayın kalitesindeki bu düşüşü ele alan sınırlı sayıda çalışmada akademisyenler bireysel özellikleri ve yerel bağlamlarındaki olası farklılıklar hesaba katılmadan genel olarak fırsatçı aktörler olarak değerlendirilmekte ve bunların sistemin boşluklarından yararlanarak kendilerine vaat edilen ödüllere ulaşmaya çalıştıkları varsayılmaktadır (örneğin, Butler, 2003). Ancak, bu türden dışsal baskılar karşısındaki aktörlerin davranışını incelemekte yararlanılan yeni kurumsalcı yaklaşımın temel fikirlerinden biri, söz konusu aktörlerin tepkilerinin onların kaynaklarına, becerilerine, güç, çıkar veya ideolojilerine göre farklılaşabileceğidir (örneğin, Oliver, 1991). Bunlara bağlı olarak, bazı akademisyenler değerlendirme sistemlerinin temel amacına uygun nitelikli akademik yayın yapmayı tercih ederken, diğerleri bunların kusurlarından yararlanarak istedikleri ödüllere ulaşmak için fırsatçı tercihlerde bulunabilir.

Bu çalışmada, akademisyenlerin yayım için bilimsel dergi tercihleri, doktora derecesi elde edilirken vurulan “kariyer damgası” ve akademisyenin çalıştığı bölümün dayattığı “kariyer kısıtları” ele alınarak incelenmektedir. Örgüt kuramında yeni ilgi görmeye başlayan kariyer damgası kavramı (Marquis ve Tilcsik, 2013), çalışanların henüz kariyerlerinin başında edindikleri kaynakların ve benimsedikleri mesleki normlarla değerlerin, onların mesleklerinde neyin meşru olduğuna dair anlayışlarını şekillendirerek takip eden davranışlarında bıraktığı kalıcı iz olarak tanımlanmaktadır (Higgins, 2006).

Çalışmamızda, kariyer damgasının akademisyenlere doktora derecesini elde ettikleri öğrenim sürecinde vurulduğu varsayılmaktadır (Bercovitz ve Feldman, 2008). Kariyer kısıtları ise mevcut çalışma ortamında dayatılan ve davranışı şekillendiren norm ve değerleri yansıtmaktadır.

Bilimsel yayın üretkenliğinin izlenmesinin ve üretkenliğin ölçümünün son dönemlerde giderek artan önem kazandığı Türk yükseköğretim sistemi araştırmamızın görgül bağlamını oluşturmaktadır. Türkiye’deki araştırma değerlendirme uygulamaları bir süredir Web of Science adlı bibliyometrik veri tabanındaki yayın sayısını esas üretkenlik göstergelerinden biri olarak almaktadır. Üretkenliğin bu şekilde ölçülmesi, söz konusu veri tabanında taranan dergilerin diğerlerine kıyasla daha seçici ve bilimsel olduğu varsayımına dayanmaktadır. Ancak, yakın dönemde bu veri tabanına sözde bölgesel (genellikle, bir gelişmekte olan ülke merkezli veya odaklı) dergilerin de eklenmesiyle, burada taranan dergilerin seçiciliğinde farklılaşma artmıştır. Bölgesel dergilerin veri tabanına dahil edilirken titizlikle değerlendirildikleri ifade edilse de (Testa, 2011), bu dergilerin yaş, kapsam, değerlendirme ve kabul kriterleri göz önüne alındığında niteliklerine dair soru işaretleri doğmaktadır (Balci, 2011; Beall, 2012). Web of Science veri tabanında gözlenen bu genişleme, Türkiye’de bu bibliyometrik veri tabanını kullanan araştırma değerlendirme sisteminde fırsatçı davranışlara elverişli bir ortam yaratmıştır (Balci, 2011). Bu bağlamda yürüttüğümüz araştırmada Türk akademisyenlerin söz konusu veri tabanında taranan uluslararası ya da Türk dergiler yerine bölgesel dergilerde yayın yapmayı seçip sistemi oyuna getirme davranışlarını açıklamak için kariyer damgası ve kariyer kısıtlarının etkilerini inceliyoruz.

2. Yöntem

2.1. Örneklem ve Veriler

İlk olarak, Web of Science veri tabanına bağlı endekslerden Social Sciences Citation Index’de listelenen dergilerde 2007-2011 yılları arasında yayımlanmış, en az bir yazarı Türk yükseköğretim kurumlarının işletme bölümlerinde görevli tam makalelerin tümü ile ilgili veriler toplanmıştır. Çoğu üniversitede işletme bölümlerinin olması ve bu bölümlerde görevli akademisyenlerin seçilen endekste listelenen dergilerde yaptıkları yayınların miktarının belirli düzeyde varyans gerektiren nicel analizlere uygunluğu sebebiyle veriler

işletme bölümlerinden toplanmıştır. Bölgesel dergiler kategorimizde yer alan sözde bölgesel dergilerin Web of Science veri tabanına 2007 yılının hemen öncesinde katılması ve bunlardan (Türk işletme öğretim üyeleri arasında popülerlik kazanan bir tanesi de dahil) bir kısmının 2012 itibarıyla listeden çıkarılması 2007-2011 olarak seçtiğimiz gözlem dönemimizi analizlerini yaptığımız fırsatçı davranışa elverişli hale getirmiştir.

Söz konusu dönemde en az bir Web of Science endeks yayını olan işletme bölümü öğretim üyelerinin listesi oluşturularak, bu akademisyenlerin kişisel özellikleriyle bölüm ve üniversite bağlamları hakkında veriler toplanmıştır. Bu veri seti akademisyenlerin yayınlarından oluşan bibliometrik veri seti ile birleştirildiğinde 645 gözlem elde edilmiştir. Ancak gözlemlerden bir kısmı birden çok işletmeciler akademisyenin ortak yayınlarıdır. İlk yazarın dergi tercihinde belirleyici olduğu varsayımıyla ortak yayınlar ilk yazarları ile eşleştirilmiştir. Böylelikle analizlerde kullanılan 320 gözlem sayısına ulaşılmıştır.

2.2. Değişkenler

Çalışmamızın bağımlı değişkeni yayım için bilimsel dergi tercihi ile temsil edilen fırsatçı davranışlardır. Listemizdeki bibliyometrik veriler üç farklı dergi tipini ayırtırmayı mümkün kılmaktadır. Veri setimizde bunlar (1) çoğunluğu gelişmiş ülke merkezli, büyük ve tanınmış yayınevlerine ait ve uzun süredir Web of Science veri tabanında yer alan uluslararası dergiler; (2) son yıllarda veri tabanına dahil olan, Türkiye dışında gelişmekte olan bir ülke merkezli veya odaklı sözde bölgesel dergiler; (3) Uzun yıllardır yayımlandığı halde, Web of Science veri tabanının genişlemesiyle son dönemlerde veri tabanına kabul edilen Türkiye adresli dergiler olarak sınıflandırılmıştır. Bağımlı değişkenimiz, bu üç kategoriyi ayırtıran kategorik bir değişkendir.

Bağımsız değişkenlerimizden ilki olan doktora öğrenimi sırasında vurulan kariyer damgası akademisyenin doktora derecesini aldığı yılda, mezun olduğu üniversite adresli SSCI'da endekslenen uluslararası dergilerde işletme ile ilgili konularda yapılan yayınlar ile ölçülmektedir.

İkinci bağımsız değişkenimiz olan akademisyenin çalıştığı mevcut bölümün dayattığı kariyer kısıtları ise üç kategorili dergi sınıflaması kullanılarak hesaplanmıştır. Bunun için akademisyenin çalıştığı bölümde görevli diğer öğretim üyelerinin aynı yıl içinde her bir kategoride yayımlanan makalelerinin toplamı kullanılmıştır. Yıl ve akademisyen bazında varyans gösteren bu değişkenle akademisyenin çalıştığı mevcut bölümün bilimsel yayın üretkenliğine dair normu ölçümlenmiştir.

Gözlem dönemimiz süresince Web of Science veri tabanına yeni dergiler kabul edildiği için her yılı temsil edilen kukla değişkenler yaratılmış ve baz yıl olarak kabul edilen 2007 yılı analizlerin dışında tutulmuştur (kukla değişkenlerin kullanıldığı tüm analizlerde benzer yöntem izlenmiştir). Üniversite düzeyinde üniversitenin yaşı kontrol edilmiş devlet ya da vakıf üniversitesi olması kukla değişken kullanılarak ayırtılmıştır. İşletme bölümlerindeki farklı disiplinler (yönetim ve organizasyon, muhasebe ve finans, pazarlama, iktisat, üretim yönetimi ve sayısal yöntemler ile diğer kategorisi altında toplanan sosyoloji, hukuk gibi anabilim dalları) kukla değişkenler ile temsil edilmiştir. Birey düzeyinde doktora derecesi alındıktan sonra geçen yıl sayısı, kukla değişkenlerle temsil edilen cinsiyet ve akademisyenin unvanı (yardımcı doçent, doçent, profesör gibi) kontrol değişkenleri olarak kullanılmıştır.

2.3. Veri Analizi

Veri setimizi oluşturan 320 yayın ilk yazarları olan 177 akademisyen bazında kümelenmiş ve bağımlı değişkenimiz üç kategoriden oluştuğundan çokterimli lojistik regresyon analizleri yapılarak akademisyenlerin yayım için dergi tercihleri yordanmıştır.

3. Bulgular ve Tartışma

Bulgularımız akademisyenin doktora öğreniminde maruz kaldığı kariyer damgası ile yayım için bilimsel dergi tercihleri arasında anlamlı bir bağ olduğuna işaret etmektedir. Akademisyenin doktora derecesini aldığı yerlerde yayım için uluslararası dergiler daha çok tercih ediliyorsa, bu akademisyenin fırsatçı davranış sergileme olasılığı (yani, sözde bölgesel dergileri yayım mecrası olarak tercih etme olasılığı) daha düşüktür. Çalışmamızda kariyer damgası değişkeni doktora derecesinin alındığı üniversitenin uluslararası dergilerde yaptığı yayınlar ile ölçülmüştür. Değişken bu şekilde ölçüldüğünde uluslararası SSCI dergilerde yayın yapanlar arasındaki varyans da hesaba katılmaktadır, ancak bu varyans çok fazla olduğundan bulgularımız ancak $p < 0,10$ düzeyinde anlamlı çıkmaktadır. Kariyer damgası sadece uluslararası SSCI dergilerde yayın yapanlar ve yapmayanlar arasındaki varyansı yansıtan kukla değişkenler ile temsil edilerek analizler tekrarlanınca, kariyer damgasının fırsatçı davranışlar üzerindeki ilişkisi $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Akademisyenin çalıştığı bölümün koyduğu kariyer kısıtlarıyla dergi tercihi arasında da anlamlı ilişkiler gözlenmiştir. İlk olarak çalıştığı bölümdeki diğer öğretim üyeleri eğer yayım için daha çok sözde bölgesel dergileri tercih ediyorsa, akademisyenin de fırsatçı davranışları benimseyerek bu tip dergilerde yayın yapmayı tercih edeceği görülmüştür. Bunun yanı sıra bulgularımız, bölümündeki diğer öğretim üyeleri daha çok uluslararası dergilerde yayın yapmayı tercih eden akademisyenin fırsatçı davranma olasılığının daha düşük olacağına da işaret etmektedir.

Çalışmamız, akademisyenleri değerlendirme sistemini kendi çıkarları doğrultusunda oyuna getiren aktörler olarak görme eğilimindeki mevcut araştırma değerlendirme yazınının aksine, fırsatçı davranışların fırsatların oluştuğu her zaman gözlenmeyebileceğine işaret etmektedir. Bulgularımız, değerlendirme sistemlerine yön veren anlayış ve değerleri daha çok benimsemiş akademisyenlerin sistemin zaaflarına rağmen fırsatçı davranmaktan kaçındığına işaret etmektedir. Bir başka deyişle, yayın sayısını artırmayı hedefleyen düzenlemelerin öngörmediği bir sonuç olan fırsatçı davranışın belirli koşullarda ortaya çıktığı görülmektedir. Gelecek çalışmaların bu ilişkide rolü olan diğer koşulları açıklamaya yönelmesi faydalı olabilir. Çalışmamız, aynı zamanda, yeni kurumsalçı yazına da katkı sunmaktadır. Çalışmamızda, bu yazında yeni öne sürülen ancak görgül olarak pek fazla incelenmemiş olan kariyer damgası kavramı özgün bir bağlamda ele alınmaktadır.

Tablo 1: Akademisyenlerin Yayımları İçin Dergi Tercihlerini Açıklamaya Yönelik Yapılan Çokterimli Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Model 7 ¹			Model 8			Model 9		
	Outlet: Türk Dergisi	Outlet: Bölgesel Dergi (Baz)	Outlet: Uluslararası Dergi	Outlet: Türk Dergisi	Outlet: Bölgesel Dergi (Baz)	Outlet: Uluslararası Dergi	Outlet: Türk Dergisi	Outlet: Bölgesel Dergi (Baz)	Outlet: Uluslararası Dergi
Sabit	15,780***		17,153***	15,092***		16,353***	14,153***		15,135***
	(1,731)		(1,557)	(1,751)		(1,624)	(1,638)		(1,632)
Yıl ² :									
2008	-1,807		-0,690	-1,697		-0,692	-2,106		-1,285
	(1,286)		(0,694)	(1,272)		(0,760)	(1,412)		(1,074)
2009	- 14,611***		-15,363***	- 14,326***		-15,168***	- 13,886***		-14,845***
	(1,039)		(0,899)	(1,005)		(0,931)	(1,086)		(1,136)
2010	- 15,840***		-16,535***	- 15,603***		-16,371***	- 15,238***		-16,114***
	(0,915)		(0,667)	(0,896)		(0,753)	(1,017)		(1,022)
2011	- 16,061***		-17,361***	- 15,888***		-17,294***	- 15,673***		-17,302***
	(0,905)		(0,652)	(0,863)		(0,692)	(0,996)		(1,022)
ln(Üniversitenin yaşı)	0,277		0,305	0,110		0,113	0,066		0,028
	(0,415)		(0,395)	(0,406)		(0,416)	(0,393)		(0,420)
Üniversitenin tipi (Vakıf = 0, Devlet = 1)	-0,150		-1,459*	0,141		-1,099 [†]	0,236		-0,965
	(0,750)		(0,620)	(0,782)		(0,630)	(0,767)		(0,631)
Anabilim Dalı ³ :									
Yönetim ve Organizasyon	0,566		1,058	0,788		1,383 [†]	0,904		1,596 [†]
	(0,628)		(0,696)	(0,644)		(0,748)	(0,700)		(0,823)
Pazarlama	1,261		1,930 [†]	1,470		2,205*	1,782		2,628 [†]
	(0,987)		(1,012)	(1,012)		(1,102)	(1,278)		(1,440)
İktisat	-2,946*		-0,639	-2,809*		-0,451	-2,946*		-0,690
	(1,223)		(0,573)	(1,193)		(0,609)	(1,208)		(0,609)
Üretim Yönetimi ve Sayısal Yöntemler	1,634		2,732*	1,840		3,011*	2,272 [†]		3,505**
	(1,178)		(1,250)	(1,158)		(1,243)	(1,209)		(1,347)
Diğer	0,214		0,978	0,112		0,918	0,420		1,261

	(2,049)		(1,692)	(1,980)		(1,629)	(1,973)		(1,609)
ln(Doktoraderecesi alındıktan sonra geçen yıl sayısı)	-0,861		-0,670	-0,817		-0,641	-0,631		-0,350
	(0,743)		(0,711)	(0,708)		(0,695)	(0,658)		(0,652)
Akademik Ünvan ⁴ :									
Doçent	0,387		0,968	0,513		1,165	0,495		1,147
	(0,906)		(0,806)	(0,881)		(0,838)	(0,867)		(0,834)
Profesör	1,594		1,413	1,572		1,512	1,794		1,751
	(1,084)		(1,135)	(1,100)		(1,237)	(1,106)		(1,269)
Cinsiyet	-0,498		-0,509	-0,429		-0,401	-0,633		-0,648
(Kadın=1, Erkek=0)	(0,592)		(0,583)	(0,611)		(0,597)	(0,639)		(0,637)
Mevcut bölümün dayattığı kariyer kısıtları:									
ln(Türk dergilerinde yapılan yayınlar)	-0,259		-0,968	-0,259		-0,986	-0,387		-1,140 [†]
	(0,683)		(0,654)	(0,688)		(0,647)	(0,677)		(0,657)
ln(Bölgesel dergilerde yapılan yayınlar)	-1,363**		-1,534**	-1,326*		-1,381*	-1,509**		-1,588**
	(0,516)		(0,575)	(0,542)		(0,565)	(0,531)		(0,536)
ln(Uluslararası dergilerde yapılan yayınlar)	1,201***		1,870***	1,271**		1,875***	1,431**		2,045***
	(0,343)		(0,364)	(0,400)		(0,443)	(0,430)		(0,461)
Doktora öğreniminde vurulan kariyer									
ln(Uluslararası dergilerde yapılan yayınlar)				0,494 [†]		0,610 [†]			
				(0,280)		(0,319)			
Uluslararası dergilerde yapılan yayınlar (Yok=0, Var=1)							1,377*		2,072**
							(0,647)		(0,765)
Gözlem sayısı	320			320			320		
Küme sayısı	177			177			177		
Log sözde olabilirlik	-165,761			-161,529			-159,147		
Sözde R ²	0,326			0,343			0,353		

[†]p<0,10, * p<0,05, ** p<0,01, *** p<0,001

Not: Parantez içlerinde, kümelenmiş sağlam standart hatalar belirtilmiştir.

¹ Model 1-6'ya sayfa sınırı nedeniyle yer verilmemiştir. Arzu edilirse yazarlardan temin edilebilir.

² "2007" yılı baz olarak alınmıştır.

³ "Muhasebe ve Finans" anabilim dalı baz olarak kullanılmıştır.

⁴ "Yardımcı doçent pozisyonu baz olarak alınmıştır.

4. Kaynakça

- Balcı, M. (2011), "Yüksek Sayıda Makalelerin Sırrı", Cumhuriyet Bilim Teknik, 1255, pp 10-11.
- Beall, J. (2012), "Predatory Publishers are Corrupting Open Access", Nature, 489, pp 179.
- Bercovitz, J. ve Feldman, M. (2008), "Academic Entrepreneurs: Organizational Change at the Individual Level", Organization Science, 19, pp 69-89.
- Butler, L. (2003), "Modifying Publishing Practices in Response to Funding Formulas", Research Evaluation, 12, pp 39-46.
- Higgins, M. (2006), Career Imprints: Creating Leaders across an Industry, San Francisco: Jossey-Bass.
- Marquis, C. ve Tilcsik, A. (2013), "Imprinting: Toward A Multilevel Theory", Academy of Management Annals, 7, pp 193-243.
- Oliver, C. (1991), "Strategic Responses to Institutional Processes", Academy of Management Review, 16, pp 145-179.
- Phillips, N. ve Malhotra, N. (2008), "Taking Social Construction Seriously: Extending the Discursive Approach in Institutional Theory", The Sage Handbook of Organizational Institutionalism, Editörler: Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. ve Sahlin, K., Sage, Londra, pp 702-720.
- Testa, J. (2011), The Globalization of Web of Science, Thomson Reuters.
- Whitley, R. (2007), "Changing Governance of the Public Sciences: The Consequences of Establishing Research Evaluation Systems for Knowledge Production in Different Countries and Scientific Fields", The Changing Governance of the Sciences: The Advent of Research Evaluation Systems, Editörler: Whitley, R. ve Glaser, J., Springer, Dordrecht, pp 3-27.

KURAMIN NELİĞİ ÜZERİNE: TÜRKÇE “ÖRGÜT KURAMLARI” KİTAPLARINDA KURAM KAVRAMI ÇEVRESİNDE TUTARLILIK ARAYIŞI²⁷

Recai Coşkun
Sakarya Üniversitesi
coskun@sakarya.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma Örgüt Kuramları adı altında yazılan üç kitabı inceleyerek “kuram” kavramından neyin anlaşıldığını tartışmakta ve Türk akademisyenleri arasında bu noktada dilsel bir tutarlılık olup olmadığını sorgulamaktadır. Yapılan metin incelemeleri sonucunda alanda kuramdan neyin anlaşıldığı, kuram-yaklaşım benzeri kavramlar arasında hangisinin kullanılması gerektiği konularında bir tutarlılık olmadığı görülmüştür. Dahası, çalışmaların belli çelişkili ifadeleri de barındırdığı saptanmıştır. Bunlardan hareketle alanın daha fazla çalışmalara konu edilirken “eleştirel bir yaklaşımın” sergilenmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Son olarak ise, bir Türk akademisyen tipolojisi denemesi yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kuram, Örgüt Kuramları, Ders Kitabı, Akademisyen tipolojisi

1. Giriş: Gerekliklik, Önem, Kapsam

Türk yönetim organizasyon yazınında “kuram” kavramını hem müfredata hem de kitap adına geçirmek “Örgüt Kuramları” dersi ve ders kitapları ile mümkün oldu. Ön araştırmamız “Yönetim” alanında hâkim terminolojinin “yaklaşım, teknik, görüş, bakış açısı” olarak şekillendiğini ortaya koyarken “Örgüt Kuramları” adı altında yayınlanan üç kitabın Sargut ve Özen (2007a), Sözen ve Basım (2012) ve Taşçı ve Erdemir, (2013a) içeriklerinde bazen “yaklaşım, bakış” gibi kavramları tercih etseler de başlık olarak kuram kavramını uygun gördüklerini göstermektedir. Bu durum, bilim camiasının kurama yüklediği anlama dair metinler üzerinden iz sürmeyi mümkün kılmaktadır.

Çalışma, gelişme aşamasındaki “örgüt kuramı” alanında kavramsal bir tutarlılığın varlığını sorgulamayı amaçlamaktadır. Çalışmanın temel kaygısı akademik camianın kuram etrafında şekillenen tartışmalar yapmasına katkıda bulunmaktır. Zira ilk yayınlanan ders kitabının bir alanı şekillendirmedeki önemini Yönetim, İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik Yönetim gibi alanlarda gözledikten sonra nihayet Sargut ve Özen (2007a) tarafından yayınlanan Örgüt Kuramları kitabının kendisini takip eden diğer iki kitap üzerinde içerik ve biçim olarak “eşbiçimselleştirici” etkisine²⁸ bakarak bir kere daha gözlemlemek mümkün olmuştur²⁹. Bu bağlamda bu kitaplar üzerinden yapılacak tartışmaların hem alanın

²⁷ Örgüt Kuramları dersini verdiğim yıllar boyunca bu konuda görüşlerini ve eleştirilerini not ettiğim doktora öğrencilerime, meslektaşlarıma ve bu çalışmaya konu edilen kitapların yazarlarına teşekkür ederim.

²⁸ Bu üç kitap arasında hitap ettikleri düzey açısından bir hiyerarşi oluşturulabilir: Sargut ve Özen (2007a) doktora, Sözen ve Basım (2012) yüksek lisans, Taşçı ve Erdemir (2013a) ise lisans.

²⁹ Bu çalışmanın geniş özeti yazıldıktan sonra Keskin vd. (2016) tarafından “Örgüt Teorisi” adlı bir kitap yayınlandı. Kitap alandaki diğerlerinden farklılık gösteriyor. Birincisi, derleme şeklinde değil. İkincisi, içerik olarak “örgüt kuramları” kitabından daha çok “örgüt çalışmaları” mahiyetinde. İçinde örgüt kuramları, yönetim kuramları, kültür çalışmaları, bilim felsefesi tartışmalarına kadar çok şey var. Kitaba dair ayrıntılı bir inceleme yapmak henüz mümkün olmadı. Lakin bazı göze çarpan noktalardan bir tanesi kuram çevresindeki tartışmaların zenginliği. Bu tartışmalardan biri de yazarlar tarafından sorulan “Örgüt teorisi tarafsız mıdır?” (s. 33) sorusu. Bu soru dahi tek başına bir soruna denk geliyor: Kuram kendisi olarak nasıl “tarafsız” olur?

şekillenmesine hem de bu alanla ilgilenen akademisyenlerin kuramdan anladıklarından hareketle bir zihniyet çözümlemesine katkı yapacağı beklentisi söz konusudur.

Çalışma öncelikle Türkiye’de Örgüt Kuramları alanının genel görünümünü ve kuram çevresinde yapılacak tartışmaların gerekliliğini ortaya koyacak, ardından belirlenen kitaplar üzerinden kurama yüklenen anlamdan hareketle kuramın neliğini tartışacaktır. Buna ek olarak ders kitaplarında görülen çelişkili kavramlaştırma, ifade ve dilsel sorunlardan hareketle alan ile ilgili genel bir değerlendirme yapılacaktır.

2. Alanın Görünümü

Esasen yabancı yazında hem örgüt kuramı alanın tanımlanması, hem içeriği, hem de terminoloji konusunda tutarsızlıklara sıkça rastlanmaktadır. Özellikle yönetim ve örgüt kavramlarının ve kuramlarının iç içe geçmişliğinden kaynaklanan bir durumdur bu. Buna karşılık Türkiye’de Örgüt Kuramları ders ve kitap içerikleri büyük oranda benzeşmektedir. Bunun başlıca sebebi yukarıda söz edildiği gibi Sargut ve Özen (2007a) tarafından yayınlanan kitabın ilk olması nedeniyle alanın sınırlarını belirleyici bir rol üstlenmiş olmasıdır. Yönetim ile Örgüt kitaplarında yer verilen yönetim/örgüt yaklaşım/kuramları arasındaki arayüzü ise Durumsallık Yaklaşımı/Koşul Bağımlılık “Kuramı” oluşturmaktadır. Koşul Bağımlılık hem bütün örgüt kuramı hem de yönetim kitaplarında yerini almaktadır.

Ayrıca Örgüt Kuramları ile ilgili yazılan üç kitap ta derlemedir. Bazı yazarlar birden çok kitapta bölüm yazmışlardır. Bu durum bir örgüt kuramcılarının camiasının oluşmaya başladığını göstermektedir. Alan ile ilgili ilk üç kitabın derleme oluşu muhtemelen alanın yönetim-organizasyon dışında hukuk, ekonomi, sosyoloji gibi disiplinlerle de ilgili oluşundan kaynaklanmaktadır. Dahası alanın şu anda henüz “betimleme” aşamasında olduğu, “keşfedici” ve “açıklayıcı” çalışmaların kısıtlı olduğu da söylenebilir. “betimleme” aşamasında tercümelerin veya çalışmaların omurgasını oluşturan yabancı eserlerin belirleyiciliği anlaşılabilir bir durumdur. Alan, kendi dilini inşa etme aşamasında olduğu için farklı yazarlar arasında söylem tutarsızlıklarının görünmesi de doğaldır³⁰.

3. Kuram Çevresinde Tartışmanın Anlamı

Yıldırım (1998:133) ve Özlem (2003:64) “Bilim Felsefesi” bağlamında kurama iki temel görev biçtiğini ve bu nedenlerden dolayıdır ki bilimsel etkinliklere kuramların kılavuzluk ettiğini belirtmektedirler: a) İyi kurulmuş bir kuram bir sanat yapıtı gibidir ve bilgi ve anlayışımızı dolayısıyla evrene bakış açımızı genişletir, dünya görüşümüzü etkiler; b) Kuram oluşturmak bilimsel etkinliğin erişilmesi güç bir zirvedir ve olgulara dair en üst düzeyde bir zihinsel etkinliği gerektirir zira bir kuramın yapı ve işlevinde tüm bilimin kristalize olmuş bir halini bulabiliriz. Bu nedenle de kuramı tanımak, bir anlamda bilimsel etkinliği tanımak anlamına gelir. Kurama bu denli anlam biçmek te ayrıca tartışılması gereken bir durumdur. Zira iki dünya savaşının Avrupa zihniyetinde yarattığı sarsıntı varolan sistemin kökten sorgulanmasına gidecek bir süreci başlatmış, Horkheimer ve Adorno Husserl, Popper ve ardından Khun, Lakatos, Feyerabend gibi “bilim felsefecileri” “Avrupa

³⁰ Alanlar ilgili kitaplarda yazarların kavramları Türkçeleştirme ve yabancı kelimelerden kaçınma konusunda gösterdikleri özen övgüye değerdir. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki bazı çalışmalarda yazarın alanın diline yeterince hâkim olamamasından kaynaklanan ifade bozuklukları, anlaşılabilirlik sorunu okuyucular tarafından sıkça dile getirilmektedir. Sonuçta anlatım becerisi anlatanın konuyu özümseme düzeyiyle doğrudan bağlantılıdır. Dahası, tercüme ağırlıklı çalışmalarda yazarın anadilini kullanabilme becerisi de anlatımda belirleyicidir. Diğer bütün çalışmalarda olduğu gibi bu alanda dili iyi kullananlar ve kullanamayanlar ayrımı rahatlıkla yapılabilir.

bilimlerinin krizi” üzerinden bilimin ve yöntemin nelğine ilişkin yoğun tartışmalara girişmişlerdir.

Bilim-Kuram-Yöntem çevresinde yapılan bu tartışmaların felsefe, bilim felsefesi, mantık, yöntembilim ve yöntem gibi ayrı kategorilerde ele alındıkları görülmektedir. Bu çalışmanın bütün bu alanlardaki tartışmaları incelemek gibi bir cesareti ve insicamı yoktur³¹. Ancak şu sonuca varmak mümkündür: Kuram ister araçsal düzlemde “bir kuram kestirmeye yarayan bir araçtan başka bir şey değildir”, ister işlevsel düzlemde “dünyaya/doğaya egemen olmak için atılan ağılar”, yahut “dünyayı anlamak/anlamlandırmak için oluşturulan dizgeler” bilimci düzlemde tanımlansın “üst düzeyde zihinsel bir etkinliğe” denk gelmektedir. Bu kadarı dahi kuram hakkında tartışmaları anlamlı kılar.

Kısa bir yazın incelemesi sosyoloji, kültürel çalışmalar, siyaset bilimi, kamu yönetimi, psikoloji gibi değişik alanlarda “kuramın” nelğinin yoğun tartışmalara konu edildiği görülmektedir. Bu tartışmalardan son yıllarda hem batı hem Türk yazınında “yönetim-organizasyon” alanı da nasibini almaktadır. Her iki cephede de çalışmaların geldiği nokta kafaların çok net olmadığını göstermektedir. Ders kitapları temelinde düşünüldüğüne Griffin (2012:32) örneğinde kuramı neredeyse “yönetimsel bir aparat” düzeyinde ele alanlar olduğu gibi, bilimsel çalışmasında kuramın “veri, tablo, çizim” olmadığı (Sutton ve Sraw, 1995) tespitinden hareketle geniş bir “yöntem nedir” temalı tartışmasını başlatması “Batı cephesinde de yeni bir şey yok” yargısını haklı kılacak mahiyettedir.

Çalışmanın özünü “kuramın ne olduğu/olması gerektiği” değil, Türk akademisyenlerin kurama ilişkin anlayışları oluşturduğu için burada kuram üzerinden bir tartışma yapılmayacaktır. Ancak yine de izleyen tartışmalara kılavuzluk etmeleri adına birkaç “kuram tanımı” vermek uygun düşecektir. Popper’e (2005:83) göre kuram “dünyayı kuşatmak, ussallaştırmak ve ona egemen olmak amacıyla attığımız ağıdır... Bilimsel kuramlar evrensel önermelerdir, her betimleme gibi simge veya imsel dizgelerdir.” Frankfurt Okulunun öncülerinden Horkheimer “geleneksel kuramı” özetlerken şu tanım ve değerlendirmeyi yapmaktadır: ““Bildik bilimsel araştırmada kuram, bir çalışma konusu üzerine, içlerinden bazılarında diğerlerinin türetilebileceği biçimde birbirleriyle bağlantılı olan önermelerin bir toplamı olarak kabul edilir. Bir kuram, en üst ilkelerin sayısının sonuçlara oranı ne denli küçükse, o denli mükemmeldir. Bir kuramın gerçek geçerliliği, türetilen önermelerin gerçek olaylarla örtüşmesine dayanır. Buna karşılık deneyim ile kuram arasında çelişkiler varsa, bunlardan birini ya da diğerini gözden geçirmek gerekecektir. Ya kötü gözlem yapılmıştır ya da kuramsal ilkelerde bir aksaklık vardır. Bu yüzden bir kuram gerçekler açısından sürekli bir hipotez olarak kalır. Konunun üstesinden gelmekte sakıncalar ortaya çıkıyorsa, kuramı değiştirmeye hazır olunmalıdır. Kuram, olayların olabildiğince ayrıntılı bir biçimde işaretlenmesi için kullanılabilir bir biçimde bölümlenmiş bilgidir” (Horkheimer, 2005:339). “Günümüzün, Husserl’in örnek anlatımını bulmuş olan en ileri mantığında, kuram ‘bir bilimin, kendi içinde kapalı önermeler sistemi olarak’ tanımlanıyor. Tam anlamıyla kuram ‘önermelerin, sistematik olarak bütünlüklü bir tümdengelim biçiminde, sistematik olarak birbirine bağlanmasıdır.’ ... Her parçasının birbiriyle istisnasız ve çelişkisiz bir biçimde bağlantılı olması, her kuramsal sistemin karşılaması gereken temel gerekliliktir.” (Horkheimer, 340-341).

Bütün bu tartışmalardan varılacak nokta “kuramın kısmen doğrulanmış olsa da çoğu kez asla kesinleşmeyen bir savlar topluluğunu içeren bir sistem” (Özlem, 2003:64) olduğudur. Kuram hipotez ve yasaları da içeren bir “savlar” dizesi ise kuramın içerisinde hipotezler ve yasalar dışında da savların bulunduğunu” kabul etmek gerekecek ve hipotez ve yasaların da önünde yer alan öncül durumundaki bu savlara “varsayım” denmektedir (Özlem: 2003: 63-64). Bu alıntılar

³¹ Bunu söylerken özellikle I. Dünya Savaşı sonrası Batı düşüncesindeki karmaşa ve psikanaliz gibi yeni alanların doğuşuyla birlikte çeşitlemelerin getirdiği zengin tartışmaların II. Dünya Savaşı sonrasında “bunalıma”, olgubilimcilik, varoşçuluk ve hatta yoklukçuluğa doğru evrildiğine dair çok geniş çerçeveli bir saptamada bulunmak mümkündür.

sonucunda a) “kuram niçin önemlidir” ve b) “kuram nedir” sorularına belli düzeyde cevap verilmiş oldu. Bu alıntılar aşağıda kuram ile ilgili yapılacak tartışmalara da kılavuzluk edecektir.

4. Çalışmanın Soruları ve Makuliyeti

Bu çalışma kapsamında yukarıda sözü edilen üç kitap üzerinden aşağıdaki sorular tartışılacaktır.

- Üç kitap arasında ele alınan konuları adlandırmalarında tutarlılık var mı?
- Kitaplar kendi içerisinde “kuram” ile “benzeri” kavramları (yaklaşım, görüş, bakış açısı, düşüncesi vb.) eşanlamlı/geçişken olarak mı kullanılmaktadır?
- Yazarların ele aldıkları kurama dair eleştirileri dile getirme biçimleri kurama atfettikleri anlam açısından neleri ima ediyor?
- Kitapta var ise söylemsel çelişkiler nasıl açıklanmalı?

Böylesi bir çalışma, örgüt alanını “bilim yapmak” gibi bir profesyonel dilden; “yönetim uygulamalarına katkı yapmak” gibi manageryalist söylemden salt ve yalnızca kendisi olarak “bilim” diline çekmek için bir katkı arayışıdır. Dolayısıyla çalışmanın amacı “kuramın ne olması gerektiği” üzerine bir tartışma geliştirmek değil, örgüt yazınında içerisinde “kuramın” da yer aldığı kavramlar (görüş, yaklaşım, bakış açısı, perspektif vb.) kavramlar ile “kuram” ayrımını yapma noktasında bir netleştirme arzusudur.

5. Yöntem

Doğal olarak metin üzerinden yürütülecek ve kuram kavramına yüklenen içeriğin açığa çıkarılması için a- açık göstergeler (kuram ve kuram ile değişken kullanılan kavramların varlığı); b- kurama getirilen eleştirilerden hareketle örtük olarak kurama atfedilen içeriğin dışavurumu üzerinden metin incelemesi yapılacaktır. Metin incelemesi farklı biçimlerde yapılabilmektedir. Burada “kavramsal” ve “anlamsal” tutarlılık üzerinden bir inceleme yapılacaktır. Merkezi kavram “kuram”dır ve kurama yüklenen içeriktir. Kuram ile bağlantılı “yaklaşım, bakış açısı, görüş, düşünce, model” gibi kavramların kullanımı da dolaylı olarak tartışılacaktır. Bu tarz, metin inceleme tekniklerinden en serbest olanlarındandır (Perakyla, 2005:870).

6. Bulgular

Bulgulara geçmeden önce hak teslim etmek adına bir not düşmekte yarar var. Bir alanda ilk kitapları yazmak baştan belli eksiklikleri, aksilikleri ve eleştirileri üstlenme olgunluğunu göstermek anlamına gelir. Akademik eserler “eleştirildikleri” ölçüde kıymetlenirler. Hepsi “birinci baskı” (veya Sargut ve Özen 2007a örneğinde tıpkıbasım) olan kitapların belli sorunları barındırıyor olmaları onların değerini azaltmıyor. İkincisi, çalışmanın odağını “kuram” oluşturduğu için kitapların kuram ile ilgili bölümleri daha yoğunluklu olarak tartışılmıştır. Üçüncüsü, Sargut ve Sözen tarafından derlenen kitap alanda ilk olduğu için bu çalışma da daha ayrıntılı sorgulanmaya konu edilmiştir. Çalışmanın bulgularından ilki kitapların konuları adlandırma bakımından genel bir tutarlılık sergiledikleridir.4

Tablo1: Kitap İçeriklerinin Karşılaştırılması: Adlandırmada Tutarlılık

KONU	TERCİH EDİLEN KAVRAM*		
	Sargut ve Özen	Sözen ve Basım	Taşçı ve Erdemir
Klasik ve Neoklasik Yönetim ³²	YAKLAŞIMLARI	YAKLAŞIMLARI	DÖNEMLERİ/AKIMLARI
Sistem	GÖRÜŞÜ	KURAMI	DÜŞÜNCESİ
Koşul Bağımlılık	KURAMI	KURAMI	KURAMI
İşlem Maliyeti	EKONOMİSİ	KURAMI	KURAMI
Vekalet	MODELLERİ	KURAMI	KURAMI
Kaynak Bağımlılığı	YAKLAŞIMI	KURAMI	KURAMI
Örgütsel Ekoloji	YAKLAŞIMI	KURAMI	KURAMI
Birlikte Evrim	-	DÜŞÜNCESİ	-
(Yeni)Kurumsal	KURAM	KURAM	KURAM
Makrokurumsal	BAKIŞ AÇISI	KURAM	-
Örgütsel Ağlar	-	KURAMI	-
Postmodern (Örgüt)	İZM	-	KURAMI
Eleştirel (Yönetim)	ÇALIŞMALARI	-	ÇALIŞMALARI
Kaos ve Karmaşıklık	-	KURAMLARI	-

*Kavram, varsa ilgili bölümün başlığı, yoksa kitabın içerisinde geçtiği bir bölümde kullanıldığı biçimde alınmıştır.

Üstteki tablo, Örgüt Kuramları başlığı altında yaygın ve doğal olarak kuram adlandırmasını tercih etmektedirler. Ancak iki konu “Kaynak Bağımlılığı” ile “Örgütsel Ekoloji” Sargut ve Özen’in derledikleri kitapta Üsdiken (2007:77) ve Önder ve Üsdiken (2007:133) tarafından tutarlı bir şekilde “Yaklaşım” olarak adlandırılırken diğer iki kitapta sırasıyla Meydan (2012:163) ve Yeloğlu (2012:189); Sayılar (2013:48) ve Önder (2013:84) Kuram olarak adlandırılmaktadır. Burada göze çarpan durum, Önder tarafından iki farklı kitapta iki farklı adlandırmanın benimsenmesidir. Sargut ve Sözen’de ortak yazar olarak Taşçı ve Erdemir’in derlediği kitapta ise tek yazar olarak Örgüt Ekolojisi konusunu yazmıştır. Önder’in bir kitapta “Yaklaşım” olarak adlandırdığı bir konuyu diğer kitapta “Kuram” olarak adlandırmasının bir açıklaması olsa gerektir.

Burada “yaklaşım” kavramının kuram ile eşanlamlı olarak kullanılmayacağı açıktır. Yaklaşım, a) kuramdan daha gevşek bir kavram olarak; b) içinde birden çok kuramı bulundurabilecek şemsiye bir kavram olarak “kuramdan” ayrılmaktadır³³. Bu noktada Türkçe yazında bir tutarlılık olmadığı gibi [Koçel’in (2010) “yaklaşım ve/ya kuramların Türkçe ve İngilizce adlandırmalarında bu tutarlılık yoktur. Örneğin Kaynak Bağımlılık Yaklaşımı-Resource Dependence Theory; Vekalet Yaklaşımı-Agency Theory; İşlem Maliyet Yaklaşımı-Transaction Cost Theory buna karşılık mesela Bilgi İşlem Yaklaşımı-Information Processin Approach) şeklinde karşılık bulmuş].

³² Koçel (2010) “Davranışsal (neo-klasik) yönetim ve organizasyon teorisi adlandırmasını benimsemektedir. Neo-Klasikler değişik yönetim kuramlarını araştırma ve bünyelerinde bulundurdıkları için “yaklaşım” adlandırması daha uygun düşmektedir. Yabancı ders kitabı yazımında örneğin Griffin (2012) Klasik-Neo-Klasik ve Modern (sistem ve durumsallık) için “perstective” adlandırmasını tercih etmektedir. Buna karşılık Schermerhorn (2014) Klasik ve Neo-Klasik için approach, Modern için ise “thinking” adlandırmasını uygun bulmaktadır.. Bu adlandırmada bir diğer konu ise “yönetim ve organizasyon teorisi” birlikte mi yoksa ayrı ayrı mı ele alınmalıdır. Yönetim ve örgüt alanlarının ayrılması eğiliminin ağır bastığı bir dönemde olmakla beraber bu iki alanın en azından adlandırma olarak arayüzleri olduğu da görülmektedir. Örneğin Koşul Bağımlılık Yaklaşımı hem “modern yönetim” hem de “örgüt kuramları” bağlamında istinasız bütün kitaplarda ele alınmaktadır. .

³³ Örneğin Üsdiken (2007) “Örgütsel ekoloji olarak anılan yaklaşım (s. 133) “yoğunluk bağımlılığı kuramı (s. 146), “kesim genişliği kuramı” (s.154) ve “kaynak bölünmesi kuramı” (s.157) gibi farklı kuramlardan söz etmektedir.

Sonuç olarak akla şu soru geliyor: Yaklaşım, Perspektif, Görüş yerine kuram kullanılabilir mi? Burada belirlenebilen bir istisnadan söz edilebilir. Stratejik bir “yaklaşım” olan Kaynak Dayalı Görüş (Resource-Based View) son zamanlarda Kaynak Temelli Görüş Kuramı (Resource-Based View Theory) olarak nitelendirilmektedir.

Bir başka konu ise aynı kitap içerisinde farklı yazarların adlandırmalarında da çelişkiler görülmesidir. Örneğin Kalemci (2012:117) İşlem Maliyeti Kuramı derken aynı kitapta Yeloğlu (2012:191) “Yaklaşım” olarak adlandırmayı uygun bulmaktadır.

Yine kitaplarda, kuram etrafında doğrudan ve dolaylı tartışmalar yapılmakta yapmakta ancak burada bir savrukluğa göze çarpmaktadır. Sargut (2012: 1-10) “Kuramın önceliği: Bilimsel tavır araçsallıkla niye uzlaşmaz” başlığı altında yaptığı tartışmada “Kuram dört harfli bir sözcük değildir” (s.2) der (ki elbette dört değil beş harfli bir sözcüktür³⁴) ve kuram oluşturma sürecini özetlerken bile bir tanım tartışmasına girmez. Araçsallığa özel bir başlık altında eleştiriler getiren Sargut’un iki ayrı kitapta iki farklı ifadesi bu konuda görüşlerin henüz berraklaşmadığını göstermektedir: “... Eğer alana ilişkin kuramsal birikimde sıkıntılar varsa ve kuramın işlevini algılamada sorunlar yaşıyorlarsa³⁵, sosyal bilim ile danışmanlık arasındaki o ince çizgi bilimden ödün verilecek bir biçimde aşılabılır” (Sargut ve Özen, 2007b: 11-12). Sargut (2012) diğer kitaptaki yazısında ise bunun tersi bir duruşla “araçsallığa”, “sorun çözme” odaklı bir düşünceye eleştiriler getiriyor: “... araçsalcı yaklaşım piyasa işi modaların bilim olarak yutturulmasına neden olmaktadır ... işletme yönetimi kavramlarının içine yerleşen araçsalcı programlar, yönetim ve örgütlenme programlarının da içine sızarak, alanın kendini sosyal bilim olarak tanımlamasının önünde en önemli engeller olarak durmaktadır” (s.6).

Burada kuram-araçsallık tartışmasına bir başlık daha açmak gerekir. Sargut (2012:4) araçsallığı kıyasıya eleştirirken dahi “iyi bir kuramdan daha pratik bir şey olamaz” (s.4) alıntısı ile zımni olarak kuramın araçsal yönünü öne çıkarır. Levin tarafından 1945 yılında dile getirilip Van den Ven (1989) tarafından tekrar gündeme taşınan “*iyi bir kuram kadar pratik bir şey yoktur*”³⁶ deyişinin son yıllarda Türk akademisyenlerce de sıkça alıntılanmışına tanık oluyoruz. Aynı alıntıyı Taşçı ve Erdemir’in (2013:4) de yapmakta ve bir adım ileri giderek kuramın aslında pratiğe-uygulayıcılara, girişimcilere ne denli katkı yaptığını Keynes’i şahit tutarak göstermektedirler. Bu deyişin bu denli benimsenmesinin ardındaki neden özellikle “yönetim-örgüt” alanı söz konusu olduğunda tam da Sargut ve Sözen’in (2007b:17) Üsdiken ve Leblebici’den (2001) mülhem “bilimci-yönetimci” ayrımında en azından örtük olarak “yönetimcilikten” yana bir tavır olarak değerlendirilebilir.

Pratik kaygıları bu denli önceleyen bir “bilim camiasına” cevabı Horkheimer veriyor: “Bir bilginin verimliliği kendi hakikat talebinde bir rol oynadığına göre, bundan dışsal kaygılarla bir örtüşmeyi değil, bilime içkin bir verimliliği *anlamak* gerekir. Bir yargının doğruluğunun sınanması, yaşam için öneminin sınanmasından farklı bir şeydir. Toplumsal çıkarlar, hakikat üzerinde hiçbir zaman belirleyici olmazlar; tersine kuramsal ilerlemeyle bağıntılı olarak gelişmiş bulunan kıstaslar geçerlidir” (Horkheimer, 2005:9).

³⁴ “Kuram dört harfli bir sözcük değildir” derken Sargut’un neyi kastettiğini anlayamadığımı itiraf etmek zorundayım. “Ama ben sözlerin berrak olanını severim” diyor Nietzsche, Deccal’ında.

³⁵ Doğrusu bu ifade akla “kuramın işlevinin algılanmasında sorunlar yaşanan” yer nasıl sosyal bilimlerde içinde bir “alan” olabilir sorusunu getiriyor.

³⁶ Oysa bu yazısında Van den Ven bir adım daha ileri gitmekte ve “iyi kuram pratiktir çünkü... yöneticilik mesleğini aydınlatır” demektedir. Sahi iyi bir kuram yöneticilik mesleğini aydınlatmak gibi bir yükümlülük veya nitelik taşır mı? İkinci bir soru: “kuram her zaman aydınlatıcı mıdır?” Aslında kuramların “aydınlatıcıları kadar karartıcıları da söylenemez mi? Zihnimizi, kabullerimizi şekillendirici etkilerinin yanında toplumsal birer çıktı olarak ideolojik karakter taşıyan kuramların aydınlatıcı etkilerinin yanında seçenekleri ihmal ettirici özellikleri de dikkate değerdir. Bilimsel faaliyetin “muhalif” ve “şüpheli” hatta reddici karakteri tam da bu yüzden değerli olsa gerektir.

Sahi, hiçbir pratik kaygı beslemesek zihinsel bir faaliyet gereksizleşir mi? “Eğer bütün insanlar iyi durumda bulunsalardı, eğer yoksulluk ve hastalık olanak içinde en alçak düzeye düşürülmüş olsaydı, , değer verilebilecek bir toplum kurabilmek için yapılacak yine çok şey kalmış olurdu ve bugünkü dünyada bile, zihnin değerleri en az bedeninin değerleri kadar önemlidir” (Russel, 1980:102).

İncelenen kitaplarda Taşçı ve Erdemir (2013b:4 kuramı “Kuramlar, doğal veya sosyal hayattaki olayların gerçekleşme biçimlerini anlamaya, düzenlilikleri keşfetmeye yönelik açıklamalar” şeklinde tanımlarken Sargut (2012:6) “doğruya yakın açıklama ve kestirim yeteneği gelişmiş mekanizmalar” tanımından hareketle “bilimsel gerçekçilik” savunuculuğunu biraz da popüler ve ideolojik tonlamaya kayan bir dille yapmaktadır³⁷. Herhangi bir tanım kaygısına girmeden kuram tartışması yapan Sargut ve Sözen (2007b) “beş temel kuram”dan söz ederken kitaplarında yer verdikleri diğer “eleştirel ve postmodern “bakışları” bu kuramlar arasında ele almamakta ve makrokurumsalcı kuramla birlikte yaptıkları kuramsal karşılaştırmanın (s.21-22) dışında tutmaktadırlar. Yazarlar buradaki ayrımı “beş temel örgüt kuramı” (s.13) ölçütü ile yaptıklarını dile getirmektedirler. Böylece “örgüt kuramları” tartışmasında “temel örgüt kuramları” gibi bir ayrım ile karşılaşıyoruz.

Bunlara ek olarak, çalışmanın ana gayesi olmamakla birlikte kitaplarda bazı çelişkili ifadelerle rastlandığını da söylemek gerekir. Örneğin Sargut (2007) çalışmasının bir yerinde “... Thompson da yapı ve çevre ilişkisine sanki aktörler yokmuş gibi bakmıştır” (s. 37) derken, aynı çalışmada yine Thompson’a atıfta bulunarak “stratejik seçim yaklaşımı örgütlerin eyleme geçebilecekleri bir alan olduğunu, çevrelerini seçecek, yeniden oluşturacak ve biçimleyecek stratejik yeteneğe sahip olduklarını” (s.43) belirtmektedir. Yine Sargut ve Özen (2007b:23) aynı sayfanın ilk paragrafında “tüm örgüt kuramları örgütün çevre ile ilişkisini dikkate alarak ‘açık sistem’ yaklaşımını kabul ederler” derken, sayfanın sonuna doğru “işlem maliyeti kuramı, aşağıda açıklayacağımız nedenlerden ötürü örgütün dışında bir çevre kavramı tanımlamaz” demektedirler.

7. Sonuç: Türk Akademisyenlerine Dair Bir Tipoloji Oluşturma Denemesi

Ele alınan kitaplar bağlamında bir “örgüt kuramları” alanı oluşmaya başladığı, ancak kavramsal tutarlılık konusunda sorunlar olduğu, bunun giderilebilmesi için “eleştirel” yaklaşımlara³⁸ gerek olduğu söylenebilir. Yeni oluşan bir alana öncülük eden kitapların önemine bağlı olarak yürütülen bu tartışma bazı tespitlerde bulunarak alan için yeni tartışmalara zemin hazırlamıştır. Alanda görülen önemli konuların başında “kuram” konusunda zihinsel hazırlığımızın yetersizliği noktasıdır. Dil ve içerik tutarlılığı arayışı özellikle derleme ve çok yazarlı eserlerin bir sorunudur. Eğer alan yeni ise bu sorun daha da büyür, bu doğaldır. Ancak bir yabancı yazın taraması ile yapılan betimlemelerin bu denli eleştirellikten yoksun oluşu alanın “betimleme düzeyinde sabitlenişi” gibi bir sorunu da beraberinde getirecektir.

Bu noktada bir “cesaret gösterisi” olarak değerlendirilme riskini de üstlenerek ve elbette yukarıdaki tartışmadan bağımsız olarak bir “Türk akademisyeni” tipolojisi oluşturma hakkını kendimde buluyorum. “Kişi kendisinin de içinde olduğu bir dünyaya ilişkin bir tipoloji

³⁷ Oysa Sargut tam da “tribünlere oynayan (s.7, 5 nolu dipnot) ve “bilimi sulandırıcı” (s.8) dili eleştirmektedir.

³⁸ Örneğin Dirlik (2012) Sargut ve Sözen’in (2007a) Örgüt Kuramları derlemesine ilişkin yaptığı kitap incelemesini “kitabın tanıtımı ve katkıları” ile sınırlandırırken “eleştirelliği” ihmal ediyor gözükmektedir. Burada Dirlik bizde geleceği çok olmayan bir alana doğal olarak “temkinli” girmektedir. Ancak bu temkin bile “eleştirinin” bizdeki “olumsuz” karşılığının bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

tartışması yapabilir mi?” “Bugüne kadar cemaatin genel karakterlerini gözleme şansını değişik noktalardan elde etmiş birisi Türk akademisyenlerin zihin dünyasına dair çıkarımlar yapılabilir mi? Türk bilim camiasının ‘bilim ile olan ünsiyetine’ göre bir tipoloji yapılabilir mi? Bunlar ve benzeri birçok soruyu evetleyerek aşağıda savruk bir tipoloji denemesine yer verilmektedir:

- 1- Cebelleşenler: Soyutlama sorunumuz ve kuram ile sorunlu ünsiyetimizin çaresizliğe dönüşmesi, bilimsel faaliyet kavramlarla cebelleşmek şeklinde tecelli eder;
- 2- Toplayıcılar: Vakıf olma kaygısı taşımadan eline ne geçerse ona sarılanlar;
- 3- Efsunlular: Vakıf olamadığı bilgiye vurgun olanlar;
- 4- Gurbetçiler/Diaspora: Batıdan doğuya bakarlar, dokunamadığı bir topluma dair dışarıdan yargılarda bulunurlar; ama içlerinde bir yerde ne denli Batılı gibi gözükse de öyle olmadıklarını bilirler, bunlar genelde alanın iyileridir;
- 5- Sanrılılar: Belli kavramları kullandığında Batılı olduğu vehmine kapılanlar;
- 6- İhvan-i Şark: 15. Yüzyılda kalanlar. Batı’da gördükleri her kavramın aslında İslam, Türk ve Doğu toplumu tarafından daha önce ortaya konduğu sanrısı öncülleridir.
- 7- Kaybolanlar: Ortada kalakalanlar, genel halleri şaşkınlık ve anlam kaybıdır.

Bu tipolojinin sonrasında (veya öncesinde) önermeler: a) Batı biliminin hükümlerinde Batılı olmayanların asimetric konumları sürekli, b) Bilim-gelenek ilişkisi medeniyet sorununun bir parçasıdır; bu ilişkideki “kopuş” tarihten kopuşun sebebi ve sonucudur, c) Kopuşun telafisi, zihin dünyamızda karşılığı olmayan kavramları “aktarmak ve/ya çevirmek” değildir, en azından bu noktada takılıp kalmak değildir, d) Zihne fazlaca yük olmayan taklit aşamasından özümseme ve ardından özleştirme aşamasına geçmek kopuşu telafinin başlangıcı olabilir (tarihte “düzen” var ise medeniyetlerin bu süreci Hint/Fars/Anadolu/Mısır/İran-Grek/ yolculuğunun Grek/İslam dünyası; İslam Dünyası/Batı yolculuklarından yeni bir Batı/Doğu yolculuğu gerçekleştirilebileceğini varsaymak mümkündür).

Kaynakça

- Griffin, R. W. (2012) Management, 11. baskı, South-Western Cengage Learning.
- Horkheimer, M. (2005) Geleneksel ve Eleştirel Kuram, Yapı Kredi Yayınları.
- Kalemci, R.A. (2012) “İşlem Maliyeti Kuramı”, içinde, Sözen, H.C. ve Basım, H.N. (2012) Örgüt Kuramları (der.), Beta.
- Keskin, H. Akgün, A. E. Ve İ. Koçoğlu (2016) Örgüt Teorisi, Nobel.
- Koçel, T. (2010) İşletme Yöneticiliği, 12. Baskı, Beta.
- Meydan, C.H. (2012) “Kaynak Bağımlılığı Kuramı”, içinde, Sözen, H.C. ve Basım, H.N. (2012) Örgüt Kuramları (der.), Beta.
- Önder, Ç. (2013) “Örgütsel Ekoloji Kuramı”, içinde, Taşçı, D. ve Erdemir, E. (2013) Örgüt Kuramı (der.), Anadolu Üniv.
- Önder, Ç. ve Üsdiken, B. (2007) “Örgütsel Ekoloji: Örgüt Toplulukları ve Çevresel Ayıklama”, içinde, Sargut, S. ve Özen, Ş. (2007) Örgüt Kuramları, İmge.
- Özlem, D. (2003) Bilim Felsefesi (Ders Notları), İnkılap, İst.
- Perakyla, A. (2005) “Analysing Talk and Text”, içinde Denzin, N. K., Lincoln, Y. S., (der) The Sage Handbook of Qualitative Research, 3.Ed., Sage Publications.

- Popper, K. R. ((2005) Bilimsel Araştırmanın Mantığı, 3. Baskı, Yapı Kredi Yayınları.
- Russel, B. (1980) Felsefe Sorunları, Alaz Yayınları.
- Sargut, S. ve Özen, Ş. (2007a) Örgüt Kuramları, İmge.
- Sargut, S. Ve Özen, Ş. (2007b) “Örgüt Kuramlarına Genel Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme”, içinde Sargut, S. ve Özen, Ş. (der), Örgüt Kuramları, İmge.
- Sargut, S. (2007) “Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çere Kuramları Bağlamındaki Yeri”, içinde, Sargut, S. ve Özen, Ş. (der.) Örgüt Kuramları, İmge.
- Sargut, S. (2012) “Kuramın Önceliği: Bilimsel Tavrı Araçsallıkla Niye Uzlaşmaz?”, içinde, Sözen, H.C. ve Basım, H.N. (2012) Örgüt Kuramları (der.), Beta.
- Sayılar, Y. (2013) “Kaynak Bağımlılığı Kuramı”, içinde, Taşçı, D. ve Erdemir, E., Örgüt Kuramı (der.), Anadolu Üniv.
- Schermerhorn, J. R. (2014) Exploring Management, 4. Baskı, Wiley.
- Sözen, H.C. ve Basım, H.N. (2012) Örgüt Kuramları (der.), Beta.
- Taşçı, D. ve Erdemir, E. (2013a) Örgüt Kuramı (der.), Anadolu Üniv.
- Taşçı, D. ve Erdemir, E. (2013b) “Örgüt Kuramlarına Giriş”, içinde Taşçı, D. ve Erdemir, E., Örgüt Kuramı (der.), Anadolu Üniv.
- Üsdiken, B. (2007) “Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı”, içinde, Sargut, S. ve Özen, Ş. (2007) Örgüt Kuramları, İmge.
- Üsdiken, B. ve Leblebici, H. (2001) “Organization Theory”, içinde, Anderson, N., Ones, D., Sinangil, H. K. ve Viswesvaran, C. (Der.) International Handbook of Work and Organizational Psychology, 377 – 397, Sage.
- Van de Ven, A. (1989), “Nothing is Quite So Practical as a Good Theory,” Academy of Management Review, 14, 486–489.
- Yeloğlu, H.O (2012) “Örgütsel Ekoloji”, içinde Sözen, H.C. ve Basım, H.N.. (2012) Örgüt Kuramları (der.), Beta.
- Yıldırım, C. (1998) Bilim Felsefesi, Remzi Kitapevi.

KURUMSAL HAYIRSEVERLİK YÖNELİMLERİ: TÜRKİYE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

F.Nazlı ŞENOL

Sabancı Üniversitesi

nazlisenol@sabanciuniv.edu

ÖZET

Kurumsal hayırseverliğin öncelleri ve sonuçlarını araştıran yazınının popülerliği artarak devam edem ederken ampirik bulgulardaki karışıklık ve tutarsızlık sürmektedir (Liket ve Simaens, 2015). Bu karışıklığın nedenlerinden biri, mevcut çalışmaların kurumsal hayırseverliği incelerken örgütleri hayırseverlik yapanlar ve yapmayanlar olarak ikiye ayırması ve hayırseverlik uygulamaları geliştiren örgütleri ölçülebilir bazı metrikler ile sıralayıp (örneğin harcanan para) bu sıralamaları çeşitli örgütsel performans göstergelerine göre analiz etmeleridir (örneğin finansal performans göstergeleri). Bu analizlerde eksik olan ise bu örgütsel pratiği incelerken örgütler arasındaki uygulama farklılıklarının dikkate alınmamasıdır. Kurumsal hayırseverlik, çok katmanlı bir örgüt pratiğidir. Hayırseverlik uygulamaları çok farklı sosyal soruna, ve hedef kitleye yönlendirilebileceği gibi çok farklı metotlarla da yapılabilmektedir (Marquis, Glynn ve Davis, 2007). Bu farklılıkları göz ardı ederek örgüt performanslarını analiz etmek analiz sonuçlarının eksik kalmasına ve sonuçların yanıltıcı olmasına neden olmaktadır. Bu makalede öne sürülen “kurumsal hayırseverlik yönelimi” kavramı, örgütleri kurumsal hayırseverliğin belirleyicisi olan ana alanlarda kategorize etmek ve bu sayede bu örgütsel pratiğin varyanslarının daha yakından incelemeye olanak sağlamak için geliştirilmiştir. Makalenin ilk bölümü “kurumsal hayırseverlik yönelimi” kavramının Türkiye bankacılık sektörüne uygulanmasını içermektedir. Makalenin ikinci kısmında kurumsal hayırseverlik yönelim kategorilerinin bankacılık sektöründe halihazırda bulunan farklı örgütsel kategorilerle örtüşüp örtüşmediği test edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Kurumsal hayırseverlik, kurumsal sosyal performans, paydaş ilişkileri

1. Giriş

Kurumsal hayırseverlik, kurumların olumlu paydaş ilişkileri kurma niyetlerini gösteren oldukça canlı bir araştırma alanıdır (Liket ve Simaens, 2015). Kurumsal hayırseverlik yazını geniş anlamda 2 farklı açılım izlemiştir. İlk grupta bu örgütsel pratiğin amaçlarını ve faydalarını ortaya koymayan çalışan bir yazın vardır (örneğin; Navarro, 1988; Kitzmueller ve Shimshack, 2012). Diğer bir grup araştırmacı ise bu örgütsel pratiğin gerekliliğini sorgulamaktadır. Kurumsal hayırseverlik yazını, hayırseverlik ve finansal performans konusunda net bulgulara ulaşamasa da kurumsal hayırseverlik uygulamalarının müşteri ve çalışan bağlılığını artırdığı (Godfrey, 2005), bir nevi kurumsal sigorta işlevi görerek kurumların zor zamanlarını daha az hasarlı atlattıklarına yardımcı olduğunu ampirik çalışmalar göstermiştir (Alburquerqu, Durnev and Koskinen, 2013). Bu pratiğin karşıtları ise hayırseverliğe ayrılan kaynakların hissedarlara aktarılması gerektiğini ve hayırseverliğin bir vekil maliyeti olduğunu savunmaktadırlar (Brown, Helland ve Smith, 2006). Bu alandaki yazının canlılığına rağmen, araştırmacılar henüz hayırseverlik uygulamalarına yakında bakıp

örgütlerin bu alanda kümelenmelerini incelememiştir. Bu eski ve yaygın örgütsel pratiği yakından incelemek hem bu alana ayrılan kaynakların nasıl şekillendiğini anlamamıza hem de bu alandaki örgütler arası farklılığın nedenleri konusunda bilgi sahibi olmamıza fayda sağlayacaktır.

Bu makalede öne sürülen “kurumsal hayırseverlik yönelimi” kavramı, örgütleri kurumsal hayırseverliğin belirleyicisi olan ana alanlarda kategorize etmek ve bu sayede bu örgütsel pratiğin varyanslarının daha yakından incelemeye olanak sağlamak için geliştirilmiştir. Makale diğer amacı ise geliştirilen bu kategorik kavramın mevcut örgütsel kategorilerle örtüşüp örtüşmediğinin anlaşılmasıdır. Uzun yıllardır örgütsel yazında endüstrileri tanımlamak için kullanılan stratejik gruplar, yaş (akran) grupları ve sahiplik yapısı gibi mevcut kategorilerin kurumsal hayırseverlik yönelimiyle olan ilişkisini anlamak, bu pratikte görülen çeşitliliği anlamada önemli bir yer tutmaktadır.

2. Teorik çerçeve ve hipotezler

Galaskiewicz (1985), kurumsal bağış (hayırseverlik) ekonomisinin yüksek belirsizlik içerdiğini söylemektedir. Bu ekonomide örgütler, farklı sosyal örgütlere karşılıksız ödemeler yapar. Örgütün bu bağışlardan faydası, itibar, kurumsal imaj gibi uzun vadede elde edilen ve kolayca ölçülemeyen çıkarlardır. Bu ekonomik sistemde örgüte yaptığı bağış ile ilgili geribildirim oldukça yavaş gelmekte ya da hiç gelmemektedir. Yani örgüt ne tür bir hayırseverlik uygulaması ile daha iyi durumda olacağını net olarak öngörememektedir. Bu nedenle örgütler hayırseverlik uygulamalarını geliştirirken çevrelerindeki diğer örgütlerin yaptıklarını dikkate alır, hatta taklit ederler (Galaskiewicz ve Wasserman, 1989). Ancak mevcut yazın, kurumsal hayırseverlik uygulamalarına tepeden bakmakta, dolayısıyla bu alanda, örgütler arasındaki benzerlik ve farklılıkları göz ardı etmektedir. Bu makalede ortaya sunulan kurumsal hayırseverlik yönelimi kavramı, bu yaygın örgütsel pratiğe yakından bakarak örgütlerin bu alandaki benzerlik ve farklılıklarını sorgulamakta, ve onların bu benzerlikler neticesinde oluşturdukları kümeleri ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Kurumsal hayırseverlik kavramının temel amacı hangi tür örgütlerin nasıl hayırseverlik uygulamaları gerçekleştirdiklerini anlamak ve örgütleri hayırseverlik uygulamaları özelinde kümelemektir. Kavram, örgütlerin hayırseverlik uygulamalarının tamamını gözeterek bu alana ayrılan kaynağın hangi paydaş gruplarına, hangi sosyal sorunlara ayrıldığını ve bu kaynağın hangi metotlar kullanılarak değer yaratıldığını inceler.

Kurumsal hayırseverlik uygulamaları arasındaki varyansın ortaya konmasının önemi ilk olarak Marquis, Glynn ve Davis, (2007) tarafından ortaya konulmuştur. Bu çalışmada kurumsal hayırseverlik yönelimi kavramı, Marquis ve arkadaşlarının (2007) önerdikleri farklılaşma alanları dikkate alınarak oluşturulmuştur.

Kurumsal hayırseverlik yönelimi, örgütlerin hayırseverlik uygulamalarını 3 ana alanda kategorize etmektedir;

- 1) Projenin içeriği: Proje hangi sosyal soruna çözüm üretmek amacıyla geliştirilmiştir? Bu boyutta projeler 6 ana alanda kodlanmıştır. 1) eğitim 2) kültür ve sanat 3) spor 4) sağlık ve afet yardımı 5) çevre 6) sosyal yardımlar ve sektörel altyapı iyileştirmeleri
- 2) Projenin hedef kitlesi: Proje hangi sosyal grubun sorunlarına çözüm üretmeyi hedeflemektedir? Sosyal gruplar 8 ana alanda gruplandırılmıştır. 1) öğrenciler 2) üniversite öğrencileri 3) hassas gruplar (kadınlar, yaşlılar, yoksullar ve hastalar) 4) sektörel birlikler 5) yerel halk (kurumun yakın çevresinde yaşayanlar) 6) şirket çalışanları 7) toplum (belirgin bir hedef kitle gözetmeden yapılan projeler, örneğin sanat galerisi kurmak) 8) müşteriler

- 3) Projenin yapısı. Proje hangi metotlarla yapılmaktadır? Bu alan 3 ana alana göre kodlanmıştır. 1) solo projeler: örgütün kendi başına yürüttüğü projelerdir. 2) ortak projeler: örgütün sivil toplum kuruluşu, akademik kurum ya da devlet kurumları gibi ortaklarla birlikte yürüttükleri projelerdir. 3) bağış ve sponsorluklar: örgütün kendi dışında geliştirilen projelere yaptığı desteklerdir.

Ortak projelerde yer alan ortaklar 5 ana alanda toplanmıştır. 1) Eğitim kurumları 2) Devlet organları 3) Sivil toplum kuruluşları 4) Çok uluslu şirketler ve aile holdinglerinin parçası şirketler için diğer grup şirketleri 5) sektörel birlikler ve girişimler.

Örgütler, hayırseverlik faaliyetlerini çeşitli kaynaklara ulaşmak için kullanmaktadır. Örneğin hayırsever şirketlerde müşteri ve çalışan sadakati daha yüksektir (Arora and Gangopadhyay, 1995; Casadesus-Masanell, Crooke, Reinhardt and Vasishth, 2009; Efenbein ve McManus, 2010). Tedarikçiler, sosyal sorumlu addettikleri şirketlere daha avantajlı iş anlaşmaları sunmaktadır (Mackey, Mackey, and Barney, 2007; Porter and Kramer, 2006). Bu faydalar, özellikle benzer stratejilere sahip şirketler için benzer önem taşımaktadır. Stratejik filantropi yazınından hareketle geliştirilen hipotezde aynı stratejik gruba mensup örgütlerin benzer kaynaklara ihtiyaç duyacağı, bu nedenle de benzer hayırseverlik uygulamaları gerçekleştirmeleri beklenmektedir.

Hipotez 1: Kurumsal hayırseverlik kategorileri sektördeki stratejik gruplarla örtüşmelidir.

Greenwood ve arkadaşları (2011), örgütün sahiplik yapısının sosyal mantıkların adaptasyonunda önemli rol oynadığını, bu mantıkların örgütün kurumsal sahipliğine işlendiğini belirtmektedir. Örneğin aile şirketleri sosyo-duygusal servet bilinciyle hareket etmekte, yalnızca kar amacı değil ailenin itibarı, aile değerleri gibi motivasyonlarla hareket etmektedir (Gomez-Meija, Cruz, Berrone, ve De Castro, 2011). Çokuluslu şirketlerin, kurumun genel merkezinde uygulanan ve o ülkenin kültür ve anlayışını yansıtan örgütsel pratikleri ülke ofislerine de taşıdıkları çeşitli ampirik çalışmalarla gösterilmiştir (Kostova ve Roth, 2002). Buradan hareketle benzer sahiplik yapısındaki şirketlerin aynı hayırseverlik kategorilerinde yer almaları öngörülmektedir.

Hipotez 2: Kurumsal hayırseverlik kategorileri endüstrideki sahiplik kategorileri ile örtüşmelidir.

Stinchcombe'un (1965) içinde oluştukları koşulların örgütlere damga vurdukları tezi kurumsalcı düşüncede önemli yer tutmaktadır. Örgütler özellikle kuruluş aşamasındaki koşulların etkisini uzun müddet taşımaktadırlar (Marquis ve Tilcsik, 2013). Bu yazından hareketle aynı yaş grubuna mensup örgütlerin benzer hayırseverlik yönelimlerine sahip olmaları beklenilebilir.

Hipotez 3: Kurumsal hayırseverlik kategorileri endüstrideki yaş gruplarıyla örtüşmelidir.

3. Veri, örneklem ve analizler

Bu çalışmada 2012 yılında Türkiye'de faaliyet gösteren tüm bankaların kurumsal hayırseverlik faaliyetleri incelenmiştir. Bu dönemde faal olan 4 bankadan 35'i hayırseverlik faaliyeti gerçekleştirmiştir. Hayırseverlik faaliyetinde bulunmayan bankalar, TMSF tarafından el konulan bankalar ya da Türkiye'de temsilcilik ofisi bulunan, çoğunlukla 100'den az çalışana sahip yatırım ve kalkınma bankalarıdır. Örneklemde yer alan 35 banka 2012 yılında toplan 1298 hayırseverlik projesini hayata geçirmiştir. Proje verileri, bankaların yıllık faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları ya da basın bültenleri gibi kamuya açık kaynaklardan toplanmış ve içerik kodlama metodu ile kodlanmıştır. Yapılan kodlama

bağımsız bir analist tarafından bir örneklem kodlaması ile kontrol edilmiştir. İki ayrı analistin anlaşma oranı oldukça yüksektir (Cohen, 0.92, $p < .000$). Bankalara ait finansal ve tarihsel bilgilere Türkiye Bankalar Birliğinden ulaşılmıştır.

Kurumsal hayırseverlik yöneliminin belirlenmesi için örneklemdaki tüm projeler bir önceki bölümde anlatılan kategorilere göre kodlanmıştır. Buna göre tüm projeler 22 adet ikili değişken olarak kodlanmıştır. Hayırseverlik yönelimlerinin ölçülmesi için bu veri hiyerarşik kümeleme analizine tabi tutulmuştur.

Bankacılık sektöründeki stratejik grupların belirlenmesi için bankaların bilançolarındaki toplam varlıklarda kredilerin oranı, tüketici ve ticari kredilerin toplam kredilere oranı ve şube ağları boyutlarındaki skorları hiyerarşik kümeleme analizine tabi tutulmuştur. Bankacılık sektöründeki sahiplik grupları belirlenirken bankalar; devletin sahip olduğu hisseler, çokuluslu bir bankanın sahip olduğu hisseler, aile şirketlerini sahip olduğu hisseler ve halka açık hisseler kırılımlarında hiyerarşik kümeleme analizine tabi tutulmuştur. Sektördeki yaş gruplarının belirlenmesinde de benzer bir metot uygulanmıştır.

Uygunluk çözümlemesi analizi yöntemi kullanılarak bu kümelerin hayırseverlik yönelim kümelerine denkliği ölçülmüştür. Sonuçlar, hipotezleri destekler niteliktedir.

4. Sonuçlar

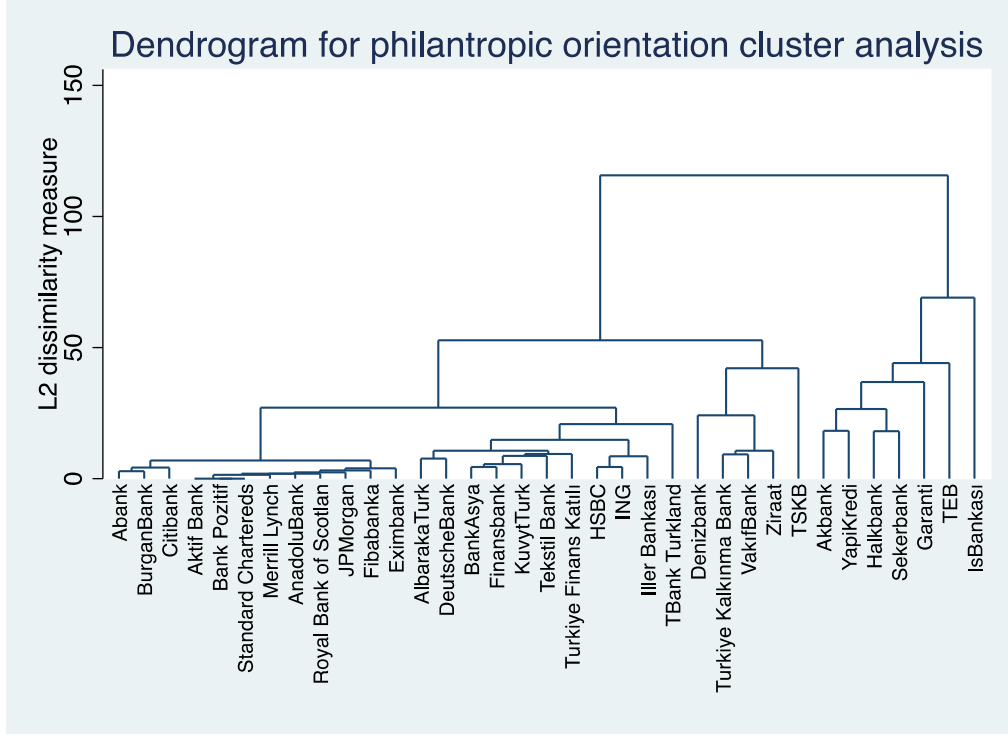
Tüm kümeleme analizlerinde Calinski ve Harabasz pseudo-F indeksi (1974) ve Duda-Hart $Je(2)/Je(1)$ indeksi sonuçları dikkate alınmıştır.

Buna göre bulgular Türkiye bankacılık sektöründe 4 ana hayırseverlik yönelimi olduğunu göstermektedir. Şekil 1, kümeleme analizinin sonuçlarını göstermektedir. “Küçük Bankalar” olarak adlandırılan kategorideki bankaların az sayıda hayırseverlik projesi yapığını ve projelerinde kendi çalışanları, müşterileri ve potansiyel çalışan olarak gördükleri üniversite öğrencilerini hedef aldıkları görülmektedir. Çoğunlukla devlet bankalarından oluşan ikinci gruptaki bankalar projelerinde ağırlıklı olarak devlet kurumları ve sektörel girişimler ile ortaklık yapmaktadır. Bu kategoride yer alan bankalar diğer kategorilerden farklı olarak çevre alanındaki projelere de portfolyolarında yer vermektedirler. Üçüncü kategoriyi oluşturan bankalar orta ve büyük ölçekli bankalardır. Bu kategori, küçük bankalara kıyasla daha fazla sayıda proje gerçekleştirmekte, portfolyolarında daha fazla sosyal soruna ve paydaş grubuna yer vermektedirler. Bu bankalar kültür-sanat ve spor projelerini desteklemekte, hayırseverlik uygulamalarını kurumsal imajlarını güçlendirmek için kullanmaktadır. Araştırmada ortaya çıkan dördüncü kategoride İş Bankası kendi başına yer almaktadır. Banka, uzun soluklu ve çok sayıda proje gerçekleştirmektedir. Bu anlamda kurumsal hayırseverlik bankanın örgütsel kimliğinin bir parçası haline gelmiştir. Tablo 1, hayırseverlik yönelim kategorilerini tanıtmaktadır.

Stratejik grupların analizi sonucunda 4 kümeli çözüm diğerlerinden daha iyi sonuç vermiştir. Uygunluk çözümlemesi analizi, bankacılık sektöründeki stratejik grupların hayırseverlik yönelimleriyle örtüştüğünü göstermektedir (pearson $\chi^2(9)=21.25$ $p=0.011$). Buna göre Hipotez 1 desteklenmiştir. Sektördeki sahiplik türlerinin analizi 5 kümeli çözümlemeyi önermiştir. Bu gruplandırma ve hayırseverlik yönelimlerinin uygunluk çözümlemesi grupların birbiriyle örtüştüğüne işaret eder (pearson $\chi^2(12)=24.97$ (0.0150)). Bu sonuç Hipotez 2’yi desteklemektedir. Son olarak yaş gruplarının kümeleme analizi 4 gruplu çözümlemeyi önermekte ve uygunluk çözümleme analizi bu grupların hayırseverlik

yönelim gruplarına denk geldiğine işaret etmektedir ($\chi^2(9)=35.50$, $p= 0.0001$). Hipotez 3'de desteklenmiştir.

Şekil 1: Kurumsal hayırseverlik yönelimleri kümeleme analizi sonuçları



Tablo 1: Kurumsal hayırseverlik yönelim kategorilerinin özellikleri

	Küçük bankalar	Kamu bankaları	Büyük bankalar	ticari	İş Bankası
Kategorideki banka sayısı	23	5	6		1
Bankaların ortalama yaşı	27,9	64,2	69,3		88
Ortlamaa proje sayısı	8,7	26,8	51,8		74
Projelerin özellikleri (%)					
Projenin alanine göre					
Eğitim	34	17	28		16
Sağlık ve afet yardımı	1,5	5,3	3,4		4,1
Spor	4,4	8,6	10		12,2
Kültür-Sanat	10,6	16	18		14,9
Çevre	10	20,5	13,4		10,8
Yoksullukla mücadele ve sosyal altyapı	39,1	32,4	26,3		41,9
İlgili paydaş grubuna göre					
Müşteriler	11,1	7,3	12,6		4
Universite öğrencileri	8,1	4,1	7		5,4
Sektörel birlikler	15,1	31,2	14,4		40,5
Hassas/korumasız gruplar	9,7	12,4	13,5		4,1
Yerel halk	5,3	6,8	2,1		1,4
Toplum	25,4	26,5	27		28,4
Çalışanlar	11,9	6,2	7,3		2,7
Öğrenciler	13,4	5	16,1		13,5
Sistematikliğe göre					
Asıl iş ile ilintililik	56,1	57,7	54,5		54,1
Proje performans göstergelerinin açıklanması	43,4	36,4	64		36,5
Çalışan gönüllüğü uygulaması	21,3	8	13,7		4,1
Proje metoduna göre					
Kurumun bireysel projeleri	41	33,4	39,4		23,3
Ortak projeler	28,5	24	33,2		21,3
Bağışlar ve sponsorluklar	30,5	42,5	27,4		55,4
Proje ortağına göre					
Eğitim kurumları	5,2	4,8	4,7		8
Devlet	10,5	16,6	9		16,2
Sivil toplum kuruluşları	30,3	19,8	24,3		28,4
Sektörel birlikler	5,2	25,3	13,6		23
Diğer grup şirketleri	7,4	0	9,1		1,4

Referanslar

Albuquerque, R. A., Durnev, A., ve Koskinen, Y. (2014). "Corporate social responsibility and firm risk: Theory and empirical evidence", ECGI-Finance Working Paper, pp 359

Arora, S., Gangopadhyay, S. (1995), "Toward a theoretical model of voluntary overcompliance", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 28, pp 289-309.

Casadesus-Masanell, R., Crooke, M., Reinhardt, F., ve Vasishth, V. (2009), "Households' willingness to pay for "green" goods: evidence from Patagonia's introduction of organic cotton sportswear", *Journal of Economics & Management Strategy*, 18, pp 203-233.

Brown, W. O., Helland, E., & Smith, J. K. (2006), "Corporate philanthropic practices", *Journal of Corporate Finance*, 12, pp 855-877.

Elfenbein, D. W., & McManus, B. (2010). "A greater price for a greater good? Evidence that consumers pay more for charity-linked products", *American Economic Journal: Economic Policy*, 2, pp 28-60.

Galaskiewicz, J. (1985), "Professional networks and the institutionalization of a single mind set" *American Sociological Review*, 639-658.

Galaskiewicz, J., ve Wasserman, S. (1989), "Mimetic processes within an interorganizational field: An empirical test", *Administrative Science Quarterly*, pp 454-479.

Godfrey, P. C., Merrill, C. B., ve Hansen, J. M. (2009), "The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis", *Strategic Management Journal*, 30, pp 425-445.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., ve Lounsbury, M. (2011), "Institutional Complexity and Organizational Responses", *Academy of Management Annals*, 5, pp 317-371.

Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., ve De Castro, J. (2011), "The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms", *The Academy of Management Annals*, 5, pp 653-707.

Kitzmueller, M. ve Shimshack, J. (2012), "Economic perspectives on corporate social responsibility", *Journal of Economic Literature*, pp 51-84.

Kostova, T., ve Roth, K. (2002), "Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects". *Academy of Management Journal*, 45, pp 215-233.

Liket, K., ve Simaens, A. (2015), "Battling the devolution in the research on corporate philanthropy", *Journal of Business Ethics*, 126, pp 285-308.

Mackey, A., Mackey, T. B., ve Barney, J. B. (2007), "Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies", *Academy of Management Review*, 32, pp 817-835.

Marquis, C., Glynn, M. A., ve Davis, G. F. (2007), "Community isomorphism and corporate social action", *Academy of Management Review*, 32, pp 925-945.

Marquis, C., ve Tilcsik, A. (2013), "Imprinting: Toward a multilevel theory", *The Academy of Management Annals*, 7, pp 195-245.

Navarro, P., (1988), "Why do corporations give to charity?", *Journal of Business*, pp 65-93.

Porter, M. E., ve Kramer, M. R. (2006), "The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, 84, pp 78-92.

Stinchcombe, A. (1965), "Organization-creating organizations", *Society*, 2, pp 34-35.

KURUMSAL MANTIKLAR VE SİYASAL KİMLİKLER: AKADEMİK PERSONEL SEÇİMİNE YÖNELİK BİR KURAMSAL ÇERÇEVE VE PİLOT ÇALIŞMA

Deniz Öztürk

Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
dozturk86@yahoo.com

Şükrü Özen

Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
sozen@ybu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, örgütsel aktörlerin alan düzeyinde çoklu kurumsal mantıklar ile toplum düzeyindeki farklı siyasi ağlara yerleşikliğinin örgüt içindeki yönetsel kararlara nasıl etki ettiğine dair kuramsal bir çerçeve geliştirmektedir. Türkiye’de 2008 yılından sonra kurulmuş işletme bölümlerindeki akademik işe alma kararlarını temel alarak oluşturulan bu çerçevede, karar vericinin farklı kurumsal mantıklara veya farklı siyasi ağlara yerleşiklik derecesinin işe alma kararlarını etkilediği öne sürülmektedir. Çalışma temel olarak mikro düzeyde kurumsal mantıklar yazınına toplumsal düzeydeki siyasi kimlikleri ve ağları da analize katarak genişletmeyi amaçlamaktadır. Siyasi kimlik, merkez-taşra ve devlet-vakıf boyutlarındaki ayrışmayı temsil eden beş bölümde gerçekleştirilen pilot niteliğindeki alan çalışması sonucunda önerilen kuramsal çerçevenin bir takım koşulsal etmenleri göz önünde bulundurarak geliştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal karmaşıklık, siyasi ağlar, personel seçimi, üniversiteler

1. Giriş

Son yıllarda, örgütsel alandaki çoklu kurumsal mantıklara, ya da kurumsal karmaşıklığa karşı örgütlerin, mevcut kimliklerine, yapılarına ve sahipliklerine bağlı olarak farklı tepkiler verdikleri ileri sürülmektedir (Battilana ve Dorado, 2010; Dunn ve Jones, 2010; Pache ve Santos, 2010 ve 2013; Goodrick ve Reay, 2011; Greenwood vd. 2011). Bu bağlamda, süzgeç işlevi görerek kurumsal mantıklarla bireysel davranış arasındaki bağı oluşturan örgütsel kimliklerin, örgütsel aktörlerin kurumsal karmaşıklığı nasıl yorumlayacaklarını ve ne tür tepkiler vereceklerini biçimlendirdiği vurgulanmaktadır (Kraatz ve Block, 2008; Glynn, 2008; Greenwood vd. 2011; Battilana ve Lee, 2014). Greenwood vd. (2011) ise, örgütsel aktörlerin kurumsal karmaşıklığa verdikleri tepkilerinin onların örgütün kimliği ile ne ölçüde kendilerini ilişkilendirdikleri ile ilgili olduğunu ifade etmektedir. Aktörler örgütsel kimlikle daha fazla özdeşleştikleri durumlarda örgütün mevcut kimliğine meydan okuyan farklı kurumsal mantıklara direnirken; tam tersi durumda kurumsal karmaşıklığın desteklediği yeni kimliklerle mevcut örgütsel kimliği uzlaştırabilmekte ya da yerine koyabilmektedir.

Mevcut yazın, daha ziyade *kurumsal mantık temelli* bireysel ve örgütsel kimliklere odaklanarak, alandaki aktörler ile kurulan güçlü ya da zayıf bağların kurumsal karmaşıklığa karşı tepkilerdeki farklılaşmayı belirlediğini ortaya koymaktadır (Besharov ve Smith, 2014).

Ancak, bireylerin ve örgütlerin içinde yer aldıkları sosyal ve siyasi ağların kurumsal mantıklardan bağımsız bir biçimde, ağ içerisinde oluşan beklentiler, normlar ve kimlikler aracılığıyla davranış şekillendirebileceği yazında yer bulmamıştır. Bu çalışmada, Greenwood vd. (2011) çalışmasından esinlenerek, siyasi kimliklerin ve bu kimliklerle uyumun da, aktörlerin çevresel karmaşıklığı nasıl yorumladıklarını ve ne tür tepkiler verdiğini belirlemede etkisi olabileceğini önermekteyiz.

2. Çalışmanın Amacı

Çalışmamızın temel amacı, yukarıdaki yazını, toplumsal düzeydeki siyasi kimlikleri ve ağları da analize katarak genişletmektir. Çalışmanın çıkış noktası, örgütsel aktörlerin eylemlerini sadece kurumsal mantıklara dayalı örgütsel kimliklerin değil, ideolojik temelli siyasi kimliklerin ve bu kimliklerin oluştuğu toplumsal ağların da etkileyebileceği düşüncesidir (Meyer vd. 2009; Sauderland, 2015). Kurumsal yazın, bireylerin ve örgütlerin kurumsal mantık temelli ağlarına odaklanırken (örn., Friedland ve Alford, 1991; Glynn, 2000; Greenwood vd., 2011; Smets vd., 2012; Besharov ve Smith, 2014), kurumsal mantıklardan bağımsız siyasi ağların ve kimliklerin de örgütsel davranışları şekillendirebileceğini göz ardı etmiştir. Dolayısıyla, örgütsel aktörlerin mantık temelli kimlikleri ile siyasi ağ temelli kimliklerinin davranışlarını belirlemede nasıl etkileşim haline gireceği kuramsal olarak önemli bir meseledir.

Çalışmamızda, yukarıda belirtilen amaca iki aşamada ulaşmaya çalışmaktayız. İlk aşamada, örgütsel aktörlerin alan düzeyinde çoklu kurumsal mantıklara ve toplum düzeyindeki farklı siyasi ağlara yerleşik olmasının örgütlerdeki yönetsel kararları nasıl şekillendirdiğine ilişkin kuramsal çerçeveyi, Türkiye’de 2008 yılından sonra kurulmuş işletme bölümlerindeki akademik işe alma kararlarını temel alarak oluşturmaktayız. İkinci aşamada ise, siyasi kimlik, merkez-taşra ve devlet-vakıf boyutlarındaki çeşitliliği temsil ettiğini düşündüğümüz beş işletme bölümünde pilot niteliğinde bir alan araştırması yaparak, bir yandan geliştirdiğimiz hipotezlerin çalışıp çalışmadığını anlamaya ve diğer yandan da kuramsal çerçevemizi geliştirmeye çalışmaktayız.

3. Çalışmada Önerilen Kuramsal Çerçeve

Kuramsal çerçeveyi oluştururken, Türkiye’de işletme eğitiminin kurumsal bağlamı ile ilgili yazından (örn. Erden, 2006; Üsdiken, 2003 ve 2004; Üsdiken ve Wasti, 2009), genel olarak yüksek öğrenimi etkileyen siyasi bağlamla ilgili yazından (örn. Heper, 1985; Sunar, 1974; Buğra ve Savaşkan, 2014; Eğitim-Bir-Sen, 2014), ilgili yasa ve yönetmeliklerden, akademik işe almalarla ilgili 2008-2015 arasında ulusal gazetelerde yayımlanan haberlerden ve bu alanın üyeleri olarak kişisel deneyim ve gözlemlerimizden yararlanmaktayız. Bu verilerin analizi sonucunda, işletme alanında, temel amaçları, değerleri, çıktıları, müfredatı, işlevleri açısından farklılaşan üç temel kurumsal mantığın söz konusu olduğunu belirledik: Mesleki, Bilimci, Girişimci mantıklar. Diğer yandan da, üniversitelerin ve doğal olarak alt birimlerinin, seküler, liberal, liberal-muhafazakar, ayrıca muhafazakarlığın içinde Milli Görüş ve Gülen Cemaati şeklinde ayrışan, “örtük” siyasi kimlikler edindiklerini belirledik.

Buradan hareketle, şekilde görülen kuramsal çerçeveyi oluşturduk. Bu kuramsal çerçeveye göre, işletme bölümlerine akademik personel seçiminde etkili olan karar verici (kurucu dekan, bölüm başkanı ve/veya rektör) ile seçecekleri akademisyen arasındaki kurumsal mantık ve siyasi ağ yerleşikliği açısından benzerlik derecesi, bir yandan karar vericinin alandaki tekli ya da çoklu kurumsal mantıklara yerleşik olma derecesine, diğer

yandan da, karar vericinin bağlantılı olduğu siyasi ağların kapalı ya da açık olma derecesine (Burt, 1992 ve 2007; Uzzi, 1996 ve 1997) bağlıdır.

Şekil 1: Önerilen Kuramsal Çerçeve

		Karar vericinin yerleşik olduğu ağ yapısı	
		Kapalı	Açık
Karar vericinin yerleşik olduğu kurumsal mantıklar	Çoklu	(3) Seçilen akademisyen herhangi bir mantığa, ancak benzer ağa yerleşik	(4) Seçilen akademisyen herhangi bir mantığa ve herhangi bir ağa yerleşik
	Tekli	(1) Seçilen akademisyen benzer tekli mantığa ve benzer ağa yerleşik	(2) Seçilen akademisyen benzer tekli mantığa, ancak herhangi bir ağa yerleşik

Bu çerçevedeki dört hücrede yer alan hipotezlerin gerisindeki düşünce, tekli mantığa ve/veya kapalı siyasi ağa yerleşik karar vericinin, benzer tekli mantığa ve/veya siyasi ağa yerleşik akademisyeni seçmeye eğilimli olacağı, çoklu mantıklara ve/veya açık siyasi ağlara yerleşik karar vericinin ise, kendisinden farklı herhangi bir kurumsal mantığa (ya da mantıklara) ve/veya herhangi bir siyasi ağa (ya da ağlara) yerleşik akademisyeni seçmeye eğilimli olacaktır.

4. Pilot Araştırma

Çalışmanın ikinci aşamasında ise, Türkiye’de 2008 yılından sonra kurulmuş olan ve farklı örtük siyasi kimliklere yerleşik olup merkez veya taşrada kurulu üç vakıf iki devlet üniversitesinin (A, B, C, D, E üniversiteleri) İktisadi ve İdari Bilimler/ İşletme Fakültelerinin kurucu dekanları, işletme bölüm başkanları ve öğretim üyeleriyle yaptığımız yarı yapılandırılmış mülakatlar, öğretim üyeleri özgeçmişleri, bölüm web siteleri ve üniversite/bölümle ilgili basında yer alan haberler derinlemesine incelenmiştir. Toplamda 25 kişi ile birer saat süren mülakatlarda, karar vericilerden bölümün kuruluş sürecini anlatmaları istenmiş sonrasında ise yöneltilen sorularla alternatif işletme yüksek öğretimi alanında mevcut mantıkların hangilerini ne şekilde benimsedikleri ve önemsedikleri ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Bunun ardından ise, hem kendilerinin hem de işe aldıkları diğer öğretim üyelerinin işe alım süreçlerine ilişkin sorular sorulmuştur. Benzer olarak, İşletme bölümü öğretim üyelerine de mevcut mantıkların hangilerini ne şekilde benimsediklerine dair sorulan sorularda, bölümdeki diğer öğretim üyeleriyle işletme alanında araştırma, yayın ve eğitim-öğretim konularında bakış açılarının farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. İşe alım süreçlerine dair sorulan sorularla, her iki grubun da siyasi kimliklerini ve ağlarını ortaya çıkartabilmek amaçlanmış, bunu yaparken de üniversitenin ilişkilendirildiği örtük siyasi kimlik dikkate alınmıştır.

Ulaşılan bulgular aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. Bulgularımız, karar vericilerin alternatif kurumsal mantıklara yerleşik olma dereceleri ve siyasi ağ bağlantılarının işe alım kararlarına, hipotezlerde öngörüldüğü biçimde yansıdığını ancak, bazı koşulsal faktörlerin öngörülenin dışında sonuçlar doğurduğunu göstermektedir.

Tablo 1. Pilot Araştırma Sonuçları

Üniversite	A	B	C	D	E
Boyutlar					
Üniversitenin siyasi kimliği	Gülen	Liberal	Liberal-Muhafazakar	Liberal	Liberal-Muhafazakar
Üniversitenin yeri	Taşra	Merkez	Merkez	Taşra	Merkez
Üniversitenin sahipliği	Vakıf	Vakıf	Vakıf	Vakıf	Devlet
Karar vericinin siyasi ağı	Kapalı	Açık	Kapalı	Açık	Kapalı
Karar vericinin kurumsal mantığı	Bil+Mesl	Bil+Mesl+Gir	Bilimci	Mesleki	Mesleki
Beklenen durum	Hücre 3	Hücre 4	Hücre 1	Hücre 2	Hücre 1
Gerçekteki durum	Hücre 3	Hücre 3	Hücre 2	Hücre 4	Hücre 1

Tablonun son iki satırında görüldüğü gibi, kuramsal çerçevemizin öngördüğü durum ile gerçekteki durum sadece A ve E Üniversitelerinde örtüşmektedir. B Üniversitesindeki İşletme bölümünde karar verici, genellikle kendisiyle aynı okuldan doktora derecesi almış adayları işe alarak, bölümün niteliğini Hücre 3'e doğru kaydırmıştır. C Üniversitesindeki bölüm ise, bir yandan bilimci mantığa yerleşik akademisyen kıtlığı, diğer yandan da Üniversitenin her siyasal görüşe açık olduğu imajı yaratma kaygısı nedeniyle, bilimci mantığa yerleşik ama farklı siyasal kimliklere (özellikle, liberal ya da liberal-sol) sahip akademisyenleri de alarak, Hücre 2'ye doğru evrilmiştir. D Üniversitesindeki bölüm ise, taşrada öğretim elemanı bulma sorunu nedeniyle farklı mantıklara yerleşik akademisyenleri de alarak, Hücre 4'e doğru kaymıştır.

A üniversitesi taşrada (Ankara, İstanbul ve İzmir dışındaki iller) yer alan ve Gülen Cemaati ile ilişkilenebilen bir vakıf üniversitesidir. Bu örtük siyasi kimlik, Mütevelli Heyetinin de süreçte telkin edici rolü ile, kurucu dekanının işe alım kararlarına yansımış; önceliği bu siyasi görüşe yerleşik, birebir tanıdığı Anadolu'da kendi üniversitelerinde kadro bulamayan kişilerden eleman alımı olmuştur. Kurucu dekan çoklu kurumsal mantığa yerleşiktir; bilimselliği önemsemekte fakat bunun uygulama ile iç içe olması gerektiğini vurgulamaktadır. Fakat kuruluş döneminde bu kriterlerin geri planda kaldığı, vakıf üniversitelerinin doğası gereği ticari gayenin de öne çıkmasıyla birlikte eleman alımında benzer kurumsal mantıklara yerleşik olmanın önem taşımadığı görülmüştür. Bu doğrultuda alınan kişiler de karar verici ile benzer ağa fakat herhangi bir kurumsal mantığa yerleşiktir (Hücre 3).

Kuruluş döneminden sonra alınan adayların ise, dekanın yerleşik olduğu çoklu kurumsal mantıklarla görece daha fazla örtüştüğünü gözlemekteyiz. Karar vericilerin vurguladığı bölgesel piyasayla iç içe projeler ve bunlardan doğan yayınlarla bilimselliğe katkı sağlama amacı işe alım kriterlerine de yansımıştır. Sanayi ile olan projelerden yayın elde etmeye yönelik vurgu, piyasa odaklı eğitim programı ve uygulamanın işine yarayacak araştırma temalarının belirleyici olduğu bilimci ve girişimci kurumsal mantıklara yerleşik bireyler kadroya dahil edilmiştir. Burada bir önemli nokta da, ilk dönemde alınan ve görece bilimsel yetkinliği ve İngilizce düzeyleri daha geride olan öğretim üyeleri ile sonraki dönemde alınan ve çoğu yurt dışı (özellikle Amerika) doktoralı öğretim üyelerinin eğitim-öğretim, araştırma ve yayına bakış açılarının farklılığıdır. Her iki gruptan üyelerle yapılan

görüşmeler aralarında, ders izlencesi hazırlama, teori ve pratiğe atfedilen önem açısından örtülü bir ayrışmanın olduğunu ortaya koymuştur.

Merkezde yer alan bir vakıf üniversitesi olan B Üniversitesinde ise, karar verici çoklu mantığa ve açık siyasi ağlara yerleşiktir. Kuruluş sürecinde, YÖK'ün koyduğu bölüm kurma şartlarını en hızlı şekilde sağlamak amacıyla, karar verici kendisi ile aynı üniversiteden (Boğaziçi) doktora dereceleri almış elemanları seçmiştir. Sonuç olarak işe alınan akademisyenler, çoklu mantıklara yerleşik olmakla birlikte, siyasi değil ancak mezun olunan okul temelli kapalı bir ağa yerleşiktirler. Bundan ayrı olarak, bölümün işe alım kriterlerine uymamasına rağmen Mütevelli Heyetin işe alımda doğrudan etkisi olan kişiler olmuştur. Sonuç olarak, B Bölümünün teorik olarak Hücre 4'teki durumu yansıması beklenirken, okul temelli kapalı ağa yerleşik olması nedeniyle Hücre 3'e benzer bir durumu yansıtmaktadır.

Bir yandan, eğitim sektörü dışından gelen kurucu vakfın girişimciliği daha ön plana çıkarması, diğer yandan da kuruluş dönemindeki karar vericilerin (rektör ve dekan) bilimci ve mesleki mantığa yerleşik olmaları çoklu mantığın oluşmasına yol açmıştır. Vakıf üniversitesi olmaktan kaynaklı öğrencilerin mezuniyet sonrası iş bulma kaygıları, bölümün eğitimini de piyasa odaklılığa yöneltmiştir. Üniversite yönetiminin önceliği, öğrencilere mesleki becerilerin kazandırılması ve mezun olduğunda mesleğini icra edebilecek bireyler yetiştirmek olmuştur. Fakat bu piyasa odaklılık düşüncesi, araştırma kısmına eğitim-öğretimde yansıdığı düzeyde yansımamıştır. Bu konuda üst yönetimin tavrı önem teşkil etmektedir; üst yönetim yayının niceliği ve endekslı dergilerde olup olmadığı ile ilgilenmekte, üretilen işin niteliğini sorgulamamaktadır.

Kapalı siyasi ağa yerleşiklik anlamında herhangi bir bulguya rastlamadığımız B üniversitesinde karar vericilerle yapılan görüşmelerde, "tepeden gelen adayları" kabul etmedikleri "ideolojinin önemli olmadığı" ve "özgürlükçü bir çalışma ortamı" olduğuna yönelik ifadeler tekrarlanmıştır. Fakat sonuç olarak oluşan kadroya bakıldığında hayat tarzları ve dünya görüşleri benzer insanların bir arada olduğunu görmekteyiz. Her ne kadar görüşmelerde bu yapının tesadüfen oluştuğu belirtilse de; karar vericilerin bölüm içi uyumu önemli görmeleri, adayların kişisel ilişkileri, iletişim biçimleri ve tavırlarının değerlendirilmeye alınmasının belli bir ideolojiden etkilenmesi de muhtemeldir.

C Üniversitesi liberal-muhafazakar (AKP) kimlikle ilişkilenebilen ve merkezde yer alan bir vakıf üniversitedir. Karar verici aktörler bilimci tekli kurumsal mantığa ve kapalı siyasi ağ yapısına yerleşiktir. Kurucu vakıf ise muhafazakar tabanlı olup, mevcut siyasi iktidardan önemli isimler de vakfa ve üniversiteye fikren destek vermektedir. Kurucu vakıf başkanı, dekan ile birlikte bu süreçte etkin rol üstlenmiş, siyasi görüşleri doğrultusunda kendi ağ yapısına ve bilimci mantığa yerleşik eleman alımına gitmiştir. Üniversite kendini araştırma üniversitesi olarak konumlandırmakta, bu doğrultuda hem öğretim üyelerine görece az ders yükü vererek onların araştırmalarına zaman ayırmalarını sağlamakta ve sonuç olarak da onlardan uluslararası akademik yayın performansı beklentisinde bulunmaktadır. Bilimci mantığa yerleşiklik müfredatı da yansımıştır. Amerikan etkisiyle şekillenen bilimci mantığın programa yansımada, çok esnek bir müfredat kurgusu, birinci sınıfta evrensel bilgi donanımını sağlayan ortak dersler ve sonraki yıllarda da ağırlıklı olarak seçmeli dersleri gözlemlemekteyiz. Bu doğrultuda işletme eğitiminde hem evrenselin hem de bağlamın anlaşılmasının gerekliliğini düşünen kadro ve müfredat oluşturulmuştur. Kuruluş döneminde kurucu vakıf ile düşünsel teması olan kişilerin alımı söz konusu olmakla birlikte; ilerleyen dönemde bir yandan eğitim-öğretim başlayınca daha fazla sayıda akademisyene ihtiyaç duyulması, diğer yandan da üniversitenin her siyasi görüşe açık olduğu imajı yaratma kaygısı nedeniyle, yine bilimci mantığa yerleşik ama farklı siyasi kimliklere (özellikle, liberal

ya da liberal-sol) sahip akademisyenler de alınmıştır. Sonuç olarak, C Bölümünün Hücre 1'deki durumu yansıtmaması beklenirken, Hücre 2'ye doğru evrildiği gözlenmiştir.

Taşrada yer alan ve herhangi bir siyasi ağa yerleşik olmayan bir vakıf üniversitesi olan D Üniversitesinde ise, karar verici tekli mesleki mantığa ve açık ağ yapısına yerleşiktir. Karar verici ve işe alınan diğer elemanların çoğu, aynı şehirde bulunan başka bir vakıf üniversitesinden gelmişlerdir. Üniversitenin taşrada yer almasından ötürü, karar vericiler istedikleri akademik kriterlere uygun aday bulmada zorluk yaşamaktadır. Gerçekleştirilen görüşmelerde bölüm başkanı kendisiyle aynı bilim anlayışına sahip ve kendi tanıdıkları arasından eleman almayı her zaman ön planda tutmak istediğini dile getirirse de, başvuran aday sayısının az olmasından dolayı bu gerçekleşmemektedir. Hatta bu durum dekan ve bölüm başkanının farklı mantıklara yerleşik olmalarında da gözlemlenebilir. Dekan uygulamaya ağırlık veren biridir, öğretim üyelerinin de uygulama tecrübelerinin olmasını ve bu bilginin işletme eğitimine yansıtılması gerektiğini söylemektedir. İşletme eğitiminde öğrencinin temelde muhasebe, bilgi teknolojileri ve yabancı dil alanlarında yetişmesini ön planda tutmaktadır. Dekan mesleki mantığa yerleşik olmasına rağmen koşulsal etmenlerden ötürü başka mantıkları benimseyen kişileri de işe almak zorunda kalmıştır. Örneğin, bölüm başkanının vurguladığı araştırma odaklılık, teorik çalışmalara yapılan vurgu, uluslararası yayını öncelik haline getirme gibi unsurlar bilimci mantığa yerleşikliğini yansıtmakta ve karar verici ile ayrılmaktadır. Bu durum aslında bölüm başkanı ve dekanın doktora eğitimlerinin farklı mantıklara yerleşikliğinden, akademi dışı tecrübelerinden ve bunun sonucunda sahip oldukları mantık temelli kimliklerden de kaynaklıdır. Bununla birlikte, üniversitenin taşrada olması ve başvuran aday sayısının az olmasından dolayı, karar verici mesleki mantığa yerleşik olmasına rağmen başka mantıkları benimseyen kişileri de işe almak zorunda kalmıştır. Bu durumda oluşan kadroda kendisinden farklı mantığa ve farklı siyasi ağlara yerleşik kişiler bulunmaktadır. Sonuç olarak, D Bölümünün Hücre 2'deki durumu yansıtmaması beklenirken, Hücre 4'e doğru evrildiği gözlenmiştir.

Son olarak, E Üniversitesi, merkezde yer alan ve liberal-muhafazakar kimlikle ilişkilenen bir devlet üniversitesidir. Karar verici, bu yönde siyasi kapalı ağa, öte yandan da tekli mesleki mantığa yerleşiktir. Bölümün kuruluş aşamasında kadroda iki öğretim üyesi yer almaktaydı ve bu dönemde yer alan kişilerin çalıştıkları alanlarla ilintili olarak bölüm dijital işletme üzerinde uzmanlaşmayı öngörüüyordu. Fakat o dönemki bölüm başkanının başka bir üniversiteye geçmesiyle, yeni gelen dört öğretim üyesi dijital işletme tabanlı müfredatın değiştirilmesi yoluna gitmiştir. Bu duruma aslında kuruluş dönemindeki birçok bölümde rastlanmaktadır, yeterli sayıda kadroya sahip olmayan bölümler müfredatlarını idealden ziyade mevcut öğretim üyelerinin uzmanlık alanlarına göre oluşturmaktadır. Belli bir alanda uzmanlaşma fikrinden mesleki beceri kazandırma odaklı ve piyasa gereksinimlerine cevap verebilecek mezun yetiştirme hedefine yönelen bölüm; her ne kadar tüm ana bilim dallarının eşit şekilde müfredatta yer alması gerektiğini söylemde vurgulasa da muhasebe ve finansman alanına ağırlık vermektedir. Alınan her bir öğretim üyesi ile gerçekleştirilen görüşmelerde (biri hariç), işletme bölümünün üniversitenin finans merkezine yakın olmasından ötürü de; piyasanın isteklerine cevap verebilecek, özel sektörün aradığı mesleki bilgi ve becerilerle donatılmış öğrenci yetiştirilmesinin öncelikli olduğuna vurgu vardır. Fakat bu vurguya rağmen öğretim üyelerinin özgeçmişlerinde akademi dışı bir iş tecrübesi gözlemlenmemiştir. Yine mesleki mantık ile aynı doğrultuda, bölümün Türkçe eğitim vermesi yönünde karar alınmıştır. Görüşmelerden birinde bu kararın gerekçesini bir öğretim üyesi "KPSS'ye girince öğrenciye bilanço nedir diye soracaklar" ifadesi ile açıklarken bu aslında yerleşik olunan mesleki kurumsal mantığı yansıtmaktadır.

Bölümde karar vericiler ile alınan öğretim üyeleri arasında yerleşik oldukları kurumsal mantıklar arasında örtüşme gözükmemektedir. Bunun ötesinde ise liberal-

muhafazakar kimlikle ilişkilendirilen bu devlet üniversitesindeki karar vericiler kapalı ağ yapısına sahiptir. Kuruluş döneminde ve sonrasında alınan kişiler de bu ağdan gelmektedir. Öğretim üyelerinden bir kısmı açık şekilde buldukları sosyal çevrenin mevcut siyasi iktidarının içerisinde olduğunu dile getirmiş ve işe alım süreçlerinde de bu siyasi kimliğin çok önemli etkisi olduğunu vurgulamıştır. Durum, C Üniversitesine benzer olmakla birlikte, bu üniversitenin işletme bölümüne, benzer tekli kurumsal mantığa ve benzer siyasi ağa yerleşik elemanlar alınmıştır. Diğer bir deyişle, C Bölümü Hücre 2'ye yaklaşırken, E Bölümü beklediği gibi Hücre 1'deki durumu yansıtmaktadır. Bu farklılaşma, çalışmamızda, bir yandan bilimci mantığa yerleşik akademisyenlerin, mesleki mantığa yerleşik olanlara göre kıt olması, diğer yandan da devlet üniversitelerinin vakıf üniversitelerine göre piyasa baskısını daha az hissetmeleriyle açıklanabilir.

5. Sonuç

Sonuç olarak, bulgularımız, kurumsal çerçevemizi bir ölçüde desteklemekle birlikte, çeşitli koşulsal etmenlerin kontrol edilmesi ya da çerçevenin buna göre tadil edilmesi gerektiğini göstermiştir. Bu etmenler; (1) üniversitenin merkez ya da taşrada olmasına göre öğretim elemanı arzının farklı olması, (2) devlet ya da vakıf üniversitesi olmasına göre piyasanın taleplerine duyarlılık düzeyinin değişmesi, (3) öğretim elemanı arzının kurumsal mantıklara göre değişmesi ve (4) karar vericinin siyasi ağı dışında sosyal ağının da devreye girmesidir. Bu koşulsal etmenlere ek olarak, çalışmamız bölüm oluşturma sürecinin dinamik karakterini de sergilemektedir. Bunlar, kurucu karar vericilerin işten ayrılmaları, başlangıçta benimsenen kurumsal mantığın öngördüğü elemanların ve/veya finansal kaynakların kıtlığı nedeniyle, zaman içinde bölüm kimliğinin değişmesi, çeşitli siyasi olaylar (örneğin, Gülen Cemaati ile AKP arasındaki çatışma) nedeniyle bazı üniversitelerin siyasal kimliklerinin gayrimeşrulaşması olarak sayılabilir. Bu sonuçlar, örgüt kimliğinin, bir yandan başlangıçta tasarlanmaya çalışılan, ancak öte yandan da izleyen süreçte koşullar, aktörler ve ağlar temelinde inşa edildiğini göstermektedir.

6. Kaynakça

Battilana, J., Dorado, S. (2010), "Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations", *Academy of Management Journal*, 53(6), pp 1419-1440.

Battilana, J., Lee, M. (2014), "Advancing Research on Hybrid Organizing– Insights from the Study of Social Enterprises", *The Academy of Management Annals*, 8(1), pp 397-441.

Besharov, M. L., Smith, W. K. (2014), "Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications", *Academy of Management Review*, 39(3), pp 364-381.

Buğra, A., Savaşkan, O. (2014), *New Capitalism in Turkey: The Relationship Between Politics, Religion and Business*, Edward Elgar Publishing, UK.

Burt, R. S. (1992), *Structural Holes. The Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Burt, R. S. (2007), "Secondhand Brokerage: Evidence on the Importance of Local Structure for Managers, Bankers, and Analysts", *Academy of Management Journal*, 50(1), pp 119-148.

Dunn, M. B., Jones, C. (2010), "Institutional Logics and Institutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education, 1967–2005", *Administrative Science Quarterly*, 55(1), pp 114-149.

Eğitim-Bir-Sen, (2014), Rakamlarla 28 Şubat raporu: Bir daha asla: 17 yıl sonra 28 Şubat. Eğitim-Bir-Sen, Ankara.

Erden, Z. (2006), "Histories, Institutional Regimes and Educational Organizations: The Case of Turkish Higher Education", (Unpublished doctoral dissertation), Sabanci University, Istanbul, Turkey.

Friedland, R., Alford., R.R. (1991), "Bringing Society Back in: Symbols, Practices and Institutional Contradictions". Walter W. Powell ve Paul J. DiMaggio (der.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* içinde, Chicago: University of Chicago Press, pp. 232-263.

Glynn, M. A. (2000), "When Cymbals Become Symbols: Conflict Over Organizational Identity Within a Symphony Orchestra", *Organization Science*, 11, pp 285–298.

Glynn, M. A., Lounsbury, M. (2005), "From the Critics' Corner: Logic Blending, Discursive Change and Authenticity in a Cultural Production System", *Journal of Management Studies*, 42(5), pp 1031-1055.

Glynn, M. A. (2008), "Beyond Constraint: How Institutions Enable Identities". R. Greenwood, C., Oliver, R. Suddaby ve K. Sahlin-Andersson (der.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* içinde, UK: Sage Publications, pp. 413-430.

Goodrick, E., Reay, T. (2011), "Constellations of Institutional Logics Changes in the Professional Work of Pharmacists", *Work and Occupations*, 38(3), pp 372-416.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., ve Lounsbury, M. (2011), "Institutional Complexity and

Organizational Responses", *The Academy of Management Annals*, 5(1), pp 317-371.

Heper, M. (1985), *The State Tradition in Turkey*, Eothen Press, Walkington, England.

Kraatz, M. S., Block, E. S. (2008), "Organizational Implications of Institutional Pluralism". R. Greenwood, C., Oliver, R. Suddaby ve K. Sahlin-Andersson (der.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* içinde, UK: Sage Publishing, pp. 243-275.

Meyer, R. E., Sahlin, K., Ventresca, M. J., ve Walgenbach, P. (2009), "Ideology and institutions: Introduction". R. E. Meyer, K. Sahlin, M. J. Ventresca ve P. Walgenbach (der.), *Book Series: Research in the Sociology of Organizations* içinde, UK: Emerald Group Publishing Limited, pp. 1-15.

Pache, A., Santos, F. (2010), "When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands", *Academy of Management Review*, 35(3), pp 455-476.

Pache, A., Santos, F., (2013), "Embedded in Hybrid Contexts: How Individuals in Organizations Respond to Competing Institutional Logics". M. Lounsbury ve E. Boxenbaum (der.), *Institutional Logics In Action, Part B: Research in the Sociology of Organizations* içinde, UK: Emerald Group Publishing Limited, pp. 3-35.

- Sauerland, D. (2015), "Ideologies, Institutions, and the New Institutionalism". J. D. Wright (der.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences içinde*, Oxford: Elsevier, pp. 561-572.
- Smets, M., Morris, T. I. M., ve Greenwood, R. (2012), "From Practice to Field: A Multilevel Model of Practice-Driven Institutional Change", *Academy of Management Journal*, 55(4), pp 877-904.
- Sunar, I. (1974), *State and Society in the Politics of Turkey's Development (No. 377)*, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- Uzzi, B. (1996), "The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect", *American Sociological Review*, pp 674-698.
- Uzzi, B. (1997), "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, pp 35-67.
- Üsdiken, B. (2003), "Plurality in Institutional Environments and Educational Content: The Undergraduate Business Degree in Turkey". R.P. Amdam, R.Kvalshaugen ve E.Larsen (der.), *Inside the Business Schools içinde*, Denmark: Copenhagen Business School Press, pp 87-109.
- Üsdiken, B. (2004), "The French, the German and the American: Higher Education for Business in Turkey, 1883-2003", *New Perspectives on Turkey*, pp 5-38.
- Üsdiken, B., Wasti, S. A. (2009), "Preaching, Teaching and Researching at the Periphery: Academic Management Literature in Turkey, 1970-1999", *Organization Studies*, 30(10), pp 1063-1082.

MELEZ Mİ, ÇOKLU MU? KAMU BANKALARINDA KURUMSAL KARMAŞIKLIK, ÖRGÜTSEL KİMLİKLER VE STRATEJİK YANITLAR³⁹

Mustafa ÖZSEVEN

mustafaozseven@gmail.com

Ali Danışman

Çukurova Üniversitesi

adanis@cu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, Türkiye’de 2001 sonrası kamu bankalarının yönetiminde yaşanan dönüşümü kurumsal mantık perspektifiyle inceleyerek kurumsal karmaşıklık ve örgütsel kimlikler arasındaki ilişkiye açıklık getirmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada, bu ilişki, çoklu kurumsal mantıkların örgütsel kimliklere, örgütsel kimlik türünün de stratejik yanıtlara etkisini dikkate alarak iki yönlü araştırılmıştır. Bu çerçevede öncelikle kamu bankalarının çoklu kurumsal mantıkların etkisiyle melez mi yoksa çoklu mu örgütsel kimliklere sahip oldukları incelenmiştir. Sonrasında, bu örgütsel kimliklerin, kurumsal karmaşıklığa yönelik geliştirilen stratejik yanıtlara nasıl tesir ettiği araştırılmıştır. Yapılan doküman incelemeleri ve görüşmeler ile gerçekleştirilen kodlamalar, kamu bankalarının hem kalkınma hem de ticari bankacılık kurumsal mantıklarının etkisiyle melez bir örgütsel kimliğe sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Melez örgütsel kimliği uyarlayan kamu bankalarının niteliklerinde her iki kurumsal mantığa ait unsurların paradoksal şekilde birlikte bulunması, kurumsal karmaşıklığa, Oliver’ın (1991) tanımladığı şekliyle, kabullenme ve uzlaşma stratejileriyle yanıt verildiğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal karmaşıklık, örgütsel kimlik, kurumsal değişim, Türk bankacılık sektörü, stratejik yanıtlar

1. Giriş

Kurumsal mantık ile ilgili çalışmalar, ilk yıllarda daha çok örgütsel alan genelinde benzeşmeyi sağlayan yapılar üzerinde dururken (Friedland ve Alford, 1991; Scott, Ruef, Mendel ve Caronna, 2000; Thornton ve Ocasio, 1999, Thornton, 2001, 2002, 2004), son yıllarda kurumsal karmaşıklık ve değişim ile bunlarla örgütsel olgu ve uygulamalar arasındaki ilişkileri konu edinmeye başlamıştır (Battilana ve Dorado, 2010; Kodeih ve Greenwood, 2014; Jay, 2013; Pache ve Santos, 2013; Yu, 2013). Son yıllardaki çalışmalarda, özellikle, örgütsel alandaki hakim materyal pratik ve sembollerin değişimiyle ortaya çıkan çoklu kurumsal mantıklar ile örgütsel kimlik ve uygulamalar arasında nasıl bir ilişki olduğu üzerinde durulmaktadır (Battilana ve Dorado, 2010; Kodeih ve Greenwood, 2014; Jay, 2013; Pache ve Santos, 2013). Bu çalışmalarda, genel olarak, kurumsal karmaşıklık ile örgütsel

³⁹ Bu çalışma, Çukurova Üniversitesi Rektörlüğü Bilimsel Araştırma Projeleri Birimince desteklenen İİBF2013D7 no.lu proje ve Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda kabul edilen “Kurumsal Karmaşıklık ve Örgütsel Kimlik: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

kimlikler arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu ortaya konulmakta, ancak bu etkileşimin nasıl gerçekleştiği konusunda pek açıklık bulunmamaktadır. Dolayısıyla, kurumsal karmaşıklık ile ortaya çıkan kurumsal değişimle örgütsel kimliklerin nasıl şekil aldığı ve yeni şekliyle örgütsel kimliklerin kurumsal karmaşıklığa nasıl yanıt verdikleri görgül bir araştırma sorusu olarak önemini korumaktadır. Bu çerçevede, bu çalışmada bankacılık sektöründe bir araştırma yapılarak kurumsal değişim sonrası oluşan ve varlığını devam ettiren kurumsal mantıkların ağırlık düzeylerinin örgütsel kimlikler üzerinde nasıl bir etkiye yol açtığı ve bu etkiyle şekillenen örgütsel kimlik türlerinin örgütlerin kurumsal karmaşıklığa karşı yanıtlarını nasıl şekillendirdikleri belirlenmeye çalışılmaktadır.

19. yy'ın ortalarında gelişen Türk bankacılık sektöründe hem kamu sermayeli hem de özel sermayeli bankalar bulunmaktadır. Özel sermayeli ticaret bankalarında genel olarak ticari bankacılık kurumsal mantığı, kamu sermayeli ticaret bankalarında da uzun yıllar kalkınma kurumsal mantığı etkili iken, 2001 sonrasında devlet tarafından kapsamlı yasal düzenlemeler yapılmış ve bunun sonucunda da özellikle kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetimini şekillendiren kurumsal mantıklarda önemli değişiklikler yaşanmıştır. Yeni yasal düzenlemelerle kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetiminde ticari bankacılık kurumsal mantığı unsurları daha belirgin bir şekilde görülmeye başlamıştır. Böylece kamu sermayeli ticaret bankaları hem kalkınma hem de ticari bankacılık kurumsal mantıklarının etkisi altında kalmışlardır. Bu çalışma ile bu şekilde ortaya çıkan kurumsal karmaşıklık ile örgütsel kimlikler ve stratejik yanıtlar arasında nasıl bir etkileşim olduğu anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bu çerçevede şu sorulara yanıt aranmaktadır: Türk bankacılık sektöründe çoklu kurumsal mantıklar ve örgütsel kimlikler arasında ne tür bir ilişki bulunmaktadır? Kurumsal değişimle oluşan örgütsel kimlikler kurumsal karmaşıklığa karşı geliştirilen stratejik yanıtları nasıl etkilemektedir?

Çalışmada öncelikle kurumsal mantıklarda değişim, kurumsal karmaşıklık, örgütsel kimlik ve stratejik yanıtlar hakkında bilgiler sunulmaktadır. Daha sonra Türk bankacılık sektörü ve sektörü şekillendiren baskın kurumsal mantıklar anlatılmaktadır. Bunu yapılan araştırma ile ilgili yöntemsel bilgiler takip etmektedir. Son olarak araştırma bulguları raporlanmakta ve tartışılmaktadır.

2. Kuramsal Çerçeve: Kurumsal Değişim, Kurumsal Karmaşıklık, Örgütsel Kimlikler ve Stratejik Yanıtlar

Kurumsal değişim, belirli bir örgütsel alanda yerleşik kurumsal uygulamaların dönüşüm veya gelişimiyle yeni kurumsal yapının hakim konuma gelmesidir (Oliver, 1992: s. 564; Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012: s. 164-165). Diğer bir deyişle, kurumsal değişim, yerleşik uygulama, kural, materyal pratik ve kültürel sembollerin dönüşüm ve gelişimiyle hakim kurumsal mantık unsurlarının, dolayısıyla kurumsal düzenin yeni bir şekil almasıdır (Greenwood ve Hinings, 1993; Greenwood, Suddaby ve Hinings, 2002; Greenwood ve Suddaby, 2006; Oliver, 1992). Kurumsal değişim neticesinde, çoklu kurumsal mantıkların birey ve örgütlerin eylem ve kararlarında etkili hale gelmesi kurumsal karmaşıklığın yaşanmasına yol açar (Delbridge ve Edwards, 2013; Dunn ve Jones, 2010; Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta ve Lounsbury, 2011: s.334; Kraatz ve Block, 2008: s.243; Marquis ve Lounsbury, 2007; Peng ve Chen, 2011). Çoklu kurumsal mantıkların gelişimiyle görülen kurumsal karmaşıklığın örgütsel düzen ve uygulamalara yansması ise, kurumsal mantıkların yaygınlık seviyesine göre şekillenir (Thornton ve diğerleri, 2012: s.165, 167). Bu açıdan, kurumsal değişim sonrasında, kurumsal mantıkların yaygınlık seviyelerinde farklılaşma yaşanmasıyla, örgütsel düzen ve uygulama şekillerinde çeşitlilik olabilir (Battilana ve Dorado, 2010; Kodeih ve Greenwood, 2014; Pache ve Santos, 2013). Bu çeşitliliğin örgütsel düzeyde en belirgin şekilde görüldüğü alanlardan birisi örgütsel kimliklerdir. Örgütsel kimlik,

örgütü diğerlerinden ayırıştırır, farklılaştırıcı, geçici sürekliliğe sahip merkezi özellikler bütünüdür (Corley, Harquail, Pratt, Glynn, Fiol ve Hatch, 2006: s.90; Whetten ve Mackey, 2002: s.394-395; Whetten, 2006: s.221). “Biz kimiz?” sorusuna karşı verilen yanıt, misyon ifadesi, sahiplik yapısı, ürün sepet yoğunluğu, hedef kitle ve neye odaklanıldığı örgütsel kimliğin boyutları olarak karşımıza çıkar (Baron, 2004: s.11; Corley ve diğerleri, 2006: s.92; Fiol, 1991: s.207; Glynn, 2000, Pache ve Santos, 2013: s.980). Örgütsel kimlik özelliklerinin farklı kurumsal mantıklardan kaynaklanan çoğulcu baskılar neticesinde alacağı şekil, örgütsel kimlik türünün oluşmasında belirleyici olacaktır (Battilana ve Dorado, 2010; Kraatz, 2009; Pratt ve Foreman, 2000: s.27). Bu minvalde, farklı kurumsal mantıklara özgü örgütsel kimlik özellikleri arasında bağ kurulursa ‘melez’, kurulamaz ve farklı kurumsal mantıklara özgü örgütsel kimlik özellikleri ayrışık taşınırsa ‘çoklu’ örgütsel kimlik türünün gelişeceği düşünülebilir (Battilana ve Dorado, 2010; Kraatz, 2009; Pratt ve Foreman, 2000: s.27).

Örgütlerin uygulamaları melez ya da çoklu örgütsel kimliklerden hangisini taşıdıklarına göre farklılaşabilecektir (Battilana ve Dorado, 2010; Kodeih ve Greenwood, 2014). Zira farklı kimlik özelliklerinin sentezlenebildiği melez örgütlerde her iki kurumsal mantığa ait unsurlar uygulamalara yansırken, farklı kimliklere ait özelliklerin ayrıştığı çoklu kimliklerde, bazı kurumsal mantık unsurları uygulamaya geçirilmeden sembolik olarak adapte edilebilir (Aurini, 2006; Battilana ve Dorado, 2010; Bromley ve Powell, 2012; Oliver, 1991: s. 154-155; Pratt ve Foreman, 2000: s. 28). Buna göre, kurumsal değişimle örgütsel alandaki kurumsal mantıkların yaygınlık düzeylerinde ortaya çıkan çeşitliliğin, bir tarafta, farklı örgütsel kimliklerin oluşmasına, diğer tarafta farklı stratejik yanıtların ortaya çıkmasına yol açacaktır (Greenwood ve diğerleri, 2011; Kraatz, 2009; Pache ve Santos, 2013; Thornton ve diğerleri, 2012: s. 164-165).

Kurumsal değişim sürecinde kurumsal karmaşıklığı oluşturan kurumsal mantıkların yaygınlık düzeyleri, örgütsel kimlik ve stratejik yanıtlar arasındaki etkileşim üç farklı şekilde gerçekleşebilir. Örneğin, yeni ortaya çıkan kurumsal mantık örgütsel uygulamalar üzerinde etkili olamayabilir ve hakim kurumsal mantığa göre nispeten zayıf kalabilir (Thornton ve diğerleri, 2012: s. 164-165). Bu durumda kimlik korunurken, etkili olmayan kurumsal mantığın uygulamaları da görmezden gelinir (Elsbach ve Kramer, 1996; Greenwood ve diğerleri, 2011: s. 351-352; Oliver, 1991: s. 156). Bir diğer durumda, kurumsal değişimle baskın hale gelen kurumsal mantık hakimiyetini kaybeden kurumsal mantıkla yer değiştirebilir (Thornton ve Ocasio, 1999; Thornton ve diğerleri, 2012: s. 164-165); böylece yeni kurumsal mantıktaki örgütsel kimlik, hakimiyetini kaybeden kurumsal mantıktaki kimliğin yerini alabilir (Thornton, Jones ve Kury, 2005: s. 140). Bu şekilde hakimiyeti kaybolan kurumsal mantığın uygulamaları etkisiz kalırken, yeni kurumsal mantığın uygulamaları baskın hale gelir (Thornton ve diğerleri, 2005: s. 140; Oliver, 1991: s. 152). Üçüncü durumda ise, kurumsal değişim neticesinde hakimiyetini bütünüyle kaybetmeyen ama değişim öncesine göre nispeten daha az etkili konuma gelen kurumsal mantık ile yeni ortaya çıkan kurumsal mantık alanda birlikte yer alabilir (Battilana ve Dorado, 2010; Glynn, 2000; Thornton ve diğerleri, 2012: s. 164-165). Bu durumda, örgütün stratejik yanıtı melez veya çoklu kimliklerden hangisini taşıdığına göre değişebilecektir (Jay, 2013; Kodeih ve Greenwood, 2014; Oliver, 1991). Melez kimliğe sahip ise, çelişkili kurumsal mantık unsurları uygulamalara birlikte yansiyabilir (Oliver, 1991: s. 153; Pache ve Santos, 2013: s. 975). Örgüt, melez değil de çoklu kimliklere sahip olursa, bir yandan işlevsel kurumsal mantık unsurları uygulamalara yansiyabileceken, öte yandan alanda kabul görebilme kaygısıyla işlevsel olmayan kurumsal mantık unsurlarına uyum gösteriliyormuş gibi yapılabilir (ayrışma-decoupling) ve böylece paradoksal kurumsal baskılardan kaçınılabilir (Aurini, 2006: s. 89; Greenwood ve diğerleri, 2011: s. 350; Oliver, 1991: s. 154-155; Pache ve Santos, 2013: s. 992; Pratt ve Foreman, 2000: s. 28).

Özetle, bu açıklamalar çerçevesinde, farklı kurumsal karmaşıklık seviyelerinin farklı örgütsel kimlikleri, farklı örgütsel kimliklerin de farklı stratejik yanıtları ortaya çıkaracağı iddia edilebilir (Greenwood ve diğerleri, 2011: s.350; Kraatz, 2009: s.72; Pratt ve Foreman, 2000: s.28; Thornton ve diğerleri, 2012: s.137, 144). Bu noktada, Türk bankacılık sektöründe yapılan bir araştırma ile bu iddianın ne derece geçerli olabileceği anlaşılmaya çalışılmaktadır.

3. Türk Bankacılık Sektörü

Türk bankacılık sektöründe Cumhuriyetin kurulmasından 1960'lı yıllara kadar milli banka anlayışı hakim görünmektedir (Akgüç, 1989: s. 17; Kocabaşoğlu, Sak, Sönmez, Erkal, Gökmen, Şeker ve Uluğtekin, 2001: s. 29). 1960'lı yıllardan sonra Türk bankacılık sektöründe ve ülke ekonomisinde değişimler yaşanmaya başlamıştır (Denizer, 1997: s.1). Ülke ekonomisinin idaresinde 1960'lı yıllardan itibaren planlı ekonomiye geçilmiş ve geliştirilen planlar çerçevesinde kamu bankalarına da görevler verilmiştir (Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), 1963: s.178, 363; 1973: s.562, 879; 1979: s.260, 262). Ayrıca bu dönemden itibaren Türk bankacılık sektöründeki özel banka sayısında ve ticarileşmede de artış yaşanmıştır (Denizer, 1997: s.1).

Türk bankacılık sektöründe 1960'lı yıllardan itibaren artan ticarileşmeye rağmen 1920'li yılların başından 1980'li yıllara kadar devlet kontrollü kalkınma politikaları önemini korumuştur (Bakır, 2006: s. 183; Denizer, 1997: s. 1). Fakat 1980'li yıllardan itibaren neo-liberal ekonomi politikalarının takip edilmesiyle sektörde piyasa unsurları etkisini arttırmıştır (Atiyas, 2012: s. 60-61; Boratav, Türel ve Yeldan, 1996: s. 374). Bu süreçte fiyatlar ve faizler serbest bırakılmış, özelleştirmelerin önü açılmış ve bankacılık sektöründeki bazı kısıtlamalara da son verilmiştir (Atiyas, 2012: s.60-61; Boratav ve diğerleri, 1996: s. 374). 1980'lere kadar ekonomi politikalarının şekillendirdiği bankacılık sektörü, bir taraftan 1990'lı yılların ortalarından itibaren Avrupa Birliği (AB) kriterleri ve Uluslararası Para Fonuyla (International Monetary Found-IMF) yapılan anlaşmalardan etkilenmeye başlamış (Öniş ve Bakır, 2007: s. 150-153), diğer taraftan, kamu bankalarının yönetiminde siyasilerin tercihleri daha fazla ön plana çıkar olmuştur (Bakır, 2006: s. 184). Aynı süreçte özel bankalarda da işletme grupları etkin konuma gelmiştir (Kocabaşoğlu ve diğerleri, 2001: s. 494). İşletme gruplarının özel bankalarda etkili olması, bankaları grubun diğer işletmelerinin finansmanına yöneltmiştir (Öngör, 2013: s. 134-135). Kamu bankalarının yönetiminde siyasilerin, özel bankaların yönetiminde de işletme gruplarının etkisinin artmasıyla hem kamu hem de özel bankalar asli fonksiyonlarından uzaklaşmış ve bu durum da 2001 krizine yol açmıştır (Bakır, 2006: s. 184; Derviş, 2001). 2001 sonrası ekonominin güçlendirilebilmesi ve bankacılık sektörünün de yeniden yapılandırılabilmesi amacıyla Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı takip edilmeye başlanmış ve böylece bankacılık sektörü yeni bir döneme girmiştir (Bakır, 2006; Derviş, 2001). Bu dönemde, özel sektör yanında kamu bankalarının yönetiminde de piyasa unsurları daha ağırlıklı bir yer edinmeye başlamıştır. Böylece, kamu bankalarının yönetiminde devlet öncülüğünde oluşan kalkınma kurumsal mantığı yanında, piyasa mekanizmasına göre ortaya çıkan ticari bankacılık kurumsal mantığının da etkinliği artmıştır (Bakır, 2006; Bakır ve Öniş, 2010; Boratav ve diğerleri, 1996).

3.1. Kalkınma ve Ticari Bankacılık Kurumsal Mantıkları

Kalkınma ve ticari bankacılık kurumsal mantıklarının bazı tipik özellikleri Tablo 1'de görülmektedir. Kalkınma kurumsal mantığına göre, bankacılık, toplanan mevduatın uygun faiz oranlarıyla reel ekonomiye aktarılmasını sağlayan mekanizmadır. Bu mekanizmanın odağında tarım, sanayi, denizcilik ve maden sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelere düşük maliyetli finansman kaynağı sağlamak vardır (İnan, 1972: s. 18-19; İnan, 1973). Buna

göre, bankacılık hizmeti, ülke ekonomisinin gelişebilmesi için gerçekleştirilen bir kamu görevidir.

Ticari bankacılık kurumsal mantığına göre ise, bankacılık, mevduatın toplanmasında veya kredi olarak verilmesinde kar amacı güdülen bir aktarım mekanizmasıdır (Battilana ve Dorado, 2010: s. 1423). Bu aktarım mekanizmasının odağında banka hissedarlarına gelir sağlayabilmek bulunmaktadır (Battilana ve Dorado, 2010: s. 1423). Neticede ticari bankacılık kurumsal mantığında, bankacılık hizmetleri gelir amaçlı yapılan ticari bir faaliyettir (Battilana ve Dorado, 2010: s. 1423).

Tablo 1. Kalkınma ve Ticari Bankacılık Mantıklarının Tipik Özellikleri

Ölçüt	Kalkınma Kurumsal Mantığının Özellikleri*	Ticari Bankacılık Kurumsal Mantığının Özellikleri**
Bankaya Yaklaşım	Bankayı kalkınma politikalarının gerçekleştirilmesinde bir araç olarak görme	Bankayı gelir elde etmede araç olarak görme
Şubeleşme	Kamu hizmeti odaklı şubeleşme	Fayda-maliyet odaklı şubeleşme
Personel Politikası	Bürokrasiye dayalı personel politikası	Etkinlik ve verimliliğe dayalı personel politikası
Bankacılık Hizmeti	Kalkınma politikaları doğrultusunda bankacılık hizmeti sunma	Müşteri odaklı bankacılık hizmeti sunma
Başarı Kuralı	Başarı faktörü olarak ihtisas alanına sunulan hizmet seviyesini dikkate alma	Başarı faktörü olarak karlılık ve sektördeki konumu dikkate alma
Kredi Türleri	Kalkınma politikalarına göre kredi türlerini belirleme	Rekabet ve piyasa koşullarına dayalı kredi türlerini belirleme
Kredi Faiz Oranları	Yasal sınırlamalar gözetilerek hükümet politikalarına dayalı kredi faiz oranlarını belirleme	Yasal sınırlamalar gözetilerek rekabete ve karlılığa dayalı kredi faiz oranlarını belirleme
Sektörlere Yaklaşım	Belirli sektörleri görev alanı olarak görme	Her sektörü gelir elde etme alanı olarak görme
Bankanın Gözetimi	Banka gözetiminin devlet tarafından yapılması	Banka gözetiminin derecelendirme kuruluşları ve piyasa mekanizmaları ile yapılması

*: Bu özellikler, 1933 yılında düzenlenen 2262 Sayılı Sümerbank Kanunu, 1935 yılında uygulamaya konulan 2805 Sayılı Eti Bank Kanunu, 1937 yılında düzenlenen 3202 Sayılı Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası Kanunu, 1964 yılında uygulamaya konulan 440 Sayılı İktisadi Devlet Teşekkülleriyle Müesseseleri ve İştirakler Hakkında Kanun ve Devlet Planlama Teşkilatı tarafından 1963, 1968, 1973, 1979 yıllarında yayınlanan kalkınma raporları başta olmak üzere diğer ilgili yasal dokümanların incelenmesiyle oluşturulmuştur.

** : Bu özelliklerin belirlenmesinde doküman incelemelerinden yararlanılmıştır.

Kalkınma kurumsal mantığının ekonomik sistemi, piyasadaki toplanan mevduat ve hazine kaynaklarından oluşmaktadır. Özünde piyasa unsurlarının bulunduğu ticari bankacılık kurumsal mantığının ekonomik sistemi ise bankacılık faaliyetlerinden elde edilen gelirlerden oluşur. Kalkınma kurumsal mantığının misyon temelinde, ülke ekonomisinin gelişimi için finansal kaynak sağlanmasına ve sağlanan kaynakların reel ekonomiye uygun faizle aktarılmasına, ticari bankacılık kurumsal mantığının misyon temelinde ise, bankacılık faaliyetleriyle hissedar refahının artırılmasına odaklanılır. Operasyon giderlerinin şekillenmesinde belirleyici olan şube sayısı ve personel politikası dikkate alındığında da, kalkınma ve ticari bankacılık kurumsal mantıklarının farklılaştığı görülür. Örneğin, kalkınma kurumsal mantığının etkili olduğu kamu bankalarında vatandaşlara bankacılık hizmeti sunabilme kriteri şubeleşme politikasında önemini korurken, ticari bankacılık kurumsal

mantığına göre uygulamaları şekillenen özel bankalarda, sahip olunan şubeler müşterilere ulaşabilme, mevduat toplayabilme ve kredi dağıtımını gerçekleştirebilmede dağıtım kanalı olarak görülür (Vurucu ve Arı, 2014: s.279).

Kalkınma ve Ticari bankacılık kurumsal mantıkları, bankalarda personel politikasının şekillenmesinde de farklılaşır. Özel bankalarda personel politikasında büyük ölçüde verimliliğe odaklanılırken, kamu bankalarında daha çok bürokratik düzenlemelere uyuma önem verilir. Farklı kurumsal mantıklara göre politika ve uygulamaları şekillenen kamu ve özel bankalarının gözetim ve denetimi de farklılaşır. Gözetim ve denetimin piyasa disipliniyle gerçekleştirildiği özel bankaların aksine, kamu bankaları, bürokratik hiyerarşiye göre denetlenir (Bakır ve Öniş, 2010: s.82; M. Horasan ve İ. Horasan, 2012). Türk bankacılık sektörünün kuruluşundan itibaren varlığını sürdüren kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetimi, 2001 yılına kadar ağırlıklı olarak kalkınma kurumsal mantığına göre şekillenirken, 2001 sonrasında hiç yok denecek kadar az etkisi olan ticari bankacılık kurumsal mantığının unsurlarını daha belirgin bir şekilde yansıtmaya başlamıştır. Özellikle kamu bankalarının yönetimini biçimlendiren yasal düzenlemelerin de etkisiyle, kalkınma kurumsal mantığı unsurları, ticari bankacılık kurumsal mantığının unsurlarına yakınsamıştır. Yaşanan bu değişimin örgütsel kimliklere nasıl etki ettiğinin daha iyi anlaşılması için, öncelikle kalkınma ve ticari bankacılık kurumsal mantıklarına özgü gelişen örgütsel kimliklerin açıklanması faydalı olacaktır.

3.2. Kalkınma ve Ticari Bankacılık Kurumsal Mantıklarına Özgü Örgütsel Kimlikler

Kalkınma kurumsal mantığı daha çok ihtisas bankası, ticari bankacılık kurumsal mantığı da daha çok ticari banka örgütsel kimliği taşır. İhtisas bankası örgütsel kimliği özelliklerinde kamu görevi, kalkınmayı destekleyici ürünler ve hazine ortaklığı gibi devletçi unsurlar belirgin bir şekilde etkiliyken, ticari banka örgütsel kimliğinde, özel girişimci ve ticari ürün gibi piyasacı unsurlar daha baskındır. İhtisas bankası ve ticari banka kimliklerinin tipik özellikleri Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2’de de görüldüğü gibi, ihtisas bankası örgütsel kimliğinde, banka, kendisini belirli bir sektörde ihtisaslaşmış bir banka, ticari banka kimliğinde ise bankacılık hizmetlerini sunan ticari bir banka olarak tanımlar. Öte yandan, ihtisas bankası örgütsel kimliğinde, bankanın görevi, kamu politikaları çerçevesinde belirlenmiş sektör veya sektörlerle bankacılık hizmeti sunabilmek, ticari banka kimliğinde ise, her türlü bankacılık hizmeti sunabilmenin yanında çalışanlarına, müşterilerine ve hissedarlarına değer katabilmektir.

Kurumsal mantıklara göre farklılaşan bir diğer örgütsel kimlik özelliği de sahiplik yapısıdır. İhtisas bankası örgütsel kimliğinde bankanın tek veya hakim ortağı hazine, ticari banka kimliğinde ise özel girişimcilerdir. Ayrıca ihtisas bankası örgütsel kimliğinde ürün sepetinde ağırlıklı olarak görevlendirilen sektöre ait ürünler, ticari banka kimliğinde ise ticari amaçla üretilmiş ürünler bulunur. Bunun haricinde ihtisas bankası örgütsel kimliğinde bankanın hedef kitlesi kamu politikaları çerçevesinde teşvik verilen sektör girişimcileri, ticari banka kimliğinde ise, gelir getiren tüm girişimcilerdir. Son olarak ihtisas bankası örgütsel kimliğinde bankanın odağı kamu politikaları çerçevesinde ülke ekonomisinin kalkınmasına destek verebilmek, ticari banka kimliğinde ise belirli strateji ve hedefler dâhilinde büyümek, sektör liderliği ve karlılığı artırabilmektir.

Tablo 2. İhtisas Bankası ve Ticari Banka Örgütsel Kimliklerinin Tipik Özellikleri

Özellikler*	İhtisas Bankası Kimliği**	Ticari Banka Kimliği**
Bankanın Tanımlanması (Biz Kimiz?)	Banka, kendisini belirli bir sektörde ihtisaslaşmış bir banka olarak tanımlamalıdır.	Banka, kendisini bankacılık hizmetlerini sunan ticari bir banka olarak tanımlamalıdır.
Misyon İfadesi	Bankanın sektördeki görevi kamu politikaları çerçevesinde belirlenmiş olan sektör veya sektörler özelinde bankacılık hizmeti sunabilen bir banka olmalıdır.	Bankanın sektördeki görevi her türlü bankacılık hizmeti sunabilmenin yanında çalışanlarına, müşterilerine ve hissedarlarına değer katan bir banka olmalıdır.
Sahiplik Yapısı	Bankanın tek veya hakim ortağı hazine olmalıdır.	Bankanın sahibi özel girişimci olmalıdır.
Ürün Sepet Yoğunluğu	Bankanın ürün sepetinde ağırlıklı olarak ihtisas alanına ait ürünler bulunmalıdır.	Bankanın ürün sepetinde ticari amaçla üretilmiş ürünler ağırlıklı olmalıdır.
Bankanın Hedef Kitle	Kamu politikaları çerçevesinde teşvik verilen sektörün girişimcileri olmalıdır.	Gelir getiren tüm girişimciler bankanın hedef kitle olmalıdır.
Bankanın Odağı	Bankanın odağı, kamu politikaları çerçevesinde ülke ekonomisinin kalkınmasına destek verebilmek olmalıdır.	Bankanın odağı, belirli strateji ve hedefler dâhilinde büyümek, sektör liderliği ve karlılığı artırabilmek olmalıdır.

*: Baron (2004: s. 11), Corley ve diğerleri (2006: s. 92), Fiol (1991: s. 207), Glynn (2000), Pache ve Santos (2013: s. 980)

** : Bu özellikler doküman incelemelerinden elde edilen bilgiler ışığında oluşturulmuştur.

4. Araştırma Yöntemi ve Veri Kaynakları

Çoklu kurumsal mantıkların örgütsel kimliklerde nasıl bir etki oluşturduğunu anlamak için kamu sermayeli ticaret bankalarında bir araştırma yapılmıştır. Ayrıca, bu ilişkinin karşılaştırmalı olarak daha net görülebilmesi için özel sermayeli ticaret bankaları da araştırmaya dahil edilmiştir. Bu doğrultuda iki kamu iki de özel sermayeli ticaret bankası olmak üzere toplamda dört banka incelenmiştir.

Araştırmaya dahil edilen bankaların kamu ve özel sermayeli ticaret bankalarının genelini temsil etmelerine özen gösterilmiştir. Araştırmanın yapıldığı 2014 yılı itibarıyla Türkiye Bankalar Birliği verilerine göre sektörde aktif büyüklüğü yüksek bankalar seçilmiştir. Fakat araştırmaya hangi bankaların dahil edildiğinin anlaşılabilmesi için bankalara harf kodu verilmiştir. Araştırmaya dahil edilen kamu sermayeli ticaret bankaları A ve B, özel sermayeli ticaret bankaları da C ve D harfleriyle isimlendirilmiştir.

Türk bankacılık sektöründe 2001 sonrası kurumsal mantıklarda ne tür bir değişimin yaşandığını anlayabilmek için önce kamu bankalarının yönetimini şekillendiren yasal düzenlemeler incelenmiştir. Sonrasında uygulayıcı aktörlerin 2001 sonrası kamu bankalarının yönetimiyle ilgili söylemlerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Bunun için uygulayıcı aktörlerin dönüşüm yıllarındaki söylemlerini elektronik ortamda araştırabilme imkanı sağladığı için Milliyet Gazetesinin arşivinden yararlanılmıştır (gazetearsivi.milliyet.com.tr, 2014). Ayrıca 2001 sonrası ülke ekonomisi ve kamu bankalarının yeniden yapılandırılmasına

yönelik politika ve uygulamaları içeren Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı da incelenmiştir (Derviş, 2001).

Kurumsal mantıklardaki değişimin örgütsel kimliklere, örgütsel kimliklerin de kurumsal karmaşıklığa karşı geliştirilen stratejik yanıtlara etkisi doküman incelemeleriyle tespit edilmiştir. Bu kapsamda araştırmaya dahil edilen her bir bankanın 2001 öncesi örgütsel kimliklerini belirleyebilmek amacıyla 1990-2000 yılları arasında Milliyet Gazetesinin elektronik arşivinde tarama yapılmıştır. Bu taramalarda bankanın kimliğini yansıtacak haber ve röportajlara ulaşılmıştır. Aynı işlem 2001-2013 dönemi için de tekrarlanmıştır. Ayrıca bankaların 2001 sonrasındaki örgütsel kimlikleri ve niteliklerinin daha net anlaşılabilmesi için yıllık faaliyet raporları incelenmiştir. Yıllık faaliyet raporlarında yönetim kurulu başkanı ve genel müdürünün değerlendirmelerine, sahiplik yapısına, sektör paylarına, misyon ve vizyon ifadelerine, amaç ve değerlere, belirli bankacılık kategorilerinde faaliyet bilgilerine, insan kaynakları uygulamalarına, iştiraklere, yönetim kurulu üyelerinin özgeçmişlerine ve örgüt şemasına odaklanılmıştır. Toplamda 1876 sayfalık doküman incelemesi yapılmıştır.

Öte yandan, 2001 sonrası kurumsal mantıklarda, bankaların örgütsel kimlik ve niteliklerinde ne tür değişimler yaşandığını daha net anlayabilmek için on (10) banka yöneticisiyle yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Her bir görüşmenin ortalama süresi 25 dakika olmuş, toplamda da 260 dakika sürmüştür. Bunun haricinde dört (4) banka yöneticisine de elektronik ortamda görüşme formları gönderilerek sorulara yanıt alınmıştır.

Toplanan veriler üç farklı aşamada analize tabi tutulmuştur. İlk aşamada kurumsal değişimin kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetimindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Kurumsal değişimin kamu bankalarının yönetimine etkisini belirleyebilmek için Özseven, Danışman ve Bingöl'ün (2014), çalışmasından esinlenilmiştir. Özseven ve diğerleri'nin (2014) çalışmasında Türk sağlık alanındaki kurumsal değişimin etkileri belirli bir dönem öncesi ve sonrası için kurumsal mantık unsurlarının uygulamaya yansıma derecesi ölçülerek tespit edilmiştir. Bu çalışmada da Türk bankacılık sektöründeki kurumsal değişimin etkileri, 2001 öncesi ve sonrası kurumsal mantık unsurlarının kamu bankalarının yönetiminde uygulamaya yansıma derecesiyle belirlenmiştir. Bu çerçevede, Tablo 1'deki, kalkınma ve ticari bankacılık kurumsal mantık unsurlarının 2001 öncesi ve sonrası kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetimindeki uygulamaya yansıma derecesi ölçülmüştür. Ölçüm, 0: Hiç Yok, 1-Düşük düzeyde, 2-Orta Düzeyde, 3-Yüksek düzeyde kategorilendirmeyle yapılmıştır. Ölçümlerle 2001 öncesi ve sonrası kalkınma ve ticari bankacılık kurumsal mantıklarının kamu bankalarının yönetimindeki yaygınlık düzeylerindeki değişim tespit edilmiştir.

İkinci aşamada kurumsal değişimin bankaların örgütsel kimliklerine etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda kamu sermayeli A ve B bankalarının 2001 öncesi ve sonrası ne tür kimliklere sahip oldukları tespit edilmiştir. Bankaların 2001 öncesi ve sonrası kimlikleri, Tablo 2'deki ihtisas bankası ve ticari banka örgütsel kimliklerinin tipik özelliklerini uyarlama derecesi ölçülerek belirlenmiştir. Ölçüm, 0: Hiç Yok, 1-Düşük düzeyde, 2-Orta Düzeyde, 3-Yüksek şeklinde kategoriler kullanılarak yapılmıştır. Benzer işlemler 2001 sonrasında kamu ve özel bankaların örgütsel kimlikleri arasındaki benzeşim veya farklılaşmayı belirleyebilmek amacıyla özel sermayeli C ve D bankaları için de yapılmıştır.

Son aşamada, bankaların kurumsal değişimle ortaya çıkan kurumsal karmaşıklığa karşı verdikleri stratejik yanıtlar belirlenmiştir. Bankaların kalkınma ve ticari bankacılık kurumsal mantıklarının baskılarına ne tür yanıt verdikleri 2001 sonrası için tespit edilmiştir. Burada çeşitli banka niteliklerinin hangi kurumsal mantığa yakın olduğu ortaya konulmuştur. Çeşitli açılardan banka niteliklerinin kalkınma ve ticari bankacılık kurumsal mantıklardan hangisi içerisinde ve ne şekilde yer alabileceği özetle Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Kurumsal Mantıklara Göre Banka Nitelikleri*

Nitelik	Çatışma Kaynağı	Kalkınma Kurumsal Mantiği**	Ticari Bankacılık Kurumsal Mantiği**	Ölçü
Bankanın Amacı	Bankanın ne tür bir amaca sahip olması meşrudur?	Banka kamu politikaları çerçevesinde görevlendirildiği sektörü kalkındırabilmeyi amaçlamalıdır.	Banka lider ve karlı banka olmayı amaçlamalıdır.	Kalkınmanın veya lider banka olabilmenin önemi
İhtisas Alanlarına Yaklaşım	Bankanın tarım, esnaf ve KOBİ kredilerinde nasıl bir politika takip etmesi meşrudur?	Banka, tarım, esnaf ve KOBİ kredilerinde kar amacı gütmemelidir.	Banka, tarım, esnaf ve KOBİ kredilerinde kar amacı gütmelidir.	Tarım, esnaf ve KOBİ kredilerinin faiz oranları ve limitleri
Yönetim Kurulu Üyelerinin Mesleki Deneyimleri	Bankanın yönetim kurulu üyelerinin ne tür bir mesleki deneyime sahip olması meşrudur?	Bankanın yönetim kurulu üyeleri kamu bankacılığı deneyimine sahip kişiler olmalıdır.	Bankanın yönetim kurulu üyeleri özel sektör bankacılığı deneyimine sahip kişiler olmalıdır.	Üyelerin kamu veya özel bankalardaki deneyim seviyesi
Örgüt Yapısı	Bankanın nasıl bir örgüt yapısına sahip olması meşrudur?	Banka ihtisas alanına ait bir birimin de yer aldığı fonksiyonel örgüt yapısına sahip olmalıdır.	Banka müşteri odaklı örgüt yapısına sahip olmalıdır.	Fonksiyonel veya müşteri odaklı örgüt yapısı
Rekabet Algısı	Bankanın rekabet algısı nasıl olmalıdır?	Banka rekabetten ziyade kamu politikalarının uygulanabilmesini önemsemelidir.	Banka rekabetçi bir şekilde pazar payını artırarak, sektör liderliğini hedeflemelidir.	Sektör konumunun önemi
Şubeleşme Politikası	Bankanın şubeleşmesindeki kriteri ne olmalıdır?	Banka kamu hizmeti anlayışıyla şubeleşmelidir.	Banka fayda-maliyet analiziyle şubeleşmelidir.	Kamu hizmetinin veya fayda maliyetin önemi
Ürün Geliştirme	Bankanın hangi doğrultuda ürün geliştirmesi meşrudur?	Banka ürünlerini kamu politikalarını gözeterek geliştirmelidir.	Banka ürünlerini müşteri memnuniyeti, karlılık ve rekabet koşullarını gözeterek yenilikçi bir anlayışla geliştirmelidir.	Yenilikçi olmanın veya kamu politikalarının ağırlığı
Kar/Zarara Bakış Açısı	Bankanın dönem sonunda kar ya da zarar etmesi nasıl karşılanmalıdır?	Banka kamu görevleri dahilinde zarar edebilir.	Banka her faaliyet döneminde kar etmelidir.	Kar veya zararın önemi
Müşteri Politikası	Bankanın ne tür müşteri politikası takip etmesi meşrudur?	Kamu görevleri kapsamında vatandaşlara bankacılık hizmeti götürülebilmek daha önemli olmalıdır.	Her segmentteki müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek daha önemli olmalıdır.	Vatandaşlara hizmet veya müşteri ayrımı
Personel Politikası	Bankanın ne tür bir personel politikası takip etmesi meşrudur?	Çalışan bürokratik ilkelere göre istihdam edilmelidir.	Çalışan özel hukuk hükümlerine göre istihdam edilirken aynı zamanda insan kaynağıdır.	Bürokrasi veya çağdaş insan kaynakları uygulamalarının ağırlığı

Nitelik	Çatışma Kaynağı	Kalkınma Kurumsal Mantiği**	Ticari Bankacılık Kurumsal Mantiği**	Ölçü
İştirak Edinme Politikası	Bankanın ne tür iştiraklere sahip olması meşrudur?	İhtisas alanının kalkınmasına yardımcı olacak iştiraklere sahip olunmalıdır.	Etkinliği artıracak bankacılık, finans, sigortacılık veya bilişim sektörlerinde iştiraklere sahip olunmalıdır.	İştiraklerin niteliği

*: Tablo oluşturulurken Pache ve Santos'un (2013: s. 984-986) çalışması model alınmıştır.

** : Bu niteliklerin belirlenmesinde doküman incelemelerinden yararlanılmıştır.

Tablo'da görüldüğü üzere, banka nitelikleri olarak bankanın amacı, ihtisas alanlarına yaklaşım, yönetim kurulu üyelerinin mesleki deneyimleri, örgüt yapısı, rekabet algısı, şubeleşme politikası, ürün geliştirme, kar/zarara bakış açısı, müşteri, personel ve iştirak edinme politikaları esas alınmıştır. Örneğin, banka amacı, kalkınma kurumsal mantığında, kamu politikaları çerçevesinde ihtisaslaştığı sektörü kalkındırabilmek olarak ön plana çıkarken ve bu şekilde banka, ihtisas alanını oluşturan tarım, esnaf veya KOBİ kredilerinde kar amacı gütmeyen, ticari bankacılık kurumsal mantığında lider ve karlı banka olabilmektedir. Kalkınma kurumsal mantığında üyeler kamu bankacılığı deneyimine, ticari bankacılık kurumsal mantığında özel sektör bankacılığı deneyimine sahiptir. İhtisas alanlarını kalkındırabilmek için kurulan kamu bankası fonksiyonel, karlılık amacındaki ticari banka da müşteri odaklı örgüt yapısı oluşturmalıdır. Kalkınma kurumsal mantığında kamu politikalarını uygulayabilmek fazlaca önemli olduğundan banka rekabetçi olmaz; ancak ticari bankacılık kurumsal mantığında sektör liderliğini hedefleyen banka rekabetçi olur. Rekabetçiliği önemseyen banka fayda maliyet analiziyle şubeleşirken, kamu politikalarını uygulayabilmeyi amaçlayan banka ise, kamu hizmeti anlayışıyla şubeleşir. Ayrıca kamu bankası açısından vatandaşa bankacılık hizmeti götürebilmek, ticari banka açısından ise her segmentteki müşteri isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek daha önemlidir. Bunun dışında kamu politikalarının etkisi altındaki kamu bankası görevlendirildiği sektöre yönelik ürünlerini geliştirir. Ancak sektörde rekabetçiliği gözetmeyen ticari banka yenilikçi bir anlayışla ürünlerini geliştirir. Öte yandan, devlet tarafından kalkınma hedefleri kapsamında görevlendirilen kamu bankası bu görevinden ötürü zarar edebilir. Ancak lider banka olmayı hedefleyen ticari banka her faaliyet döneminde kar etmelidir. Bürokratik hiyerarşiye göre yönetilen kamu bankalarında çalışan bürokratik ilkelere göre istihdam edilirken, piyasa koşullarına göre faaliyette bulunan ticari bankalarda çalışanlar özel hukuk hükümlerine göre istihdam edilir. Son olarak, kamu politikaları kapsamında görevlendirilen bankalar ihtisas alanının kalkınmasına yardımcı olacak iştiraklere sahip olmalıyken, karlılığı ve büyümeyi hedefleyen ticari bankalar, etkinliğini artıracak bankacılık, finans, sigortacılık veya bilişim sektörlerinde iştiraklere sahip olmalıdırlar.

Bu nitelikler stratejik yanıt göstergesi olarak alınmış ve incelenen bankaların 2001 sonrası bu nitelikler açısından hangi kurumsal mantığa yakınlaştığı kodlanarak tespit edilmiştir. Kodlama, 0: Hiç Yok, 1-Düşük düzeyde, 2-Orta Düzeyde, 3-Yüksek şeklinde kategoriler kullanılarak yapılmıştır. Bütün kodlamalar üç kişi tarafından yapılmıştır. Kodlamalar Goodrick ve Reay'ın (2011) çalışmalarında olduğu gibi bağımsız yapılmıştır. Bağımsız şekilde yapılan kodlamalar arasındaki uyumluluk % 92 düzeyinde olmuştur. Sonrasında üç kişinin verdiği değerlerin ortalaması alınarak kodlama skorlarına ulaşılmıştır.

5. Bulgular

5.1. Kurumsal Mantıklara İlişkin Bulgular

İncelenen bankaların 2001 öncesi ve sonrasında kalkınma ve ticari bankacılık kurumsal mantıklarının tipik özelliklerini ne derece yansıttığını gösteren kodlamalar Tablo 4a ve 4b'de görülmektedir. Kodlama skorlarına göre, A ve B bankalarında kalkınma kurumsal mantığının tipik özellikleri, 2001 sonrası, 2001 öncesi skor olan yüzde 100'den (27 / 27) yüzde 44,40'a (11,99 / 27) gerilemiştir (Bkz. Tablo 4a). Kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetiminde ticari bankacılık kurumsal mantığı özelliklerin uygulamaya aktarılma derecesi, 2001 öncesi % 6,18 iken (1,67 / 27), 2001 sonrası yüzde 79'a (21,33 / 27) yükselmiştir (Bkz. Tablo 4b). Tablo 4a'da da görüldüğü gibi, 2001 öncesinde kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetiminde bir hayli etkili olan kalkınma kurumsal mantığı, 2001 sonrasında hakimiyetini önemli oranda kaybetmiştir. Ancak kalkınma kurumsal mantığının yaygınlık

düzeyi nispeten azalsa da, bazı unsurlarıyla etkisini sürdürmüştür. Bunun tersine, Tablo 4b’de de görüldüğü üzere, 2001 öncesi kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetiminde neredeyse hiç etkili olmayan ticari bankacılık kurumsal mantığı, 2001 sonrası yaygınlık düzeyini artırmıştır.

Tablo 4a. Kalkınma Kurumsal Mantığının Tipik Özelliklerine Göre Kamu Sermayeli Ticaret Bankalarının Yönetiminde 2001 Öncesi ve Sonrası Uygulamalar

Kalkınma Kurumsal Mantığının Tipik Özellikleri	Puan*	
	2001 Öncesi Uygulama	2001 Sonrası Uygulama
Bankayı kalkınma politikalarının gerçekleştirilmesinde bir araç olarak görme	3	1,33
Kamu hizmeti ve ihtisas alanı odaklı şubeleşme	3	1,33
Bürokrasiye dayalı personel politikası	3	1,33
Kalkınma politikaları doğrultusunda bankacılık hizmeti sunma	3	1,33
Başarı faktörü olarak ihtisas alanına sunulan hizmet seviyesini dikkate alma	3	1
Kalkınma politikalarına göre kredi türlerini belirleme	3	1
Yasal sınırlamalar gözetilerek hükümet politikalarına dayalı kredi faiz oranlarını belirleme	3	1
Belirli sektörleri görev alanı olarak görme	3	1,67
Kamu otoritesine dayalı bankanın gözetimi	3	2
Toplam	27	11,99

*: 0-Hiç Yok, 1-Düşük Düzeyde, 2-Orta Düzeyde, 3-Yüksek Düzeyde

Tablo 4b. Ticari Bankacılık Kurumsal Mantığının Tipik Özelliklerine Göre Kamu Sermayeli Ticaret Bankalarının Yönetiminde 2001 Öncesi ve Sonrası Uygulamalar

Ticari Bankacılık Kurumsal Mantığının Tipik Özellikleri	Puan*	
	2001 Öncesi Uygulama	2001 Sonrası Uygulama
Bankayı gelir elde edebilmede bir araç olarak görme	0	2,33
Fayda maliyet odaklı şubeleşme	0	2,33
Etkinlik ve verimliliğe dayalı personel politikası	0,33	2,67
Müşteri odaklı bankacılık hizmeti sunma	0	2,67
Başarı faktörü olarak karlılık ve sektördeki konumu dikkate alma	0	2,33
Rekabet ve piyasa koşullarına dayalı kredi türlerini belirleme	0,33	2
Yasal sınırlamalar gözetilerek rekabete ve karlılığa dayalı kredi faiz oranlarını belirleme	0	2
Her sektörü gelir elde etme alanı olarak görme	0,67	2,67
Derecelendirme kuruluşları ve piyasa mekanizmalarınca bankanın gözetimi	0,33	2,33
Toplam	1,67	21,33

*: 0-Hiç Yok, 1-Düşük Düzeyde, 2-Orta Düzeyde, 3-Yüksek Düzeyde

Kodlama skorlarından 2001 sonrası kamu bankalarının yönetiminde kalkınma kurumsal mantığının etkisinin azaldığı, ticari bankacılık kurumsal mantığının ise arttığı görülmüştür. Böylece 2001 sonrası kamu sermayeli ticaret bankalarının yönetimi hem kalkınma hem de ticari bankacılık kurumsal mantığının etkili olduğu bir ortamda yürütülür hale gelmiştir.

5.2. Kurumsal Karmaşıklığın Örgütsel Kimliklere Etkisine İlişkin Bulgular

Kurumsal değişimle ortaya çıkan kurumsal karmaşıklığın, A ve B bankalarının örgütsel kimliklerine ne tür etkileri olduğunu belirleyebilmek için yapılan kodlamaların sonuçları Tablo 5'te görülmektedir. 2001 öncesinde tamamen kalkınma kurumsal mantığının etkisi altındaki A bankasının, 2001 sonrası ticari bankacılık kurumsal mantığının örgütsel kimliğinin tipik özelliklerini uyarlama seviyesi artarken, kalkınma kurumsal mantığının örgütsel kimliğinin özelliklerini uyarlama seviyesi ise azalmıştır (Bkz. Tablo 5). Öyle ki, A bankası 2001 öncesinde ihtisas bankası kimliğinin özelliklerini yüzde 94,5 (17,01 / 18) seviyesinde uyarlarken, bu oran 2001 sonrasında yüzde 42,61'e (7,67 / 18) gerilemiştir. Bunun aksine 2001 öncesinde ticari banka kimliğinin özellikleri yüzde 9,27 (1,67 / 18) seviyesinde uyarlanırken, bu oran 2001 sonrasında yüzde 74,05'e (13,33 / 18) yükselmiştir.

Öte yandan, 2001 öncesi kalkınma kurumsal mantığının etkisi altındaki B bankasının 2001 sonrası ticari banka kimliğinin tipik özelliklerini uyarlama seviyesi artarken, ihtisas bankası kimliğinin özelliklerini uyarlama seviyesi azalmıştır. B bankası 2001 öncesinde ihtisas bankası kimliğinin tipik özelliklerini yüzde 98,16 (17,67 / 18) seviyesinde uyarlarken, bu oran 2001 sonrasında yüzde 40,77'ye (7,34 / 18) gerilemiştir. B bankasının ticari banka kimliğinin tipik özelliklerini uyarlama düzeyi 2001 öncesinde yüzde 7,38 iken (1,33 / 18), 2001 sonrasında yüzde 85,22 (15,34 / 18) olmuştur.

Kodlama skorlarından görüldüğü gibi, kurumsal değişimle birlikte kurumsal karmaşıklığa maruz kalan kamu sermayeli A ve B bankaları bu değişime paralel olarak kimliklerini de değiştirmişlerdir. Ancak, 2001 öncesi ve sonrasında sadece ticari bankacılık kurumsal mantıklarından etkilenen C ve D bankaları için aynı durum söz konusu olmamıştır. Tablo 5'te de görüldüğü gibi, C ve D bankaları ticari banka kimliğinin özelliklerini 2001'in hem öncesinde hem de sonrasında yüzde 100 (18 / 18) yansıtırken, ihtisas bankası kimliğinin özellikleri hiç görülmemiştir.

Tablo 5. 2001 Öncesi ve Sonrası A, B, C ve D Bankalarının İhtisas Bankası ve Ticari Banka Kimliklerinin Tipik Özelliklerini Uyarlama Seviyeleri

	Puan*															
	2001 Öncesi								2001 Sonrası							
	İhtisas Bankası Kimliği				Ticari Banka Kimliği				İhtisas Bankası Kimliği				Ticari Banka Kimliği			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
Bankanın Tanımlanması	3	3	0	0	0,33	0,33	3	3	1,67	2	0	0	2,33	2,33	3	3
Misyon İfadesi	3	3	0	0	0	0	3	3	0,67	0,67	0	0	3	2,67	3	3
Sahiplik Yapısı	3	3	0	0	0	0	3	3	3	1,67	0	0	0	2	3	3
Ürün Sepet Yoğunluğu	2,67	2,67	0	0	0,67	0,67	3	3	1	1	0	0	2,33	2,67	3	3
Bankanın Hedef Kitle	2,67	3	0	0	0,67	0,33	3	3	1	0,67	0	0	2,67	3	3	3
Bankanın Odağı	2,67	3	0	0	0	0	3	3	0,33	1,33	0	0	3	2,67	3	3
Toplam	17,01	17,67	0	0	1,67	1,33	18	18	7,67	7,34	0	0	13,33	15,34	18	18

*: 0-Hiç Yok, 1-Düşük Düzeyde, 2-Orta Düzeyde, 3-Yüksek Düzeyde

Peki, kurumsal değişimle, A ve B bankaları farklı kurumsal mantıklara ait kimlik özelliklerin sentezlendiği melez tarzı örgütsel kimliklere mi, yoksa birbirinden ayrıık çoklu kimliklere mi sahip olmuşlardır? Burada, araştırma sonuçları, kamu sermayeli A ve B bankalarının hem ihtisas bankası hem de ticari banka kimlik özellikleri arasında bağ kurulduğunu göstermektedir. Örneğin, bankaların kendilerini genel bankacılık hizmetleri sunarken dahi kalkınmayı önemseyen bir banka şeklinde tanımlamaları 'biz kimiz? sorusuna' yanıt verilirken farklı kimlik özellikleri arasında bağ kurulduğuna işaret etmektedir. Bunun yanında, bankaların ihtisas alanı başta olmak üzere ülke ekonomisinin kalkınmasına destek olabilmeyi görev edinmeleri, kısmen veya bütünüyle kamu sahipliğinde olsalar bile banka idaresinin piyasa gerçeklerine göre yönlendirilmesi farklı kimlik özellikleri arasında bağ kurulduğunu gösteren diğer örneklerdir. Ürün sepetinin geniş tutularak kalkınmaya destek olunması amaçlanırken, aynı zamanda karlılık ve gelirin de artırılmasının hedeflenmesi, ihtisas ürünlerinin sunulduğu müşterilere dahi diğer bankacılık hizmet ve ürünlerinin satılmasının amaçlanması farklı kimlik özellikleri arasında bağ kurulduğunu gösteren başka bir örnek olarak ifade edilebilir. Son olarak, kamu bankalarında, bir tarafta ülke ekonomisinin kalkınmasına odaklanılırken, diğer tarafta kar elde etme ve sektörde öncü olma çabalarının gerçekleştirilmeye çalışıldığı görülmektedir. İhtisas bankası ve ticari banka kimliklerine ait farklı özelliklerin, dönüşüm sonrası, kamu bankalarının kimliğine bu şekilde yansımaları, bankaların melez kimlik taşıyor hale geldiklerini göstermektedir.

5.3. Stratejik Yanıtlara İlişkin Bulgular

Melez örgütsel kimliğin uyarlandığı kamu bankalarında, kurumsal mantıklardaki değişime hangi stratejik yanıtlarla karşılık verilmiştir? Bu sorunun yanıtlanabilmesi için yapılan kodlama sonuçları Tablo 6'da görülmektedir. Tablo 6'da görüldüğü gibi, A bankası, 2001 sonrasında, kalkınma kurumsal mantığının niteliklerine yüzde 34,33 (11,33 / 33) seviyesinde, ticari bankacılık kurumsal mantığının niteliklerine ise yüzde 77,78 (25,67 / 33) seviyesinde uyum göstermiştir. B bankasının skorları da kalkınma kurumsal mantığı niteliklerini adaptasyonda yüzde 33,33 (11/33), ticari bankacılık mantığının niteliklerini adaptasyonda yüzde 79,81 (26,34/33) olarak gerçekleştirmiştir (Bkz. Tablo 6). Kodlama skorlarına göre, melez örgütsel kimliğe sahip kamu bankaları 2001 sonrasında ticari bankacılık kurumsal mantığının niteliklerine daha fazla uyum gösterirken, düşük seviyede de olsa kalkınma kurumsal mantığının niteliklerini taşımaktadırlar.

Kamu sermayeli A ve B bankalarının aksine özel sermayeli C ve D bankaları 2001 sonrasında ticari bankacılık kurumsal mantığının niteliklerini yüzde 100 (33 / 33) seviyesinde taşıırken, kalkınma kurumsal mantığının niteliklerinden hiç birisini bünyelerine almamışlardır (Bkz. Tablo 6).

Tablo 6'da da görüldüğü gibi, kamu bankaları, bankanın amacı, ihtisas alanlarına yaklaşım, yönetim kurulu üyelerinin mesleki deneyimleri, örgüt yapısı, rekabet algısı, şubeleşme politikası ve ürün geliştirme nitelikleri olmak üzere yedi alanda kalkınma mantığı niteliklerine düşük veya orta seviyede uyum gösterirken, ticari bankacılık mantığının gereklerini orta düzeyde gerçekleştirmiştir. Öte yandan, kamu bankaları kar/zarara bakış açısı, müşteri, personel ve iştirak edinme politikalarının da bulunduğu dört nitelikte ticari bankacılık kurumsal mantığına yüksek seviyede uyum gösterirken, kalkınma kurumsal mantığına hiç yok denecek kadar düşük seviyede adaptasyon sağlamışlardır. Kodlama skorları hiçbir uygulamada kalkınma kurumsal mantığının yüksek, ticari bankacılık kurumsal mantığının da düşük düzeyde adapte edildiğini göstermemektedir. Bankaların yedi nitelikte her iki kurumsal mantığa da kısmi uyum göstermeleri kurumsal karmaşıklığa Oliver'ın (1991, s. 153) uzlaşlı stratejik yanıtlarla karşılık verildiğine işaret etmektedir. Bunun dışında kamu

bankalarının dört nitelikte ticari bankacılık kurumsal mantığına uyum gösterip, kalkınma kurumsal mantığına ise uyum göstermemesi kurumsal karmaşıklığa Oliver'ın (1991, s. 152-153) kabullenme stratejik yanıtıyla karşılık verildiğini göstermektedir.

Tablo 6. A, B, C ve D Bankalarının Kurumsal Mantıklardaki Değişime Yanıtları

	Puan*							
	Kalkınma Kurumsal Mantığı				Ticari Bankacılık Kurumsal Mantığı			
Nitelik	A	B	C	D	A	B	C	D
Bankanın Amacı	1,33	1,33	0	0	2	2,33	3	3
İhtisas Alanlarına Yaklaşım	1,33	1,67	0	0	1,67	1,67	3	3
Yönetim Kurulu Üyelerinin Mesleki Deneyimleri	1,67	1,67	0	0	2	1,67	3	3
Örgüt Yapısı	1,33	1,67	0	0	2,67	2,33	3	3
Rekabet Algısı	0,67	1	0	0	2	2,33	3	3
Şubeleşme Politikası	2	1	0	0	2,33	2,67	3	3
Ürün Geliştirme	1	1,33	0	0	2,33	2	3	3
Kar/Zarara Bakış Açısı	0,67	0	0	0	3	2,67	3	3
Müşteri Politikası	0,67	0,67	0	0	2,33	3	3	3
Personel Politikası	0,33	0,33	0	0	2,67	3	3	3
İştirak Edinme Politikası	0,33	0,33	0	0	2,67	2,67	3	3
Toplam	11,33	11	0	0	25,67	26,34	33	33

*: 0-Hiç Yok, 1-Düşük Düzeyde, 2-Orta Düzeyde, 3-Yüksek Düzeyde

6. Sonuç

Bu araştırmada, hakim kurumsal yapının değişimiyle gelişen kurumsal karmaşıklık altında ne tür örgütsel kimliklerin oluştuğu ve bu örgütsel kimliklerle kurumsal karmaşıklığa karşı nasıl yanıt verildiği incelenmiştir. Bu doğrultuda, Türk bankacılık sektöründe 2001 sonrası kamu bankalarının yönetiminde yaşanan dönüşümle ortaya çıkan çoklu kurumsal mantıklar ile bankaların örgütsel kimlikleri arasındaki etkileşime bakılmıştır. Araştırma kapsamında yapılan doküman incelemeleri ve gerçekleştirilen görüşmeler, 2000 yılında yapılan 4603 sayılı yasal düzenleme sonucu, sektörde kamu ve özel bankalar arasında rekabetin arttığını, böylelikle kamu bankalarının yönetiminde Cumhuriyetin ilanından itibaren etkisini sürdüren kalkınma kurumsal mantığının ağırlığının azalarak ticari kurumsal mantığın baskın bir nitelik kazanmaya başladığını göstermektedir. Her ne kadar 2001 sonrası ticari bankacılık kurumsal mantığı hakim konuma gelse de, kalkınma kurumsal mantığı unsurları bütünüyle silinmeden yerlerini kısmen korumuştur (Bkz. Tablo 4a ve 4b). Dönüşümle birlikte kamu sermayeli ticaret bankalarının örgütsel dinamiklerinde paradoks ortaya çıkmıştır (Smith ve Lewis, 2011: s. 387). Bankaların örgütsel kimlikleri ve nitelikleri çoklu kurumsal taleplere karşı çeşitli şekiller almışlardır. Kodlama skorlarına göre, 2001 öncesi sadece kalkınma kurumsal mantığına özgü ihtisas bankası örgütsel kimliği özellikleri taşıyan bankalar, 2001 sonrası ticari bankacılık kurumsal mantığına özgü ticari banka

kimliğinin özelliklerine de sahip olmaya başlamışlardır. Araştırmada kamu bankalarının bu kimliklerini ayrıştırarak çoklu kimliklere mi yoksa sentezleyerek melez örgütsel kimliğe mi sahip oldukları da inceleme konusu yapılmıştır. İncelemeler sonucunda, kamu bankalarında her iki kimlik özellikleri arasında bağ kurulduğu ve böylece melez kimliklerin oluştuğu görülmüştür. Ayrıca, melez örgütsel kimliğe sahip kamu bankaları bazı niteliklerde sadece hakim kurumsal mantık unsurlarına, bazı niteliklerde de, her iki kurumsal mantık unsurlarına uyum göstermişlerdir. Bu uyum, sembolik olmaktan ziyade bizzat uygulamalarda kendini göstermiştir. Kısacası, kurumsal değişimle çoklu kurumsal baskılara maruz kalan kamu bankaları, melez örgütsel kimlik oluşturarak kurumsal karmaşıklığa Oliver'ın (1991) tanımladığı şekliyle, kabullenme ve uzlaşma stratejik yanıtıyla karşılık vermişlerdir.

7. Kaynakça

- Akgüç, Ö. 1989. 100 Soruda Türkiye'de Bankacılık (2.Baskı), İstanbul, Gerçek Yayınevi.
- Aurini, J. 2006. Crafting Legitimation Projects: An Institutional Analysis of Private Education Businesses, *Sociological Forum*, 21(1), 83-111.
- Atiyas, İ. 2012. Economic Institutions and Institutional Change in Turkey During the Neoliberal Era, *New Perspectives on Turkey*, 47, 57-81.
- Bakır, C. 2006. Governance by Supranational Interdependence: Domestic Policy Change in the Turkish Financial Services Industry, içinde J. Batten - C. Kearney (Ed.) *Emerging European Financial Markets: Independence and Integration Post-Enlargement*, London: Elsevier, 179-211.
- Bakır, C. - Öniş, Z. 2010. The Regulatory State and Turkish Banking Reforms in the Age of Post-Washington Consensus, *Development and Change*, 41(1), 77-106.
- Battilana, J. - Dorado, S. 2010. Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Baron, J.N. 2004. Employing Identities in Organizational Ecology, *Industrial and Corporate Change*, 13(1), 3-32.
- Boratav, K. Türel, O. - Yeldan, E. 1996. Dilemmas of Structural Adjustment and Environmental Policies Under Instability: Post-1980 Turkey, *World Development*, 24(2), 373-393.
- Bromley, P., - Powell, W.W. 2012. From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World, *The Academy of Management Annals*, 6(1), 483-530.
- Corley, K.G., Harquail, C.V., Pratt, M.G., Glynn, M.A., Fiol, C.M. - Hatch, M.J. 2006. Guiding Organizational Identity Through Aged Adolescence, *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 85-99.
- Delbridge, R. - Edwards, T. 2013. Inhabiting Institutions: Critical Realist Refinements to Understanding Institutional Complexity and Change, *Organization Studies*, 34(7), 927-947.
- Denizer, C. 1997. The Effects of Financial Liberalization and New Bank Entry on Market Structure and Competition in Turkey, *Policy Research Working Paper Series No: 1839*, Macroeconomics and Growth Development Research Group.

Derviş, K. 2001. Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, <http://arsiv.ntv.com.tr/news/76897.asp>-Erişim Tarihi: 03.06.2015.

Devlet Planlama Teşkilatı 1963. Birinci Beş Yıl Kalkınma Planı (1963-1967), Ankara.

Devlet Planlama Teşkilatı 1968. İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972), Ankara.

Devlet Planlama Teşkilatı 1973. Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977), Ankara.

Devlet Planlama Teşkilatı 1979. Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983), Yayın No: 1664, Ankara.

Dunn, M.B. - Jones, C. 2010. Institutional Logics and Institutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education, 1967-2005, *Administrative Science Quarterly*, 55, 114-149.

Elsbach, K.D. - Kramer, R.M. 1996. Members' Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings, *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 442-476.

Fiol, C.M. 1991. Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 191-211.

Friedland, R. - Alford, R.R. 1991. Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions, içinde W.W. Powell - P.J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: Chicago: University of Chicago Press 232-263

Glynn, M.A. 2000. When Cymbals Become Symbols: Conflict Over Organizational Identity Within a Symphony Orchestra, *Organization Science*, 11(3), 285-298.

Goodrick, E. - Reay, T. 2011. Constellations of Institutional Logics: Changes in the Professional Work of Pharmacists, *Work and Occupations*, 38(3), 372-416.

Greenwood, R. - Hinings, C.R. 1993. Understanding Strategic Change: the Contribution of Archetypes, *The Academy of Management Journal*, 36(5), 1052-1081.

Greenwood, R., Suddaby, R. - Hinings, C.R. 2002. Theorizing Change: The Role of Professional Associations in The Transformation of Institutional Fields, *Academy of Management Journal*, 45(1), 58-80.

Greenwood, R. - Suddaby, R. 2006. Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Accounting Five Firms, *Academy of Management Journal*, 49(1), 27-48.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E.R. - Lounsbury, M. 2011. Institutional Complexity and Organizational Responses, *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.

Horasan, M. - Horasan, İ. 2012. Kredilendirme Süreci ve Basel II Kriterleri ile Karşılaştırılması, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 32(1), 201-230.

İnan, A. 1972. Devletçilik İlkesi ve Türkiye Cumhuriyetinin Birinci Sanayi Planı, *Türk Tarih Kurumu XVI. Seri.-Sa.14*, Ankara, Türk Tarih Kurumu Basımevi.

İnan, A. 1973. Türkiye Cumhuriyetinin İkinci Sanayi Planı 1936, *Türk Tarih Kurumu XVI.Seri.-Sa.21*, Ankara, Türk Tarih Kurumu Basımevi.

Jay, J. 2013. Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. *Academy of Management Journals*, 56(1), 137-159.

- Kocabaşoğlu, U., Sak, G., Sönmez, S., Erkal, F., Gökmen, Ö., Şeker, N. - Uluğtekin, M. 2001. Türkiye İş Bankası Tarihi, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Kodeih, F., - Greenwood, R. 2014. Responding to Institutional Complexity: The Role of Identity, *Organization Studies*, 35(1), 7-39.
- Kraatz, M.S. 2009. Leadership as Intitutional Work: A Bridge to the Other side içinde Lawrence, T.B., R. Suddaby - B. Leca (Ed.), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge, UK, University of Cambridge Press. 59-91.
- Kraatz, M.S. - Block, E.S. 2008. Organizational Implications of Institutional Pluralism, içinde R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin - R. Suddaby (Ed.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*: Los Angeles: Sage. 243-275.
- Marquis, C. - Lounsbury, M. 2007. Vive La Resistance: Competing Logics and the Consolidation of U.S. Community Banking, *Academy of Management Journal*, 50(4), 799-820.
- Oliver, C. 1991. Strategic Responses to Institutional Processes, *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Oliver, C. 1992. The Antecedents of Deinstitutionalization, *Organization Studies*, 13(4), 563-588.
- Öngör, Y. A. 2013. Benden Sonra Devam, 10. Baskı, İstanbul, Alametiferika Yayınları.
- Öniş, Z. - Bakır, C. 2007. Turkey's Political Economy in the Age of Financial Globalization: The Significance of the EU Anchor, *South European Society and Politics*, 12(2), 147-164.
- Özseven, M., Danişman, A. - Bingöl, A.S. 2014. Dönüşüm mü, Gelişim mi? Kamu Hastanelerinin Yönetiminde Yeni Bir Kurumsal Mantığa Doğru, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 41(2), 119-150.
- Pache, A.C. - Santos F. 2013. Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling As a Response to Competing Institutional Logics, *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001.
- Peng, M.W. - Chen, H. 2011. Strategic Responses to Domestic and Foreign Institutional Pressures, *International Studies of Management & Organization* 41(Summer), 88-105.
- Pratt, M.G. - Foreman, P.O. 2000. Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities, *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.
- Scott, W.R., Ruef, M., Mendel, P.J. - Caronna, C.A. 2000. *Institutional Change and Healthcare Organizations*, Chicago ve London. The University of Chicago Press.
- Smith, W.K. - Lewis, M.W. 2011. Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing, *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Thornton, P.H. - Ocasio, W. 1999. Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990, *American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843.
- Thornton, P.H. 2001. Personal versus Market Logics of Control: A Historically Contingent Theory of the Risk of Acquisition, *Organization Science*, 12(3), 294-311.

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.

Thornton, P.H. 2004. Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing, Stanford, California, Stanford University Press.

Thornton, P.H., Jones, C. - Kury, K. 2005. Institutional Logics and Institutional Change in Organizations: Transformation in Accounting, Architecture, and Publishing, *Research in the Sociology of Organizations*, 23, 125-170.

Thornton, P.H., Ocasio, W. - Lounsbury, M. 2012. The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process, Oxford. Oxford University Press.

Vurucu, M. - Arı, M.U. 2014. A'dan Z'ye Bankacılık: Yasal Mevzuat-Ürün ve Hizmetler-Uygulamalar, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Yu, K-H. 2013. Institutionalization in the Context of Institutional Pluralism: Politics as a Generative Process, *Organization Studies*, 34(1), 105-131.

Whetten, D.A. - Mackey, A. 2002. A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation, *Business & Society*, 41(4), 393-414.

Whetten, D.A. 2006. Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity, *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234.

Yasal Metinler

Resmi Gazete 1933. Sümerbank Kanunu, RG Sayı: 2424, Kanun No. 2262, 11 Haziran 1933, Ankara.

Resmi Gazete 1935. Eti Bank Kanunu, RG Sayı: 3035, Kanun No. 2805, 22 Haziran 1935, Ankara.

Resmi Gazete 1937. Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası Kanunu, RG Sayı: 3629, Kanun No. 3202, 12 Haziran 1937, Ankara.

Resmi Gazete 1964. İktisadi Devlet Teşekkülleriyle Müesseseleri ve İştirakler Hakkında Kanun, RG Sayı: 11662, Kanun No. 440, 21 Mart 1964, Ankara.

Resmi Gazete 2000. Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi ve Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketi Hakkında Kanun, RG Sayı: 24241, Kanun No.4603, 25 Kasım 2000, Ankara

WEB Kaynakça

(<http://www.gazetearsivi.milliyet.com.tr>, Erişim Tarihi: 29.07.2015)

(<http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59-Erişim> Tarihi: 13.09.2014)

(<http://www.resmigazete.gov.tr/default.aspx#-Erişim> Tarihi:18.02.2015)

MELEZ ÖRGÜTLER AÇISINDAN AKTÖR YERLEŞİKLİĞİ KURUMSAL MEKANİZMALARI NASIL ETKİLER? BÜTÜNLEŞİK BİR MODEL ÖNERİSİ

Öğr. Gör. Dr. Mustafa Mehmet GÖKOĞLU

Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü
mustafa.gokoglu@deu.edu.tr

ÖZET

Yeni kurumsalcılık yazınında farklı kurumsal mantıkların taleplerini eşzamanlı olarak karşılayan melez örgütlerin hangi türden kurumsal mekanizmaları kullandıkları güncel bir araştırma sorusunu oluşturmaktadır. Buna rağmen melez örgütler tarafından kullanılan mekanizmalara dair kapsayıcı bir model henüz geliştirilmemiştir. Bu çalışmada söz konusu kurumsal mekanizmaları inceleyen araştırmalardan yola çıkılarak bütünleşik bir model önerisinin oluşumu amaçlanmaktadır. Ayrıca farklı mantıkların özelliklerini bir araya getirme amacını taşıyan melez örgütlerde aktör yerleşikliğinin kurumsal mekanizmalara etkisi incelenmektedir. Aktör yerleşikliğinin değişik evrelerinde belirli bazı kurumsal mekanizmaların diğerlerine göre daha baskın olduğu savunulmakta ve bu doğrultuda öneriler geliştirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Melez örgütler, aktör yerleşikliği, kurumsal mekanizmalar, kurumsal mantıklar

1. Kurumsal Çerçeve

Yeni kurumsalcı yaklaşımın öncü çalışmaları egemen bir kurumun etkilerini inceleyerek örgütsel alandaki eşbiçimlilik ve yayılım üzerinde durmuştur (Scott, 2001). Kurum olarak örgüt ve kurum olarak çevre farklılığına dayanan bu yaklaşıma göre kurumun, pek çok kuruluşun bağlı bulunduğu bir örgütten ayrı olarak örgütsel davranışları yönlendiren kuralları temsil ettiği öngörülmüştür (Özen, 2007). Eşbiçimlilik örgütlerin buldukları örgütsel alana özgü kuralları benimsemeleri sonucunda yapısal benzerlik göstermeleri anlamına gelmektedir (DiMaggio ve Powell, 1991). Örgütler birbirleri ile giderek benzeşirken meşruiyetlerini arttırmakta ve benimsedikleri uygulamaların yayılımını sağlamaktadırlar (Scott, 2001). Uygulamaların yayılımı sonucunda ise kurumlar yerleşik hale gelmekte ve örgütsel alanlar oluşmaktadır (Thornton ve Ocasio, 1999). Örgütsel alanlar, belirli bazı kurumsal kuralların benimsemesi sayesinde bir bütün olarak diğer örgütlerden ayrılan özellikteki örgütlerin oluşturduğu çevre olarak tanımlanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991).

Örgütsel alanlar aktörlerin hatalara ve sorunlara yönelik geliştirdikleri çözüm yollarını içeren kurumsal mantıklar üzerinde uzlaşma sağlamaları sonucunda ortaya çıkmaktadır (Morrill, 2006). Kurumsal mantıklar insanların davranışlarını yönlendiren kültürel inançlar veya kurallar olarak tanımlanabilir (Dunn ve Jones, 2010). Yeni bir sosyal alana yönelik fikirlerin dile getirilmesinin ardından harekete geçen aktörler, kendi mantıklarına yandaş bulabilmek için yarışmakta ve diğer yerleşik sosyal alanlarda var olan aktörlerden destek arayarak alternatif uygulamalarını meşrulaştırmaya çalışmaktadırlar (Morrill, 2006). Bu bakımdan aktörlerin değişik sosyal pozisyonların yer aldığı diğer meşru alanlardaki kaynaklara ulaşmak için kullandıkları sosyal ilişkiler, mantığın güçlenmesini

sağlamakta ve sosyal alana yerleşik bir kurumsal mantığın oluşumunu sağlayabilmektedir (Maguire vd., 2004). Belirli bir alana özgü kanıksanan kültürel unsurlar aktörlerin uygulamaya koydukları kurallar sayesinde egemen mantıklara dönüşmektedir. Bu şekilde sosyal ilişkiler benimsenen yerleşik mantığın sınırları dahilinde tanımlanmaktadır (Sargut, 2015).

Yerleşik bir mantığın aktör davranışlarını etkilemesinin ötesinde mantıkların nasıl değiştirilebildiği sorusu ise yeni kurumsalcılıkta yeni bir sorun alanına yol açmıştır (Özen, 2007). Bu sorunun çözümüne yönelen ve örgütsel alanlardaki farklılaşmayı inceleyen araştırmalar

sonucunda, çoklu kurumsal mantık yazını ortaya çıkmıştır (Scott vd., 2000; Marquis ve Lounsbury, 2007). Kurumsal mantık yazını örgütlerin yapılarında ve benimsedikleri uygulamalarda ortaya çıkan çeşitliliğin, örgütsel alanlarda yerleşik farklı mantıkların bir arada bulunmasından kaynaklandığını önermektedir. Bu nedenle kurumsal değişim farklı mantıklar arası uyumsuzluk ve çeşitlenme yaşanması sonucunda oluşmaktadır. Örgütsel alanlarda gücü görece fazla ve tutarlı söylemlere sahip olan bireyler, kabul edilebilir sosyal ve kültürel kuralları koyarak güçlerini pekiştirmeye çalışırlar (Fligstein, 2002). Güç, bireyleri ve nesnelere etkileyebilme ve kontrol edebilme yeteneği sayesinde elde edilen değerli kaynaklar bütünüdür (Giddens, 1994). Çıkarlarına uygun bir egemen mantık oluşturmak için uğraşan ve birey ya da grup olarak hareket eden aktörler, insanların sosyal ilişkilerini yeniden kurgulamaya ve güçlerini sürekli korumaya gayret etmektedirler (Fligstein, 2002).

Aktörlerin belirli bazı kurallar dahilinde benimsediği uygulamaları hayata geçirmesi ile ortaya çıkan kurumsal mantıklar, katılımcılarına değişik sosyal kimlikler ve sosyal faaliyetler sunmaktadır (Scott, 2001). Bu bakımdan farklı kurumsal mantıklar, toplumun değişik sosyal katmanlarında etki gösterebilir (Scott, 2001). Sosyal yaşamın doğal olarak kabul gören rutin uygulamaları şeklinde hayat bulan kurumsal mantıklar insanların bazı davranışlarını engellemekte, bazı davranışlarını ise teşvik etmektedir (Greenwood ve Suddaby, 2006). Örneğin bürokratik mantığın egemen olduğu kamu kurumlarında memur kimliğine sahip çalışanlar amirlerinden aldıkları görevler doğrultusunda hareket etmek ve bu görevlerle uyum sağlamayan hareketlerini kısıtlamak mecburiyetinde kalırlar. Buradan hareketle bireysel davranışların kurumsal mantıklar tarafından yönlendirilebildiği görülmektedir. Kurumsal mantıklar insan yaşamına dair kuralları içeren sistemlerdir. Bu nedenle belirli bir kurumsal mantığın etkisi altındaki bireylerin kişisel ve toplumsal davranışları düzenlenebilmektedir (Thornton, 2002). Toplumun esas kurumsal katmanları olan aile, din, meslekler, devlet, şirket ve pazar birbirini tamamlayan ve birbiriyle yarışan mantıkları ortaya çıkartmaktadır (Thornton, 2002).

Kurumsal mantıkların yerleşik hale gelerek aktörler tarafından benimsenmesi kurumsallaşma sürecinde oluşmaktadır. Kurumsallaşma belirli kavramların aksi düşünülemez hale gelmesi ve zaman içerisinde insanların doğal olarak edindiği tecrübeleri temsil etmesi anlamına gelmektedir (Bourdieu, 1977; 1990). Öte yandan, aktörler değişik koşullar altında birbirinden farklı eylemlerde bulunarak yeni kavramların kurumsallaşmasını da sağlayabilirler (Etzion ve Ferraro, 2010; King ve Pearce, 2010). Buradan hareketle, örgütsel alan içerisindeki kurumlar tarafından davranışları engellenen ve teşvik edilen aktörlerin eylemlerinin ve eğilimlerinin aynı kurumlara yerleşik olması sonucunda değişimin nasıl sağlanabileceği sorusu, yerleşiklik ikilemini ortaya çıkarmaktadır (Holm, 1995; Sewell, 1992; Seo ve Creed, 2002; Greenwood ve Suddaby, 2006).

Yerleşiklik ikilemi aktör davranışlarının sosyal bağlam içerisinde gerçekleşmesi sürecinde oluşmaktadır. Devamlı değişen ve gelişen sosyal ilişkiler sisteminden meydana

gelen sosyal bağlam, aktörlerin nasıl hareket edeceklerini etkilemektedir (Granovetter, 1985). Bu bakımdan bireysel davranışların ve kurumların süregelen sosyal ilişkiler tarafından büyük ölçüde yönlendirilmesi, sosyal bağlama yerleşik aktörleri ortaya çıkarmaktadır (Granovetter, 1985). Sosyal bağlama yerleşik aktörler belirli kurallardan oluşan bilişsel çerçevelere sahiptirler ve söz konusu bilişsel çerçeveler sayesinde çevrelerini anlamlandırırılar (Weick, 2003). Değişik bilişsel çerçeveleri yaşama geçiren mekanizmaların incelenmesi ise, bireylerin yerleşik olduğu bir çevrede değişime dönük nasıl hareket ettiğinin anlaşılmasını sağlayabilir (Weick, 2003).

Farklı kurumsal mantıkların birlikte bulunduğu bir çevrede aktörlerin bilişsel çerçevelerinde çeşitlilik oluşmaktadır (Scott, 2001). Benzer şekilde melez örgütler tek bir kurumsal mantığa bağlı olmanın ötesinde, farklı kurumsal mantıkların özelliklerini birarada benimseyen örgütler olarak tanımlanmaktadır (Jay, 2013). Melez örgütler çeşitli kuralları ve değer sistemlerini içeren kurumsal mantıkları örgütsel süreçlerine uygulayabilen örgütlerdir (Greenwood v.d. 2011). Bu açıdan bakıldığında birbirinden farklılaşan değer sistemlerinin aynı anda benimsemesi yeni bir örgütsel biçimi ortaya çıkarmakta ve melez örgütlerin sürdürülebilirliği için rekabet avantajı sağlamaktadır (Greenwood v.d. 2011). Melez örgütlerde kurumsal mantıklar birbirini tamamlayıcı bir yapı şeklinde hayat bulabilmekte ve kurumsal mekanizmalar sayesinde istikrar sağlanmaktadır (Şimşek, 2009; Reay ve Hinings, 2009).

Kurumsal mantıkların taleplerini karşılarken melez örgütlerin hangi kurumsal mekanizmaları kullandıklarının incelenmesi, söz konusu örgütlerin sürdürülebilirliği bakımında önemli görülmektedir. Kurumsal mekanizmalar sayesinde melez örgütlerin sürdürülebilirliği sağlanabilir (Pache ve Santos, 2013). Kurumsal mekanizmalar ekonomik ve psikolojik olarak aktör çıkarlarının ve yatırımlarının yürütüldüğü süreçleri ifade etmektedir (Bourdieu, 1993). Aktörlerin kurumsal mantıklar arası çatışmalardan olabildiğince az etkilenmeleri için, örgütsel alanda meşru olarak görülen mantıklara ait özellikleri benimsemeleri ve uygun mekanizmalarla desteklemeleri gerekmektedir (Djelic ve Ainamo, 2005).

2. Kavramsal Model ve Öneriler

Melez örgütlerin oluşumu farklı kurumsal mantıkların eşzamanlı olarak benimsenmesi sayesinde gerçekleşmektedir (Djelic ve Ainamo, 2005). Melez örgütlerde kullanılan kurumsal mekanizmalar sayesinde söz konusu örgütlerin sürdürülebilirliği sağlanmaktadır (Pache ve Santos, 2013; 2010). Aktörlerin kurumsal mantıklar arası işbirliğine neden olan mekanizmaları devreye sokmaları için, örgütsel alanda meşru olarak görülen ve birbiriyle rekabet eden farklı mantıkların oluşumu gerekmektedir (Djelic ve Ainamo, 2005). Yazında kurumsal mekanizmaların işlerliliğini nasıl sürdürdüğüne yönelik olarak yapılan araştırmalar, melez örgütlerin karşılaştıkları çatışmaları çözmede törensel olarak uzlaşma, ödün vererek uzlaşma ve seçici olarak uzlaşma mekanizmalarını kullandıklarını önermektedir (Pache ve Santos, 2013).

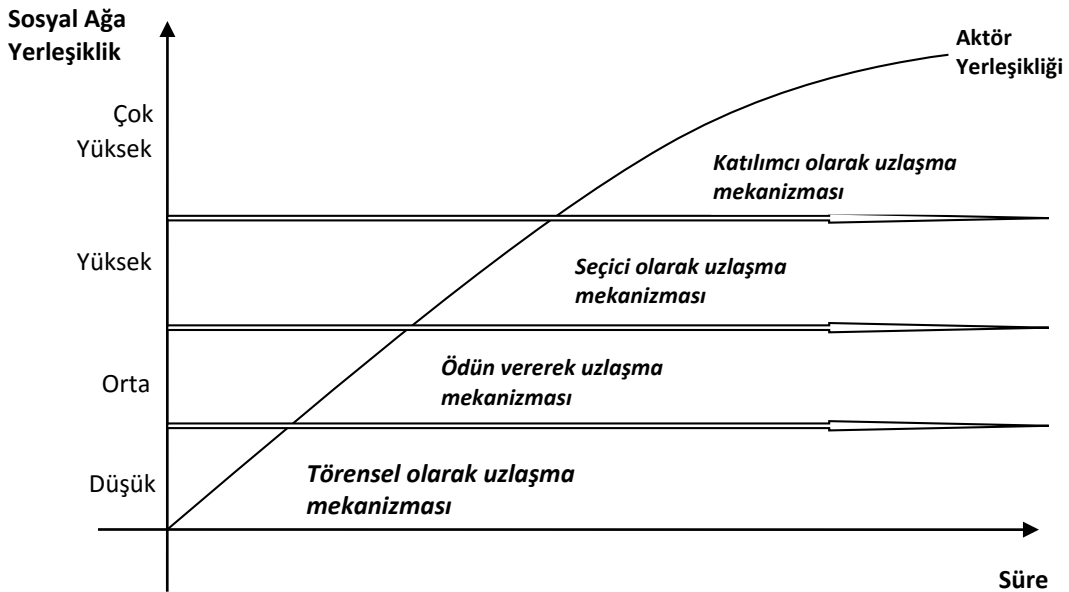
Törensel olarak uzlaşma mekanizması, örgütlerin belirli bazı kurumsal mantıklara sadece törensel ve sembolik bir biçimde bağlılık göstermeleri anlamına gelmekte ve örgütlerin sahip oldukları asıl kurumsal kimliklerini koruyabilmelerine yol açmaktadır (Greenwood v.d. 2011). Bu bakımdan örgütün esas amaçlarında ve uygulamalarında bir değişim oluşmadan kurumsal baskılardan sıyrılmakta ve sürdürülebilirlik sağlanmaktadır (Greenwood v.d. 2011). Ödün vererek uzlaşma mekanizması, örgütlerin farklı kurumsal mantıkların taleplerine kısmi olarak boyun eğmesi ve örgütsel uygulamalarında küçük ölçekli değişikliklere gitmesini ifade etmektedir (Pache ve Santos, 2010). Bu mekanizma sayesinde

örgütler kurumsal talepleri olabilecek en az düzeyde karşılamakta ve bir uzlaşma ortamı oluşturmaktadır (Pache ve Santos, 2010). Seçici olarak uzlaşma mekanizması ise, örgütlerin kurumsal mantıklara dair uygulamalardan kendileri için avantaj sağlayacak uygulamaları bilinçli bir şekilde benimsemeleri anlamına gelmektedir (Pache ve Santos, 2013). Böylece örgütler farklı mantıklara ait belirli bazı özellikleri birbirini tamamlayıcı bir düzen içerisinde uygulamaya koyabilmekte ve yeni örgütsel yapıların oluşumu sağlanmaktadır (Pache ve Santos, 2013).

Melez örgütlerin kullandıkları kurumsal mekanizmaları araştıran çalışmalar şimdiye kadar üç farklı sınıflandırma yaparak törensel olarak uzlaşma, ödün vererek uzlaşma ve seçici olarak uzlaşma mekanizmalarını incelemiştir. Bu çalışmada ise söz konusu mekanizmalardan ayrılan yeni bir kurumsal mekanizmayı ifade eden katılımcı olarak uzlaşma mekanizması farklı bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Yazında mevcut kurumsal mekanizmaların mantık taleplerine sırasıyla sembolik olarak, kısmi olarak ve bilinçli olarak boyun eğilmesine neden olduğu düşünüldüğünde, aktör yerleşikliğinin çok yüksek olduğu bir çevrede yeni bir kurumsal mekanizmanın ortaya çıktığı öngörülmektedir. Bu mekanizma katılımcı olarak uzlaşma mekanizması şeklinde tanımlanmakta ve aktör yerleşikliğinin çok yüksek olduğu söz konusu çevrede sosyal bağlama yerleşik aktörlerin kurumsal mantık taleplerini bütünüyle karşılamak için hareket edeceği ileri sürülmektedir.

Bu bakımdan katılımcı olarak hareket eden aktörlerin, melez örgütler tarafından kullanılan kurumsal mekanizmalardan en fazla etkilenen aktörler olacağı öngörülebilmektedir. Katılımcı olarak uzlaşma mekanizması, aktörlerin en az etkilendiği törensel olarak uzlaşma mekanizmasının tam aksi bir çevrenin oluşumunu sağlamakta ve kurumsal mantıklara tam bağlılık gösterilmesine neden olmaktadır. Buradan hareketle, aktör yerleşikliğinin farklı evrelerinde farklı kurumsal mekanizmaların melez örgütler tarafından görece daha sıklıkla kullanıldığı düşünülebilir. Aktör yerleşikliğinin düşük olduğu bir çevrede törensel olarak hareket eden aktörler, kurumsal mantıklara sembolik bir bağlılık göstereceklerdir. Yerleşikliğinin artması ile kullanılan kurumsal mekanizmalar yerlerini sırasıyla ödün vererek ve seçici olarak uzlaşma mekanizmalarına bırakacaklardır. Aktör yerleşikliğinin farklı düzeylerine göre ağırlıklı olarak kullanılan kurumsal mekanizmaları gösteren bütünleşik model, aşağıda gösterilen şekilde özetlenebilir.

Şekil 1. Melez Örgütlerde Aktör Yerleşikliğinin Farklı Düzeylerine Göre Ağırlıklı Olarak Kullanılan Kurumsal Mekanizmalar



Öneri 1. Melez örgütler açısından aktör yerleşikliğinin görece düşük seviyede gerçekleşmesi ile kurumsal mantık taleplerinin karşılanmasında törensel olarak uzlaşma mekanizmasının kullanımı arasında doğru orantılı bir ilişki vardır.

Öneri 2. Melez örgütler açısından aktör yerleşikliğinin görece orta seviyede gerçekleşmesi ile kurumsal mantık taleplerinin karşılanmasında ödün vererek uzlaşma mekanizmasının kullanımı arasında doğru orantılı bir ilişki vardır.

Öneri 3. Melez örgütler açısından aktör yerleşikliğinin görece yüksek seviyede gerçekleşmesi ile kurumsal mantık taleplerinin karşılanmasında seçici olarak uzlaşma mekanizmasının kullanımı arasında doğru orantılı bir ilişki vardır.

Öneri 4. Melez örgütler açısından aktör yerleşikliğinin görece çok yüksek seviyede gerçekleşmesi ile kurumsal mantık taleplerinin karşılanmasında katılımcı olarak uzlaşma mekanizmasının kullanımı arasında doğru orantılı bir ilişki vardır.

3. Tartışma

Melez örgütlerde kurumsal mantıkların farklı talepleri törensel olarak uzlaşma, ödün vererek uzlaşma ve seçici olarak uzlaşma mekanizmaları sayesinde karşılanmaktadır. (Pache ve Santos, 2013). Bu çalışmada ise yeni bir kurumsal mekanizma önerilmiştir. Katılımcı olarak uzlaşma mekanizmasının melez örgütlerde sosyal bağlama yerleşikliğinin çok yüksek seviyede gerçekleştiği durumlarda işlerlik kazandığı öngörülmüştür. Bu bakımdan aktör yerleşikliğinin farklı seviyelerinde farklı kurumsal mekanizmaların melez örgütlerde daha sıklıkla kullanılacağı ileri sürülmüştür. Aktör yerleşikliğinin kurumsal mekanizma kullanımını nasıl etkilediğinin incelenmesi, melez örgüt çalışmalarında yeni bir araştırma alanını oluşturmaktadır.

Törensel olarak uzlaşma mekanizması aktörlerin kurumsal mantıklara sembolik olarak bağlılık göstermeleri, ödün vererek uzlaşma mekanizması aktörlerin kurumsal mantıklara kısmen boyun eğmeleri, seçici olarak uzlaşma mekanizması ise aktörlerin kendileri için avantaj sağlayacak kurumsal mantık özelliklerini bilinçli bir şekilde benimsemeleri ile sonuçlanmaktadır (Pache ve Santos, 2013). Söz konusu mekanizmalardan farklılaşan yeni bir tür kurumsal mekanizmayı ifade eden katılımcı olarak uzlaşma mekanizması ise, aktörlerin kurumsal mantık taleplerine bütünüyle boyun eğmesine yol açmaktadır. Aktör yerleşikliğinin artması ile sırasıyla törensel olarak uzlaşma, ödün vererek uzlaşma, seçici olarak uzlaşma ve katılımcı olarak uzlaşma mekanizmalarının görece daha sıklıkla kullanımı arasındaki ilişkinin niceliksel analizi, gelecek çalışmalar için zengin bir araştırma alanını ortaya çıkarmaktadır.

Kaynakça

Battilana, J., Lee, M. 2014. Advancing Research on Hybrid Organizing: Insights from the Study of Social Enterprises, *The Academy of Management Annals*, 8(1): 397-441.

Besharov, M. L., Smith, W. K. 2014. Multiple Institutional Logics In Organizations: Explaining Their Varied Nature And Implications. *Academy of Management Review*, 39(3): 364–381.

Bourdieu, P. 1990. *The logic of practice*. Stanford, CA: Stanford University.

Bourdieu, P. 1993. *The Field of Cultural Production*. UK: Polity Press.

- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. 1991. Introduction. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio, (Der.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, 1-38. Chicago: University of Chicago.
- Djelic, M., Ainamo, A. 2005. The Telecom Industry as Cultural Industry? The Transposition of Fashion Logics into the Field of Mobile Telephony. C. Jones, P.H. Thornton (Der.), *Research in the Sociology of Organizations*, 45–80. Amsterdam: Elsevier.
- Dunn, M. B., Jones, C. 2010. Institutional Logics and Institutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education, 1967-2005. *Administrative Science Quarterly*, 55: 114-149.
- Fligstein, N. 1997. Social skill and institutional theory. *American Behavioral Scientist*, 40: 397-405.
- Fligstein, N. 2002. *The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Twenty-first-century Capitalist Societies*. Princeton, N.J: Princeton University Press.
- Forero-Pineda, C., Herrera, E. W., Andonova, V., Elena, L., Collazos, O., Pardo, O. 2014. Violence, Insecurity and Hybrid Organisational Forms: A Study in Conflict-Ridden Zones in Colombia, *The Journal of Development Studies*, 50(6): 789-802.
- Friedland, R., Alford R. 1991. Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: 232 – 266. Chicago: University of Chicago.
- Furnari, S. 2014. Interstitial Spaces: Microinteraction Settings And The Genesis Of New Practices Between Institutional Fields. *Academy of Management Review*, 39(4): 439–462.
- Giddens, A. 1984. *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. UK: Polity Press.
- Giddens, A. 1994. *Sociology Second Edition*. UK: Polity Press.
- Granovetter, M. 1985. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E., Lounsbury, M. 2011. Institutional Complexity and Organizational Responses. J. P. Walsh ve A. P. Brief (Der.), *Academy of Management Annals*, Vol. 5: 317-371. Essex, UK: Routledge.
- Greenwood, R., Diaz, A. M., Li, S. X., Lorente, J. C. 2010. The Multiplicity of Institutional Logics and The Heterogeneity of Organizational Responses. *Organization Science*, 21(2): 521-539.
- Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J., Figge, F. 2014. Cognitive Frames In Corporate Sustainability: Managerial Sensemaking With Paradoxical And Business Case Frames. *Academy of Management Review*, 39(4): 463–487.
- Haigh, N., Hoffman, A. J. 2014. The New Heretics: Hybrid Organizations and the Challenges They Present to Corporate Sustainability. *Organization and Environment*, 27(3): 223–241.
- Holm, P. 1995. The dynamics of institutionalisation: Transformation processes in Norwegian Fisheries. *Administrative Science Quarterly*, 40: 398-422.
- Jay, J. 2013. Navigating Paradox As A Mechanism Of Change And Innovation In Hybrid Organizations. *Academy Of Management Journal*, 56(1): 137-159.

- Morrill, C. Basımda. Institutional Change Through Interstitial Emergence: The Growth of Alternative Dispute Resolution in American Law, 1965-1995. <http://webuser.bus.umich.edu/organizations/smo/protected/resources/morrill.pdf>, 10.03.2010.
- Ocasio, W., Loewenstein, J., Nigam, A. 2015. How Streams of Communication Reproduce and Change Institutional Logics? The Role of Categories. *Academy of Management Review*, 40(1): 28-48.
- Özen, Ş., Akkemik, K. Ali. 2012. Does Illegitimate Corporate Behaviour Follow the Forms of Polity? The Turkish Experience. *Journal of Management Studies*, 49(3): 515-537.
- Pache, A. C., Santos, F. 2010. When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. *Academy of Management Review*, 35(3): 455-476.
- Pache, A. C., Santos, F. 2013. Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4): 972-1001.
- Reay T., Hinnings, C.R. 2009. Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30(6): 629-652.
- Sargut, S. (2015), *Lider Yöneticinin Benliğine Yolculuk*. İstanbul: Beta.
- Schemeil, Y. 2014. Bringing International Organization In: Global Institutions as Adaptive Hybrids. *Organization Studies*, 34(2) 219–252.
- Scott, W. R. 1995. *Institutions and Organizations: Foundations for Organizational Science*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W. R., Ruef, M., Mendel, P. J., Caronna, C. A. 2000. *Institutional change and healthcare organizations: From professional dominance to managed care*. Chicago: University of Chicago Press.
- Scott, W. R. 2001. *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Seo, M., Creed, D. 2002. Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective. *Academy of Management Review*, 27(2): 222-247.
- Sewell, W. H. 1992. A theory of structure: Duality, agency and transformation. *American Journal of Sociology*, 98: 1-29.
- Şimşek, Z. 2009. Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4): 597-624.
- Thornton, P. H. 1999. The sociology of entrepreneurship. *Annual Review of Sociology*, 25: 19-46.
- Thornton, P. H. 2004. *Markets From Culture*. CA: Stanford University Press.
- Thornton, P. H., ve Ocasio, W. 1999. Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Successions in the Higher Education Publishing Industry, 1958 – 1990. *The American Journal of Sociology*, 105(3): 801-843.
- Thornton, P., Ocasio, W. 2008. Institutional logics. R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, and K. Sahlin-Andersson (Der). *Handbook of Organizational Institutionalism*, 99-129. Thousand Oaks, CA: Sage.

Weick, K. E. 1988. Enacted Sensemaking in Crisis Situations. *Journal of Management Studies*, 25:4: 305-317.

Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Weick, K. E. 2003. Enacting an Environment: The Infrastructure of Organizing. R. Westwood, S. Clegg (Der.), *Debating Organization*, 184-195. UK: Blackwell.

Wijen, F. 2014. Means Versus Ends In Opaque Institutional Fields: Trading Off Compliance And Achievement In Sustainability Standard Adoption. *Academy of Management Review*, 39(3): 302–323.

Yves, S. 2013. Bringing International Organization In: Global Institutions as Adaptive Hybrids. *Organization Studies*, 34(2): 219-252.

MELEZ ÖRGÜTLERDE KURUMSAL UYUŞMAZLIKLARIN YÖNETİLMESİ: YENİ BİR ROL OLARAK HAKEMLİK

Abdullah KIRAY

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
abdullahkiray@gmail.com

Oktay KOÇ

Kocaeli Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ÖZET

Bu çalışmada bir örgütte farklı kurumsal mantıkların temsilcilerinin baskısı karşısında örgütün nasıl yanıt verdiğini, yanıt vermede yetersiz olduğu durumlarda hangi yollara başvurduğunu anlamayı amaçlamaktadır. Çalışma kurumsal karmaşaya maruz kalan tıp fakültesi hastanelerini konu edinmiştir. Çünkü bu hastaneler sağlık alanında daha önce bulunduğu belirtilen ticari ve hizmetçi mantıkların taleplerinin yanında, bu çalışmanın ortaya çıkardığı akademik kurumsal mantığın talepleriyle de karşı karşıyadır. Nitel araştırma yöntemlerine dayandırılarak yürütülen mevcut araştırma sonunda, söz konusu hastanelerde kurumsal karmaşayı yönetmek için örgütlerin meleleşme ile üstesinden gelemediği durumlarda üçüncü tarafın hakemliğine başvurma şeklinde bir stratejinin takip edildiği de ortaya çıkarılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal mantıklar, kurumsal karmaşa, örgütsel yanıtlar, Türk sağlık alanı, tıp fakülteleri

1. Giriş

Çoklu kurumsal mantıkların bir arada bulunarak örgütlerden farklı taleplerde bulunması kurumsal karmaşaya yol açmakta (Greenwood vd., 2011), bu karmaşa da örgütlerin amaçları ve öncelikleri konusunda belirsizliğe neden olmakta ve dolayısıyla örgütün farklı bileşenleri arasında çatışma meydana gelmektedir (Pache ve Santos, 2010; Besharov ve Smith, 2014). Bu karmaşaya örgütlerin yanıtları farklı çalışmalarda ele alınmıştır. Oliver (1991) bu yanıtları; boyun eğme, uzlaşma, sakınma, meydan okuma ve yönlendirme olarak sınıflandırmış, Kraatz ve Block (2008) ise kimliği silme, bölümlendirme, kimlikler arası işbirliği ve yeni kimlik oluşturma olarak sınıflandırmıştır. Pache ve Santos (2013) karmaşaya karşı dekuplaj, uzlaşma ve melez örgütlere atıfla mantıkları birleştirme stratejilerini ifade etmiştir. Çoklu kurumsal mantıklar bağlamında melez örgütlerin ele alındığı başka çalışmalar da vardır (Örn: Binder, 2007; Pache ve Santos, 2010; Tracey vd., 2011) Ancak melez örgütler içerisinde kurumsal baskılara yanıt vermenin mümkün olmadığı hallerde örgütlerin nasıl hareket ettiği konusunda bir boşluk bulunmaktadır.

Mevcut çalışma çoklu kurumsal mantıkların neden olduğu karmaşa ve karmaşaya verilen yanıtlarla ilgili yazın taraması ile başlamakta ve hemen sonrasında karmaşaya bir yanıt olarak melez örgütlere yer verilmektedir. Çalışmanın devamı; yöntem, bulgular ve tartışma, son olarak da sonuç ve öneriler bölümlerinden oluşmaktadır.

2. Kurumsal Karmaşa ve Karmaşaya Verilen Yanıtlar

Kurumsal mantıklarla ilgili olarak yakın zamana kadar alanda birden fazla mantığın bir arada bulunduğunu (Scott, 2008; Thornton ve Ocasio, 2008; Thornton vd., 2012); ancak tek bir baskın mantığın örgütsel alanlarda mevcut olabileceğini (Greenwood, vd., 2010; Lounsbury, 2007); diğerlerinin ise (genelde tek bir ikinci mantık) baskın olmaya çalışan zıt mantıklar olduğunu (Reay ve Hinings, 2005; McAdam ve Scott, 2002:15) ileri süren çalışmalar yapılmıştır. Ancak belirli bir alanda eş zamanlı olarak hüküm süren ve birlikte mevcut olan çoklu kurumsal mantıkların bulunduğu duruma bugüne değin yeterince ilgi gösterilmemiştir (Reay ve Hinings, 2009).

Son zamanlarda ise, bir alandaki örgütler üzerinde çoklu mantıkların baskılarının olduğu ve bu mantıkların hepsinin her zaman çelişmediği ve bazen birbirini desteklediği şeklinde çalışmalar da ortaya koyulmaya başlamıştır (Goodrick ve Reay, 2011). Böylece “kurumsal çoğulculuk” (Kraatz ve Block, 2008) veya “kurumsal karmaşa” (Greenwood vd., 2010) adı verilen ve genellikle birbirine uyum sağlamayan çoklu kurumsal baskılarla örgütleri muhatap kılan durumların geliştiği ifade edilebilir.

Farklı mantıkların alan düzeyinde yaptıkları baskılar; yeni örgüt formlarının ortaya çıkması (Battilana ve Dorado, 2010; Tracey vd., 2011), alanın değişmesi (Hoffman, 1999) veya yeni alanların oluşması (Greenwood vd., 2011) gibi sonuçlar doğurmaktadır. Bunun yanında örgütlerin, maruz kaldıkları kurumsal baskılara farklı şekillerde yanıtlar da verebildiklerini ifade etmek gereklidir (Örn: Greenwood vd., 2011; Oliver, 1991; Pache ve Santos, 2013 (Boxenbaum ve Jonsson, 2008; Jarzabkowski vd., 2010; Binder, 2007). Kraatz ve Block (2008) bu yanıtları dördü bir sınıflandırma ile ele almışlardır. Birincisi karmaşanın yol açtığı gerilime direnmek ve onu ortadan kaldırmak için bir veya birden fazla kimliğin silinmesi veya marjinalize edilmesi; ikincisi kimlikler arasında işbirliğini artırma ve aralarında bağlantılar kurma yoluyla farklı kurumsal talepler arasında denge kurmaya çalışılmasıdır. Bu yanıt Pache ve Santos’un (2013) üçlü yanıt sınıflandırmasında, örgütün çatışan beklentilerin farklı unsurlarını bir araya getirerek veya farklı mantıkların temsilcileri ile pazarlık ederek uzlaşma yoluna gitmesi ancak hiçbir mantığa tam olarak bağlanmaması olarak ifade ettikleri uzlaşma stratejisine çok yakın görünmektedir. Üçüncü yanıt, harici ve çoklu baskılara karşı uyum amaçlı yeni bir kimlik geliştirilmesi ve dördüncü yanıt da kimlikleri bölümlendirerek farklı kurumsal taraflarla iyi ilişkiler kurma yoluna gidilmesidir. Lyon ve Maxwell (2011) bazı örgütlerin baskı kaynaklarının beklentilerine uyduklarını göstermek için bazı sembolik faaliyetler gerçekleştirdiklerini ifade etmekte, buna benzer olarak Hamilton ve Gioia (2009) baskılara yanıt olarak sahte çevrecilik/yeşil aklama (greenwashing) stratejisini vurgulamaktadır. Dekuplaj (-miş gibi yapma) olarak nitelendirilebilecek bu ve benzeri yanıtların kurumsal karmaşa ile baş etme yolu olduğu farklı bazı araştırmacılar tarafından da ileri sürülmektedir (Örn: Aurini, 2006; Lok, 2010). Pache ve Santos (2013); örgütün amaçlarıyla daha uyumlu olan mantığın taleplerine gerçekten uyum sağlarken, alanda var olan diğer mantığın taleplerine sembolik yanıtlar verme olarak tanımladıkları dekuplajı karmaşaya verilen üç yanıtın biri olarak değerlendirmişlerdir. Chen ve O’Mahony (2006) farklı kurumsal mantıkların bazı uygulamalarının alındığı bazılarının alınmadığı seçici sentez olarak bir yanıt ortaya çıkarmışlardır.

Bunlardan başka, örgütler yapısal değişikliğe giderek de karmaşayla baş etme yöntemi geliştirebilmektedir. Bunu da harmanlanmış melezleşme (Chen ve O’Mahoney, 2011; Pache ve Santos, 2011) ve yapısal olarak farklılaşmayı esas alan melezleşme (Anand, vd. 2007; Kraatz ve Block, 2008) gibi melezleşme yoluyla gerçekleştirirler. Pache ve Santos (2013) melezleşme stratejisini örgütün rekabet halindeki mantıkların repertuarlarından çeşitli uygulamaları bir araya getirerek uzlaşma sağladığı birleştirme olarak ifade etmişlerdir.

3. Kurumsal Karmaşaya Yanıt Olarak Melez Örgütlenme ve Melez Örgütler

Melez örgütler, çoklu örgütsel formların bazı yönlerinin bir araya getirildiği ve kendilerine anlam kazandıran; eylemler, yapılar, süreçler ve niyetlerdir (Battilana ve Lee, 2014:398). Bu tip örgütler temel örgütsel faaliyetler, işgücü yapısı, örgütsel tasarım ve örgüt kültüründen müteşekkil içsel tarafları olan ve çevresindeki çeşitli unsurlarla ilişkilerin dışsal tarafını oluşturduğu (Battilana ve Lee, 2014) farklı kurumsal mantıkların bir araya geldikleri yerlerdir (Johansen vd., 2015). Başka bir ifadeyle melez örgütler; farklı kurumsal mantıklardan gelen unsurları bir araya getiren örgütlerdir (Battilana ve Dorado, 2010). Farklı talep ve beklentilerin bir arada bulunmasından dolayı melez örgütlerin doğası itibarıyla birer çatışma alanı olduğu ileri sürülebilir (Pache ve Santos, 2013). Çünkü bu örgütler zıt kurumsal mantıkları alışılmadık yollarla bir araya getirmekte (Battilana ve Dorado, 2010; Battilana ve Lee, 2014; Boxenbaum, 2006; Gümüşay vd. 2015) ve aralarındaki çekişmeye karşın onların sürdürülebilir bir şekilde bir arada bulunmalarını sağlamaktadır (D'Aunno vd., 1991; Pache, 2010). Greenwood vd. (2011) melez örgütleri kurumsal mantıkların oluşturduğu karmaşaya bir yanıt olarak ele almışlar ve harmanlanmış melez örgütler ve yapısal olarak farklılaşmış melez örgütler olarak ikiye ayırmışlardır. Yapısal olarak farklılaşmış melez örgütler, örgütü bölümlendirerek her bir alt birimin farklı bir mantığın beklentilerine yanıt vermesini sağlarken; harmanlanmış melez örgütler, farklı mantıklardan uygulamaları bir araya getirirler (Greenwood vd., 2011).

Melezleşme üzerine yapılan çalışmalarda şimdiye değin; çoklu örgütsel kimliklerin, örgüt biçimlerinin ve kurumsal mantıkların bileşimi incelenmiştir (Battilana ve Lee, 2014). Daha özel olarak geçmiş çalışmalarda örneğin, Battilana ve Dorado (2010), mikro finans örgütlerinde bankacılık ve sosyal kalkınma mantıklarının bileşimini; Gümüşay vd. (2015) ise, Almanya'da kurulan ilk İslami katılım bankasında yapısal ayrışma veya karışma olmadan, melezleşme yönüyle mantıklar arasındaki gerilime verilen örgütsel yanıtları polisemi (polysemy) ve polifoni (polyphony) başlıkları altında incelemişlerdir.

Modern toplumlarda melez örgütler (hastaneler, üniversiteler, sivil toplum örgütleri) gitgide yaygınlaştığından (Kraatz ve Block, 2008; Pache ve Santos, 2013), pek çok yönetici kendisini; yönetme, örgütleme, yönetişim, iş ve performans konularında mantıkların farklı ilkelerinin bir araya getirildiği bu tür örgütlerin içinde bulurlar (Johansen vd., 2015).

4. Yöntem

Bazı araştırmalarda (Örn: Oliver, 1991; Kraatz ve Block, 2008; Reay ve Hinings, 2009) örgütlerin farklı kurumsal taleplere nasıl yanıt verdikleri incelenmiştir ancak örgütlerin hangi durumlarda özel yanıtlar verdikleri hala tam anlamıyla yanıt bulmuş değildir. Ayrıca bir alanda aynı anda birbirinden farklı birden fazla mantığın bulunabileceği ile ilgili çalışmalara (Greenwood vd., 2010) ve çoklu mantıkların alanda oluşturduğu karmaşaya örgütlerin verdikleri yanıtlar konusunda araştırmalara gereksinim bulunduğu ileri sürülebilir (Greenwood vd., 2011). Mevcut çalışma bir alanda bulunan ve birbiriyle çatışan mantıklara maruz kalan örgütlerin nasıl yanıt verdiklerine odaklanmaktadır. Buna göre çalışmanın araştırma sorusu "örgütler çoklu kurumsal karmaşadan kaynaklanan çoklu kurumsal baskılara nasıl yanıt verir ve verdikleri yanıtların yetersiz kalması durumunda nasıl hareket ederler?" şeklinde ifade edilebilir. Bu çalışmada Tıp Fakültesi Hastanelerin konu edinilmiştir bunun nedeni; tıp eğitiminin verildiği örgütlerde bilim ve hasta bakım (care) mantıklarının bir arada rekabet halinde bulunduğu belirtilmesi (Dunn ve Jones, 2010) ve çeşitli araştırmalarda ortaya konan ticari mantığın da döner sermayeler örneğinde alanda mevcut olarak tam bir kurumsal karmaşa halinin ortaya çıkmasıdır.

Çalışma, literatürdeki genel eğilim (Örn: Goodrick ve Reay, 2011); doğrultusunda nitel araştırma teknikleri kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın verileri Anayasa, yasalar, ilgili devlet birimlerinin raporları ve tıp fakültesi hastanelerinin yöneticileri olan başhekimlerle ve başhekim yardımcılarıyla yapılan görüşmelerden elde edilmiştir. Toplamda 5 farklı tıp fakültesinden 5 başhekim ve 5 başhekim yardımcısı ile yaklaşık 12 saat süren görüşmeler gerçekleştirilmiş ve ses kayıt cihazıyla kaydedilerek daha sonra transkripsiyonu yapılmıştır. Görüşmeler 2015 yılının Mart ve Aralık ayları arasında gerçekleştirilmiş ve bazı hastane yöneticileriyle tekrar görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeci olarak söz konusu yöneticilerin seçilmesinin sebebi kurumsal mantıkların oluşturduğu karmaşayı örgüt adına yönetmek ve farklı kurumsal beklentilere yanıt vermekle yükümlü olmalarıdır. Elde edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle incelenmiş ve metin içerisinde alıntılara yer verilmiştir. Betimsel analizde, ham verilerin okuyucunun anlayabileceği ve istedikleri takdirde kullanabileceği bir biçime sokulması amaçlanmaktadır. Bu analiz türünde elde edilen veriler önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır ayrıca görüşülen kişilerin görüş ve düşüncelerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara da sıklıkla yer verilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

5. Bulgular ve Tartışma

Tıp Fakültesi hastaneleri örneğinde kurumsal karmaşaya verilen yanıtları inceleyen araştırma, birincil kaynaklardan mülakatlar yoluyla ve çoğu kere de ikincil kaynaklardan belge incelemesi yoluyla elde edilen veriye dayanmıştır. Bu çerçevede elde edilen bulgular, araştırma sorusunun çözümü açısından kullanılmıştır.

6. Kurumsal Mantıkların Oluşturduğu Karmaşa

Ülkemizdeki tıp fakültesi hastaneleri eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerinin yanı sıra sayılarına göre çok fazla hastaya hizmet vermektan dolayı büyük bir parasal döngü içindedir olduğundan, bahse konu hastanelerde ticari bir mantık da bulunmaktadır. Hizmetin üretim yeri olması nedeniyle tıp fakültesi hastanesi kurumsal mantıkları temsil eden aktörler açısından merkezi bir konumda bulunmaktadır Bu yüzden hastane, eşitler arasında birinci (primus inter pares) gibi görünmektedir. Hastanenin bu merkezi konumu dolayısıyla başhekimliğin, döner sermaye işletmesinin ve tıp fakültesinin hastaneyle ve birbirleriyle karşılıklı baskılaşmaları bulunmaktadır. Netice olarak bu hastanelerin üç farklı mantığın oluşturduğu bir karmaşaya ve nihayet bunların uzantısal baskılarına maruz kaldığı ileri sürülebilir.

“Tıp fakültesi hastanesinde çalışan öğretim üyelerinin öğrenci eğitmek, derse girmek ve teşhis ile ilgili durumlar düşünüldüğü zaman daha kompleks, komplike hastalarla uğraşmak ve onların hizmetini görmek gibi bir ödevi vardır ancak bunların yanında gelir de elde etmelidir, özel hastanelere bakıldığında çok altındayız o rakamların. Burada biz idarecilerden beklentiler çeşit çeşit oluyor. Her yönden çözüm üretmemiz isteniyor.” (Görüşmeci 6)

“Bizim hocalarımız da ders anlatıyor hem de diğer fakültelerden daha fazla ama bunun yanında mesela dün akşam zeytin ağacından düşmüş kaburgasını kırmış bir adama bizim hocamız bakarken başka fakültenin hocası sabah dersi varsa pazar akşamı rahatlıkla uyuyabiliyor ya da il dışına rahatlıkla çıkabiliyor. Nöbet tutmak zorunda, acil tutmak zorunda ya da yılbaşını burada geçirmek zorunda değil. Biz de öyle bir şey yok bizde 24 saat icapçılık var, arandığı anda hastaneye gelmek zorunda hoca, beklenen hizmeti vermek zorunda. Ama karşılığı tam olarak verilmiyor tabii ki. Bir de bu arada akademik çalışmaların yürütmesi de gerekiyor. Doktorlarımız hepsini birlikte götürmeye çalışırken her birinin sıkıntısı da bize yansıyor.” (Görüşmeci 2)

Tıp fakültesi hastanelerinde her bir mantığı temsil eden birimler bulunmaktadır. Hizmetçi mantık başhekimlik, akademik mantık tıp fakültesi dekanlığı, ve ticari mantık da döner sermaye işletmesi üzerinden baskı kurmaktadır. Bu konuda hastane yöneticisi görüşmeciler bu durumu şöyle ifade etmektedir:

“Özlük haklarımız dekanlığa bağlı tıp fakültelerinde, mesela izniniz, yıllık izniniz, kıdeminiz, maaşınız, onun dışında hizmet üretimi başhekimlik, parasal işler ise döner sermaye üzerinden yürüyor. Bu ayaklardan birinde aksama olursa sıkıntılar doğuyor. Dekanlık/bölüm başkanlığı isterse, öğretim üyesini hastaneden çekebilir. Bu durumda Başhekimin yapabileceği bir yaptırım yoktur. örneğin kongrelere bir bölüm komple gidebilir, bu durumda onların kliniği kapanacak hale gelir. Bu gibi hallerde başhekimlik dekanlıktan, toplu gidişlere izin verilmemesini sadece talep edebilir”. (Görüşmeci 9)

Fakülte hastanelerindeki akademik mantık iyi eğitim araştırma talep ederken, hizmetçi mantık hasta memnuniyeti talep etmekte, diğer yandan ticari mantık yüksek kazanç beklentisi talep etmektedir. Aşağıda bunu gösteren hastane yöneticisi ifadeleri bulunmaktadır:

“Daha iyi hizmet olmalı ki daha çok hasta gelsin ve ancak o zaman kaliteli asistan burayı tercih etmekte, ancak gelecek adam önce telefon edip soruyor kaç para veriyorsunuz döner sermayeden diye. Hem iyi hizmet sunmanız lazım, hem iyi para vermeniz lazım, hem de daha çok akademik başarıya sahip olmanız lazım. Bunların üçü de üniversite hastanelerine ayrı ayrı baskı kuruyor.” (Görüşmeci 1)

“Bizde işler fazla ve karışık. Bir yandan hasta bakıyor, ameliyat yapıyor, acil servisi karşılıyor bir yandan tıp fakültesi öğrencilerine ders veriyor ve yanına almış olduğu uzmanlık öğrencilerine uygulama yaptırıyor, bir yandan da gelirini arttırmaya çalışıyoruz. Temelde üç ayak var farklı olarak.” (Görüşmeci 3)

Söz konusu mantık karmaşası sadece belirli örgütlerin sorun değil alandaki tüm üniversite hastanelerinin maruz kaldığı bir durumdur. Çünkü bu hastanelerin hepsi aynı yasal dayanaklara göre kurulmakta ve aynı alanda faaliyet göstermektedir. Bir hastane yöneticisinin aşağıdaki ifadeleri bu durumu desteklemektedir:

“Bizim meslektaşlarımızla bir araya geldiğimiz tüm etkinlik ve toplantılarda bu üçlü baskı, çelişki ana konularımızdan birisi oluyor. Biz bu konuda uzmanları dinliyoruz, kendi sorunlarımızı tartışıyoruz. Geçen hafta ulusal kongrelerden birine katıldım ve nereden baksanız gündemimizin yüzde on-onbeşi bu konulardan oluşuyordu.” (Görüşmeci 7)

İki yöneticinin aşağıdaki ifadeleri üniversite hastaneleri üzerinde talepleri olan kurumsal mantıkların birbiriyle çatışan mantıklar olduğunu göstermektedir:

“24 saat hizmet veriyoruz sürekli dönen çark gibi. Az personelle bunu nasıl döndüreceksiniz, fazla personel aldığınız zaman bu döner sermayeye ek yük getiriyor. Çünkü devlet tarafından finanse edilmiyor 4B'liler 4C'liler. Yetişmiş personel bulmakta sıkıntı mevcut, gelen personeli bu rakamlarla tutmanız çok zor. Mesela özellikli branşlarda, diyelim ki by-pass cerrahisine giren bir pompa teknisyeni, pompa teknisyeni özelde çok para kazanıyor. Bir onkoloğu getirmek istiyorsunuz bir onkolog özel hastanede çok ciddi para kazanıyor. Bir deniz-su altı hekimi mesela, koskoca makinanız var, ama getiremiyorsunuz çünkü özelde 10 kat fazla para alıyor. Bunlar da işi bozuyor sizin hizmet kalitenizi mecburen etkiliyor.” (Görüşmeci 5)

“İlaç firmaları veya başka kuruluşların fon sağlaması için çok özel niteliklerinizin olması lazım, bu işi sürdürebilecek donanıma sahip olmanız lazım. İlaç endüstrisi genelde araştırma şirketleri üzerinden fon sağlıyor, bu araştırma şirketleri de sizin özel bir donanıma, akademik birikime ve başarıya sahip olmanızı istiyor, herkesle bu işi yapmıyor. Bu hastanede 136 tane öğretim üyesi varsa 3'ü bunu yapabileme erkine sahip. Adınız duyulmuş olacak, bir takım sertifikalarınız olacak, kendinizi ispatlamış olacaksınız akademik açıdan. Ancak yine de kolay değil, burada da etik dışı durumlar olabiliyor.” (Görüşmeci 7)

7. Melez Örgütlerde Oluşabilecek Kurumsal Çatışmanın Yönetiminde Yeni Bir Rol: Hakemlik

Melez örgütlerin çoklu kurumsal mantıkların hakim olduğu örgütler olmaları nedeniyle birden fazla mantığın talep ettiği uygulamaları harmanlayarak (Battilana ve Dorado, 2010) hayatta kaldıkları ileri sürülebilir. Dolayısıyla aynı anda örgütü kontrolünde tutan kurumların baskıları karşısında, örgütlerin tepkileri “melezleşme” yönünde olacak ve böylece kurumsal kontrolden kaçmadan en azından bütün talep ve baskılara şu veya bu şekilde yanıt vermiş olacaklardır. Ancak çalışmanın orijinal bulgularından birisi olarak ifade etmek gerekirse, bazen kurumsal karmaşaya “melezleşmeye” yönelerek verilen karşılık da tam olarak yeterli kalmamaktadır. Öyle ki bazen melez örgütteki kurumsal mantıkların temsilcileri, ortaya çıkabilecek bir çatışma veya uyuşmazlığı çözebilecek güç veya mekanizmalara sahip olamamaktadırlar. Bu tip hallerde ilgili temsilciler, aralarındaki ihtilafı çözebilecek kudrete haiz bir üçüncü tarafın hakemliğine müracaat ederek, birincil tepki içerisinde yeni bir tepki üretirler. Bu ikincil tepki, aslında birincil tepkiyi ortadan kaldırmamakta, sadece hakemliğine müracaat edilen üçüncü tarafın ilgili mantık dizisinde yer alan mantıklardan birinin talep veya beklentisine öncelik tanınması anlamına gelmektedir. “Hakemlik” kelimesinin TDK sözlüğündeki karşılığı “hakem olam durumu, yargıcılık” olarak verilmekte ve “Hakem” kelimesi ise, “ tarafların aralarındaki anlaşmazlığı çözmek için yetkili olarak seçtikleri ve üzerinde anlaşmışları kişi, yargıcı” (TDK) olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma bakıldığında, “anlaşmazlığın çözümü için tercih edilen makam/kişinin” öne çıktığı ifade edilebilir. Bu hususlar mevcut araştırma örnekliğinde ele alınacak olursa, örneğin; Dekanlık, Başhekimlik ve Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü’nün her birinin kendi çıkarlarına odaklandıkları bir anda ortaya çıkabilecek uyuşmazlık/çatışmaların yönetilmesine dönük olarak gayet yasal ve haklı olarak Rektörlük makamının/Rektör’ün hakemliğine başvurmalarının elzem olduğu ifade edilebilir. Zira daha önce de izah edildiği üzere, Dekanlık, Başhekimlik ve Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü’nün her üçünü de tayin eden veya edilmesine aracılık eden taraf ve bahse konu alt örgütlerin üstyapısı olan Üniversite’nin yöneticisi olarak Rektör’ün, mevcut ilişkinin yaratmış olduğu doğallık ve meşruiyet sağlayıcı olarak yasal bağlılık ve zorunlulukta, bir melez örgüt olarak hastanelerin karşılaştığı çelişik baskı ve talepler karşısında hakemlik rolünü üstlenecektir.

Daha teknik olarak ifade etmek gerekirse, 2547 sayılı kanununun 16. maddesi dekanların atanmasında büyük ölçüde rektörün inisiyatifini öncelemektedir. Dolayısıyla dekanın atanması ve sorumlulukları rektörle doğrudan ilişkilidir. Diğer yandan döner sermaye işletmesi müdürü de rektör tarafından atanmaktadır. Bu durum, çıkarılan döner sermaye yönetmelikleri ile belirlenmektedir. Örneğin ÇOMÜ döner sermaye işletmesi yönetmeliğinin yönetim organlarını düzenleyen 3. maddesinde “...İşletmenin İta amiri Rektördür. Rektör, bu yetkisini uygun gördüğü ölçüde yardımcılara, dekanlara ve enstitü, yüksekokul ve uygulama-araştırma merkezi müdürlerine devredebilir.” Tıp fakültesi hastanelerinin başhekimlerinin (merkez müdürü) görevlendirilmesi de yine yönetmelikle düzenlenerek rektör tarafından yapılmaktadır. ÇOMÜ Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi yönetmeliğinin 8. maddesinde “Merkez Müdürü (Başhekim); Tıp Fakültesinde tam gün statüsünde çalışan profesör veya doçent öğretim üyeleri arasından, üç yıl süre Rektör tarafından görevlendirilir. Merkez Müdürü; Merkez hizmetlerinin yürütülmesinden Rektöre karşı birinci derecede sorumludur.” ifadesi bulunmaktadır.

Yukarıda bahsi geçen her bir yöneticinin hastanelerde bir kurumsal mantığın temsilcisi olması aralarındaki çatışmaları rektörlerle var olan ilişkileri sebebiyle onun hakemliğine başvurarak çözmelerine zemin oluşturmaktadır. Greenwood vd. (2011) kurumsal karmaşa ile ilgili bir filtre olarak yönetişimin altını çizmektedirler. Dolayısıyla

örgütte nasıl bir yönetim mekanizmasına sahip olduğu kurumsal karmaşanın yönetimi ile doğrudan alakalıdır. Hangi mantığın önceleneceği, çoklu mantıklara hangi yanıtların verileceği örgütte daha güçlü olan taraflar vasıtasıyla belirlenir (Greenwood vd. (2011). Ancak örgütteki mevcut tarafların her zaman çatışmayı kendi aralarında çözemediği ve bir hakeme başvurarak çözüme yoluna gittikleri iddia edilebilir.

Bir hastane yöneticisinin, kurumsal uyumsuzluk veya çatışmaların çözümünde rektöre hakem olarak başvurduklarını ifade eden aşağıdaki ifadeleri oldukça çarpıcıdır:

“Rektör ne yapabiliyor? Rektör yerine göre trafik polisi gibi...”

Hakem, trafik polisi diyebiliriz. Mesela kavşakta bekleyen araçlar var, kime öncelik vereceğini o belirliyor. Çünkü sonuçta herkes oraya bakıyor. Onu da görevlendiren o harcamayla ilgili denetim sorumlusu da rektör aslında. Bakacak olursanız Sayıştay geldiği zaman işletme müdürüne soruyor ama denetleme görevinde rektör var rektörün mali işlerle dolaylı sorumluluğu var...” (Görüşmeci 3)

Tıp fakültesi hastanesinde zıt mantıkların temsilcileri arasında yaşanan çatışmalar ve rektörün hakemliğine başvurma ile ilgili aşağıdaki anlatım oldukça anlamlıdır:

“Rektör hangisi öncelikli olacaksa bazısına bekle diyor, bazısına alın diyor. Mesela bizim canlı yaşadığımız örneklerden vereyim. Bizim daha önce dahiliye kurulurken göz ana bilim dalına lazer alınması -refraksiyon kusurları için- lazer alınması ile ilgili bir talepleri vardı. Öğrencilere de büyük katkısı olacağı düşünülüyordu. Bölümün göz ana bilim dalına şimdi bunu nereden alacaksınız? 700 bin liralık bir meblağ. Bu ciddi bir meblağ. SGK da ödemesi yok, tamamen özel şartlarda. Bunun parasını halktan, vatandaştan almam gerekiyor. Başhekimlik olarak alınsın istiyoruz hizmet verebilmek için ama fiyatı da yüksek buluyoruz. Kıрма kusuruyla ilgili uygulama olan lazer cihazı işletme müdürünün önüne geldi mi işletme müdürü doğal olarak bakıyor, baktı ve dedi ki: “Hocam bunun geri ödemesi yok. Ben sana tam 700 bin liralık bir cihaz alayım ama bunun bir geri dönüşümü yok. Geri dönüşümü ne zaman olacak? Bir fizibilite yapmamız lazım.” İşte geri dönüşümü SGK dan bir geri dönüş ile ilgili bir projesini yapamıyorsun. Çünkü SGK bunun bir müşterisi değil satabileceği bir pazar değil. Yani uygulayabileceği bir alan değil. O zaman ne yapıyorsun? Sen gidiyorsun bu şehirde kaç kişide kıрма kusura olur da kaç kişi lazeri geri getirir işte kişi başına 1000-1500 lira ya da 2000-3000 lira gibi bir parayı kaç kişi öder, aşağı yukarı baktığında 1000-3000 lira arasında bir meblağ senin çıkarabilmen için aşağı yukarı amorti edebilmen için 2000 civarında hasılat yapman lazım. Baktığında 2000 hasta olur mu?... işletme müdürü almadı canlı örnek. İşletme müdürü almayınca yönetim istediği dekanlığa bağlı dekanlık rektörlüğe bağlı, rektör beye gidiyor diyor ki: “Hocam ben bir alet istedim almadım.” diyor. Şikayet mercii “Ben çalışmak istiyorum, çalıştırmıyor.” demeye getiriyor. O zamanki rektör bey de dedi ki: “Tamam hocam bu rahattır, bunun bir kısmını başla alalım.” Yani elinde bir bütçe var. Hastane ile ilgili yapılan harcamalarla ilgili toplanan bir başış var. O başışın bir kısmını oradaki lazere uyguladı. Mesela inisiyatif kullandı rektör o zaman. Çatışmanın yönetimi açısından doğru, çatışmayı yönetmek için iyi bir karardı.”(Görüşmeci 1)

Rektöre hastane üzerinde etkisi olan taraflarca hakem olarak başvurulduğuna dair diğer bir yöneticinin ifadesi şöyledir:

“Sen rektöre ulaşırken birden çok kademedeki geçmen gerekirken birisi direk kapıyı çalarak: “Hocam, bu çok önemli bir konu dikkat edin.” diyor. Sen havada kalıyorsun, senin isteklerin yani ondan sonra önemin aktarma bağlamında hastayı etkiliyor. Çok önemli bir konu var ki ona rektör ikna olmazsa ötelenabiliyor. Yani önemsiz bir kavram gibi algılanabiliyor. Mesela biz onu geçen dönemde yaşadık. Mesela bir taraftan kan merkezi ile ilgileniyorum aynı zamanda. Ben buradaki başhekimde dedim ki o zaman, buranın bölgenin kan merkezi olması lazım. Çünkü neden siz cebinizden otuz bin lirayı aylık Kızılay’a para olarak veriyorsunuz. Bunu tasarruf edersen artık bu para cebinde kalır artık sen kazanabilirsin. E o zaman dedi ki rektör “Ben bunu uygun görmüyorum. Ben vereyim para, sana ne benim paramdan, para veriliyorsa sonuçta benim param.” dedi. Uygun görmedi. E sonra ne oldu? İki yıl sonra devir döndü devran değişti yeni dekan geldi, yeni başhekim geldi. İlk dedikleri şey: “Biz ayda

verdiğimiz şu kadar kan parasından biraz tasarruf etmek istesek, biz bunu yapabilir miyiz?" Yapabiliriz. Siz dosya da vermişsiniz kimse bakmamış bu dosyaya. "Hocam bunu revize edelim." Dosyayı revize ettik biz şimdi mesela. Verdik önemsendi bu defa. Çünkü başhekim ya da işletme müdürü ne derse, ya da dekan ne derse rektör hepsini dinliyor. Biz o zaman rektör beyi ikna edemedik. "Hocam böyle böyle bir şey var. Bakın bu kuruma da menfaatli olacak bir şey. Şahsi hiçbir menfaatim yok bunda. Kurulsa ne olur, kurulmasa ne olur? Benim cebime giren para yok, çıkan para yok. Kurulsa cebime girecek olan bir para yok ama onu çatışma yönetimi açısından rektör belirliyor. Yani ulaşabilirsen, ulaşamazsan başka.."(Görüşmeci 3)

Rektörün bir hakem olarak çatışma durumlarında karar verici olduğuna dair üç yöneticinin ifadesi aşağıdaki gibidir:

"...şimdi bu alim komisyonunun görevi bu zaten, talepleri toplayıp o talepleri filtreden geçirip işletme mantığı açısından baktığında ne kadar akılcı ya da buna ne kadar ihtiyacımız var deyip rakamlar bazında değerlendirilmesi gerekiyor, ama sahaya indiğinde sahada bu böyle olmuyor. Sahada diyor ki: Orada bir başhekim var, işletme müdürü var. Ben bilirim " diyor. Ne yazık ki. Görev alanı içerisinde yetki verdi. Kim verdi? Rektör verdi. Rektör dedi ki: "Al istediğin gibi." dedi." (Görüşmeci 2)

"Özel hastanelerde yönetim kurulu ve atadıkları yönetici varken, devlet hastanesinde başhekim bulunmakta ve onların doktorlara müdahale alanı tıp fakültelerine göre daha kısıtlı. Ancak tıp fakültelerinde anabilim dalı başkanı, dekan, başhekim, rektör var ve müdahale alanları oldukça geniş. Dolayısıyla bir çok başlılık var ve diğer hastanelerde olmayan bir baskıya maruz kalıyorsunuz. Örneğin anabilim dalı başkanı veya dekan seni polikliniklerde görevlendirmiyorum, sağlık hizmeti üretme, sen git akademik çalışma yap, eğitim ver diyebilmekte ve yönetici olarak bunu çözmek zorundayız, fakülteyle çözemeyince rektöre başvuruyoruz. Sonuçta bir şekilde çözümlüyor ama bazen bir taraf menün olurken diğer taraf gayrı memnun kalıyor bazen de rektör orta yolu buluyor ve her bir taraf memnun oluyor"(Görüşmeci7)

8. Sonuç, Kısıtlılıklar ve Öneriler

Bu çalışmada üç farklı kurumsal mantığın kontrolünde bulunan alt örgütlerden meydana gelen tıp fakültesi hastanelerindeki melezleşme incelenmiştir. Bu çerçevede ortaya çıkan sonuçlara göre akademik, ticari ve hizmet mantığının talep ve baskılarına melezleşme yönüyle cevap verilirken, melez örgüt içerisinde yeniden meydana gelebilecek bir kurumsal uyumsuzluk durumunda hakemliğe başvurma stratejisinin izlendiği orijinal bir bulgu olarak ortaya çıkartılmıştır.

Örneklemin niceliğinin sonuçların genelleştirilmesi bakımından çalışmanın kısıtlı olduğu ifade edilebilir. Örneklemin genişletilmesi ve daha ileri bir analiz tekniğinin kullanılması araştırma bulgularının güvenilirliğini görece artırabilir.

9. Kaynaklar

Anand, N., Gardner, H.K. ve Morris, T. (2007), "Knowledge-based Innovation: Emergence and Embedding of New Practice Areas in Management", Academy of Management Journal, 50(2), pp. 406–428.

Aurini, J. (2006), "Crafting Legitimation Projects: An Institutional Analysis of Private Education, Businesses", Sociological Forum, 21, pp. 83–111.

- Battilana, J. ve Dorado, S. (2010), "Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations", *Academy of Management Journal*, 53(6), pp. 1419–1440.
- Battilana, J., ve Lee, M. (2014), "Advancing Research on Hybrid Organizing—Insights from the Study of Social Enterprises", *The Academy of Management Annals*, 8(1), pp. 397-441.
- Besharov, M. L., ve Smith, W. K. (2014), "Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications", *Academy of Management Review*, 39(3), pp. 364-381.
- Binder, A. (2007), "For Love and Money: Organizations' Creative Responses to Multiple Environmental Logics", *Theory and Society*, 36, PP. 547–571.
- Boxenbaum, E. (2006), "Corporate Social Responsibility as Institutional Hybrids", *Journal of Business Strategies*, 23(1), 45.
- Boxenbaum, E., ve Jonsson, S. (2008), *Isomorphism, Diffusion and Decoupling*, R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby ve K. Sahlin-Andersson (Ed.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, pp. 78–98. London: Sage.
- Chen, K. K., ve O'mahony, S. (2006), *The Selective Synthesis of Competing Logics*. *Academy Of Management Proceedings* (Vol. 2006, No. 1, Pp. L1-L6). *Academy Of Management*.
- Chen, K.K. ve O'Mahoney, S. (2011), *The Selective Synthesis of Competing Logics*, Working paper, Boston University.
- D'Aunno, T., Sutton, R. I., ve Price, R. H. (1991)" "Isomorphism and External Support in Conflicting Institutional Environments: A Study of Drug Abuse Treatment Units", *Academy of Management Journal*, 34(3), pp. 636-661.
- Dunn, M. B., ve Jones, C. (2010), "Institutional Logics and Institutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education", 1967–2005", *Administrative Science Quarterly*, 55(1), pp. 114-149.
- Goodrick, E. ve Reay, T. (2011), "Constellations of Institutional Logics: Changes in the Professional Work of Pharmacists", *Work and Occupations*, 38(3) pp. 372–416.
- Greenwood, R., Diaz, A. M., Li, S. X. ve Lorente, J. C. (2010), "The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses", *Organization Science*, 16, pp. 661-673.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. ve Lounsbury, M. (2011), "Institutional Complexity and Organizational Responses", *The Academy of Management Annals*, 5(1), June 2011, pp. 317-371.
- Gümüşay, A. A., Smets, M. ve Morris, T., (2015), "'God at Work': Institutional Logics, Organizational Responses And Resilience In Hybridity", *EGOS Colloquium 2015*.
- Hamilton, A.L., ve Gioia, D.A. (2009), "Fostering Sustainability-focused Organizational Identities", L.M. Roberts ve J. Dutton (Der.), *Exploring Positive Identities and Organizations: Building a Theoretical and Research Foundation*, London: Psychology Press, pp. 427–451.
- Hoffman, A.J. (1999), "Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry", *Academy of Management Journal*, 42, pp. 351–371.

- Jarzabkowski, P., Matthiesen, J., ve Van de Ven, A. (2010), *Doing Which Work? A Practice Approach to Institutional Pluralism*. In T. Lawrence, ve R. Suddaby (Ed.), *Institutional work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, pp. 284-316. Cambridge: Cambridge University Press.
- Johansen, S. T., Olsen, T. H., Solstad, E., ve Torsteinsen, H. (2015), "An Insider View of the Hybrid Organisation: How Managers Respond to Challenges of Efficiency, Legitimacy and Meaning", *Journal of Management & Organization*, pp. 1-16.
- Kraatz, M.S. ve Block, E.S. (2008), "Organizational Implications of Institutional Pluralism", R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, ve R. Suddaby (Der.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, London: Sage, pp. 243–275.
- Lok, J. (2010), "Institutional Logics as Identity Projects", *Academy of Management Journal*, 53(6), pp. 1305–1335.
- Lounsbury, M. (2007), "A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds", *Academy of Management Journal*, 50, pp. 289-307
- Lyon, T.P. ve Maxwell, J.W. (2011), "Greenwash: Corporate Environmental Disclosure Threat of Audit", *Journal of Economics and Management Strategy*, 20(1), pp. 3–41.
- McAdam, D. ve Scott, W. R.(2002), "Organizations and Movements" G.F. Davis, D. McAdam,W. R. Scott, M. N. Zald (Der.) *Social Movements and Organization Theory*, Cambridge:Cambridge University Press, pp. 4-41.
- Oliver, C. (1991), "Strategic Responses to Institutional Processes", *Academy of Management Review*, 16, pp. 145–179.
- Pache, A. ve Santos, F. (2010), "When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands", *Academy of Management Review*, 35(3), pp. 455–476.
- Pache, A. C. (2010), "The Art of Managing Conflicting Institutional Logics: The Case of Social Integration Enterprises", *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2010, No. 1, pp. 1-6). Academy of Management.
- Pache, A. C. ve Santos, F. (2011), *Inside the Hybrid Organization: An Organizational Level View of Responses to Conflicting Institutional Demands*, Working Paper DR-11001, ESSEC Research Center
- Pache, A.C. ve Santos, F. 2013. *Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics*. *Academy of Management Journal*, 56(4) pp. 972- 1001.
- Reay, T. ve Hinings, C.R. (2005), "The Recomposition of an Organizational Field: Health Care in Alberta", *Organization Studies*, 26(3), pp. 349–382.
- Reay, T. ve Hinings, C.R. (2009). *Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics*. *Organization Studies*, 30, pp. 629–652.
- Scott, W. R. (2008), *Institutions and Organizations* (3rd ed.), Thousand Oaks, CA: SAGE
- Thornton, P. H., ve Ocasio W. (2008), *Institutional Logics*. R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, R. Suddaby, ed. *Handbook of Organizational Institutionalism*. Sage Publications, London, pp. 99–129.

Thornton, P. H., Ocasio, W. ve Lounsbury, M. (2012), The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process, Oxford University Press.

Tracey, P., Phillips, N., ve Jarvis, O. (2011), "Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms: A Multilevel Model", *Organization Science*, 22(1), pp. 60-80.

Türk Dili Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts

Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2005), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Döner Sermaye İşletmesi Yönetmeliği (Resmi Gazete Sayı : 24991)

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği (Resmi Gazete Sayı : 26835)

Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu (SHTK). RG Sayı: 19461. Kanun No: 3359.

Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirilmesi Hakkında Kanun (SHSHK). RG Sayı: 10705. Kanun No: 224.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982

POLİTİK SÖYLEM KURAMIYLA ÇOKULUSLU MADEN ŞİRKETLERİYLE YEREL HALK ARASINDAKİ MÜCADELEYİ ANLAMAK: EŞME ÖRNEK OLAYI

Şükrü Özen

Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
sozen@ybu.edu.tr

Hayriye Özen

Atılım Üniversitesi
hozen@atilim.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, politik söylem kuramı çerçevesinde, altın madenciliği yanlıları ve karşıtları arasındaki hegemonik mücadeleyi içeren Eşme örneği incelenmektedir. Örnekteki olay örgüsü dikkate alınarak, her iki tarafın söylemleri, kendilerini meşrulaştırmak ve karşı tarafı antagonize etmek için kullandıkları temalar açısından incelenmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, her iki tarafın da, bir önceki Bergama mücadelesinden büyük ölçüde etkilendiği gözlenmiştir. Ayrıca, her bir karşıt grubun söyleminin, hem süreç boyunca ortaya çıkan olumsuzluklar, hem de karşı tarafla etkileşim içinde şekillendiğinden belli bir dalgalanma ve değişim gösterdiği bulunmuştur. Son olarak, herhangi bir tarafın hegemonyasının tam olarak kurulamadığı ve hükümetin zora dayalı gücüyle maden yanlılarının söylemlerinin alanın pratiklerini belirlediği saptanmıştır. Çalışma, politik söylem kuramını temel alan örgüt yazınına, belirli bir örgütsel alandaki mücadelenin önceki mücadelelerden nasıl etkilendiğini, tarafların birbirlerinin söylemlerini nasıl biçimlendirdiğini ve hegemonyanın nasıl kurulamadığını göstermesi açısından katkıda bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Politik Söylem Kuramı, politik mücadele, kurumsal değişim, madencilik

1. Giriş

Ernesto Laclau'nun, Marksizm, postyapısalcılık ve psikoanalizden yararlanarak geliştirdiği anti-özcü ve anti-temelci politik söylem kuramı, politik mücadeleleri ve toplumsal değişimi anlamada yeni bir bakış açısı sunar (Laclau, 1990 ve 2005; Laclau ve Mouffe, 1985). Bu kurama göre, politik mücadeleler, mevcut toplumsal yapılar, nesnelere ve özneler için anlamlı bir çerçeve sunmakta yetersiz kaldığında (dislocation) ortaya çıkar. Bu yetersizlik durumu, toplumsal alanı yeniden yapılandırmaya aday yeni politik söylemlerin doğmasına zemin hazırlar (Laclau, 1990). Aralarında antagonistik (hasmane) bir ilişkinin gelişeceği bu yeni söylemlerin, kendi tanımlarını dayatarak anlamları geçici olarak sabitlemesi, kısacası hegemonik hale gelebilmesi, bir yandan, çeşitli grupların farklı talepleri ve çıkarları arasında "eşdeğerlik zinciri" oluşturarak, yaygın toplumsal kabulü sağlayabilmelerine, diğer yandan da, antagonistik söylemin toplumsal kabulünü azaltmasına bağlıdır (Laclau, 2005). Hegemonik olmaya çalışan karşıt güçlerin bu çabaları, her bir söylemin sınırlarının ve eşdeğerlik unsurlarının hegemonik mücadele sürecinde dalgalanmasına yol açar.

Politik söylem kuramının bu kavramları son yıllarda çeşitli örgüt çalışmalarında da kullanılmıştır (Van Bommel ve Spicer, 2011; Nyberg vd., 2013; Otto ve Böhm, 2006; Spicer ve Böhm, 2007; Contu et al., 2013). Bu çalışmalar, Eleştirel Yönetim yazınına, özellikle de kurumsal değişim yazınına post-yapısalcı bir boyut kazandırarak katkı sağlamaktadırlar. Ancak, bu çalışmaların katkısı, Laclau'cu perspektifin iki önemli hususunu dikkate almamaları nedeniyle sınırlı kalmaktadır. İlk olarak, hegemonik mücadelelerin sürekliliğini ihmal etmekte ve böylece alanda önceden oluşan ya da süregiden diğer mücadelelerin, ele alınan mücadele üzerindeki etkilerini dikkate almamaktadırlar. İkinci ve belki de daha önemli olarak, herhangi bir hegemonik mücadelenin farklı güçler arasında yürütüldüğünü göz ardı etme ve bu doğrultuda mücadeleye taraf olan tüm toplumsal kesimleri incelemek yerine tek bir tarafa odaklanma eğilimindedirler. Böylelikle, bazı çalışmalar mevcut bir hegemonyanın egemen güçler tarafından nasıl pekiştirildiğini incelerken (örn., Nyberg vd., 2013), diğer bazı çalışmalar görece güçsüz ya da marjinal kesimlerin hegemonik düzene nasıl karşı çıktıklarını (Van Bommel ve Spicer, 2011; Otto ve Böhm, 2006; Spicer ve Böhm, 2007) analiz etmektedirler.

2. Çalışmanın Amacı

Bu çalışma, politik söylem kuramını kullanarak, Türkiye'de son 20 yılda altın madenciliği yanlıları ve karşıtları arasındaki hegemonik mücadelelere sahne olan altın madenciliği alanındaki Eşme mücadelesini incelemektedir. Eşme mücadelesi, Uşak'ın Eşme ilçesi yakınlarında bulunan altın rezervlerini çıkarmak isteyen çok uluslu şirket (Türkiye kolu Tüprag olan Eldorado Gold şirketi) ve diğer maden yanlısı aktörler ile, yöre halkı ve çevrecilerin merkezinde olduğu maden karşıtı blok arasında 2006 ile 2010 yılları arasında süregiden hegemonik pratikleri içermektedir (Özen ve Özen, 2011). Eşme mücadelesini iki temel soru doğrultusunda inceleyerek Laclaucu örgüt çalışmalarında teşhis ettiğimiz iki eksikliği gidermeyi amaçlıyoruz: altın madenciliği alanında yürütülmüş önceki mücadelelerin Eşme mücadelesi nasıl ve ne ölçüde etkilediği ve hegemonik bir mücadeledeki antagonistik tarafların nasıl bir etkileşime girdiği.

3. Çalışmanın Yöntemi

Çalışmanın verileri, ikincil ve birincil kaynaklardan toplanmıştır. Öncelikle, maden şirketinin ve protestocuların web sayfaları (egecep.org.tr, tuprag.com.tr), şirketin rapor ve bültenleri, 1999-2010 yılları arasında Hürriyet, Zaman, Radikal ve Evrensel gazetelerinde mücadeleler ile ilgili olarak çıkmış haberler, Altın Madencileri Derneği'nin 2008 ve 2009 yıllarında yayımladığı iki dergi (AMD, 2008 ve 2009), protestocular tarafından yayımlanmış iki kitaptan (Sakaryalı, 2011; Akdemir, 2011) ve Eşme mücadelesini etkilediğini düşündüğümüz Bergama olayı ile ilgili çalışmalardan (Özen, 2009; Özen ve Özen, 2009) elde edilen veriler incelenmiştir. Ardından, protestocuların üç lideri ve iki şirket yetkilisi ile birebir derinlemesine görüşmeler ve madene muhalif iki köyde odak grup görüşmeleri yapılmıştır. Tüm görüşmeler 2010 yılı Ağustos ayı içinde, araştırmacılar tarafından yapılmış, görüşmeler bir ila dört saat arasında sürmüş ve görüşmelerin %80'i kayda alınarak deşifre edilmiştir.

Bu veriler öncelikle olayın kronolojik örgüsünü oluşturmak için analiz edilmiş, daha sonra içerik çözümlemesi yöntemi (Strauss ve Corbin, 1990) kullanılarak, mücadelenin her iki tarafının söylemleri, hem kendi eşdeğerlik zincirini oluşturmak ve böylelikle toplumsal kabullerini arttırmak hem de karşı tarafı antagonize ederek toplumsal kabullerini azaltmak için kullandıkları temalar açısından kodlanmıştır. Aslında, teorik olarak, toplumsal kabulü artırıcı temalar, "ötekini" niteleyen antagonistik temaları da üstü kapalı olarak içermektedir.

Örneğin, maden yanlıları, ekonomik kalkınma için altın madenciliğinin gerekli olduğunu savunurken, üstü kapalı olarak altın madenciliğini istemeyenleri ülkenin kalkınmasını da istemeyenler olarak antagonize etmektedir. Ancak, biz çalışmamızda, teorik ve pratik olarak birbirine içkin olmalarına rağmen kolay anlaşılması açısından meşrulaştırıcı ve antagonize edici temaları ayrı ayrı verdik.

Karşıt söylemlerin bu şekilde belirlenen temaları, bir yandan önceki Bergama olayının temalarıyla karşılaştırılarak, diğer yandan birbirleriyle zaman içindeki etkileşimleri açısından incelenerek, Eşme mücadelesinde karşıt grupların hem önceki mücadeleden hem de birbirlerinden ne ölçüde etkilendikleri belirlenmiştir. Son olarak, bu temaların altın madenciliği alanında ne ölçüde hakim oldukları analiz edilerek, alanın 2010 yılı itibarıyla durumu saptanmıştır.

4. Bulgular

Çalışmanın bulguları doğrultusunda, Eşme örnek olayında çatışmanın düzeyine göre farklı aşamalar ve çatışmanın seyrini değiştiren kritik olaylar Tablo 1’de verildiği şekilde saptanmıştır. Buna göre, on yıllık süre boyunca etkili olan dört farklı olay akışından söz edilebilir: şirketin madenle ilgili faaliyetleri, kamuoyuna ve protestoculara yönelik meşrulaştırıcı ve antagonize eden etkinlikleri, protestocuların madene karşı eylem ve etkinlikleri, bu arada süre giden hukuki süreçler ve son olarak zehirlenme gibi ani gelişen olaylar.

Table 1. Eşme Olayında Aşamalar ve Kritik Olaylar

Aşamalar	Tarih	Kritik Olaylar
Doğuş	1999, Eylül	Halkla ilişkiler, KSS ve arazi satın alma faaliyetlerinin başlaması
	2003, Haziran	Olumlu ÇED raporunun şirketçe alınması
	2004, Haziran	Yeni Maden Kanununun yürürlüğe konması
Yoğunlaşma	2004, Eylül	Maden ocağı tesislerinin inşaatının başlaması
	2005, Eylül	İnay köylüleri ile jandarma arasındaki çatışmalar
	2006, Nisan	Altın işlenmesinin başlaması
	2006, Haziran	Yaklaşık 1500 bölge sakininin zehirlendiği iddiası
	2007, Temmuz	Eşme’de madencilik faaliyetlerinin mahkemece durdurulması
Düşüş	2008, Ocak	Bölgede koyun ve kuzu ölümlerinin ve doğum anomalilerinin yaygınlaştığı iddiası
	2008, Mart	Madenin yeniden açılışı

Maden yanlısı ve karşıtı grupların çatışmanın üç aşaması boyunca kullandıkları meşrulaştırıcı ve antagonize eden söylem temaları ve bu temalarının kullanılma sıklıkları (parantez içinde) Tablo 2’de verilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre maden yanlısı blok toplumsal kabul için, kalkınma, sosyal sorumluluk, çevresel duyarlılık ve politik/yasal meşruiyet temalarını; karşı tarafı antagonize etmek içinse, mücrimleştirme, manipulatif olma, cahil/irrasyonel olma, vatansever olmama temalarını kullanmışlardır. Maden karşıtı blok ise, toplumsal kabul için, doğal yaşamı ve çevreyi korumak, vatan toprağını savunmak ve insan hakları temalarını; karşı tarafı antagonize etmek içinse, çevre tahribatı, politik/yasal

gayrimeşruiyet, emperyalizm ve manipülatif olma temalarını kullanmıştır. Karşılıklı mücadelenin ilk aşamasında, çevre illerden gelen protestocuların ikna ve bilgilendirme çabaları olmakla birlikte yerel düzeyde dikkate değer bir maden karşıtı söylem oluşmamıştır.

Çalışmanın sonuçları öncelikle, karşıt grupların, hem eşdeğerlik zinciri oluşturmada hem de karşı tarafın toplumsal kabulünü engelleme çabalarında önceki Bergama mücadelesinden büyük ölçüde yararlandıklarını göstermiştir. Maden yanlısı blok, sadece ekonomik kalkınma, çevresel duyarlılık, sosyal sorumluluk gibi meşrulaştırıcı temaları değil, mücrimleştirme, manipülatif olma, vatansever olmama gibi antagonize eden temaları da Bergama olayından ödünç almıştır. Öyle ki, maden yanlısı blok başlangıçta, Eşme’de henüz muhalif bir hareket oluşmadığı halde, Bergama’daki muhalif söyleme dayanarak hayali bir muhalefete karşı “ön alma” stratejisi izlemiş, antagonistik temaları büyük ölçüde bu strateji kapsamında kullanmıştır. Benzer olarak, maden karşıtı blok da, bir yandan doğal yaşamı korumak, vatan toprağını savunmak, insan hakları gibi meşrulaştırıcı, diğer yandan emperyalizm ve çevre tahribatı gibi antagonize eden temaları Bergama mücadelesinde geliştirilen maden karşıtı söylemden esinlenerek kullanmıştır.

Aşamalar	Maden Yanlısı Söylem		Maden Karşıtı Söylem		Toplam
	Meşrulaştırıcı	Antagonize Eden	Meşrulaştırıcı	Antagonize Eden	
Doğuş	Ekonomik kalkınma (9) Sosyal sorumluluk (8) Çevresel duyarlılık (4) Yasal meşruiyet (2)	Mücrimleştirme (7) Cahil/irrasyonel (1)	(Dikkate değer bir söylem oluşmadı)		
Toplam	23	8			31
Yoğunlaşma	Ekonomik kalkınma (16) Çevresel duyarlılık (13) Sosyal sorumluluk (9) Yasal meşruiyet (3)	Manipülatif (4) Cahil/irrasyonel (3) Vatansever Olmama (2) Mücrimleştirme (1)	Doğal yaşamı ve çevreyi korumak (9) Vatan toprağını savunmak (5) İnsan Hakları (3)	Çevre tahribatı (14) Yasal açıdan gayrimeşru (16) Manipülatif (6) Emperyalist (7)	
Toplam	41	10	17	43	111
Düşüş	Ekonomik kalkınma (15) Çevresel duyarlılık (11) Yasal meşruiyet (5) Sosyal sorumluluk (1)	Vatansever Olmama (6) Manipülatif (4) Cahil/irrasyonel (2) Mücrimleştirme (1)	Vatan toprağını savunmak (4) Doğal yaşamı ve çevreyi korumak (1)	Çevre tahribatı (6) Manipülatif (6) Yasal açıdan gayrimeşru (5) Emperyalist (4)	
Toplam	32	13	5	21	71
G. Toplam	96	31	22	64	213

Tablo 2. Eşme Olayında Maden Yanlısı ve Karşıtı Söylemlerin Meşrulaştırıcı ve Antagonize Edici

Temaları

İkinci olarak, her bir karşıt grubun söylemi mücadele sürecinde, hem süreç boyunca ortaya çıkan olumsuzluklara hem de karşı tarafla etkileşim içinde şekillendiğinden belli bir dalgalanma ve değişim göstermiştir. Örneğin, maden yanlısı blokun ekonomik kalkınma, çevresel duyarlılık, sosyal sorumluluk gibi temaları işlemesi, maden karşıtı blokun bunlara karşı sırasıyla, emperyalizm (kalkınma değil sömürü), çevre tahribatı ve manipülatif olma temalarıyla cevap vermesine yol açmıştır. Diğer yandan da, maden karşıtlarının vatan toprağını korumak gibi milliyetçi söylemlerine karşı maden yanlıları yine milliyetçi ancak karşıt bir “vatansever olmama” ya da “vatan haini” gibi temalar geliştirmelerine neden olmuştur. Süreç boyunca yaşanan olumsuzluklar da yeni temaların karşılıklı olarak doğmasına neden olmuştur. Örneğin, ÇED raporuyla ilgili hukuki süreç devam ederken şirketin faaliyetlerini sürdürmesi ve maden için mahkeme tarafından yürütmeyi durdurma kararı verildiği halde Bakanlık vasıtasıyla olumlu ÇED raporu üzerine faaliyetlerin sürmesi, maden karşıtlarının “yasal gayrimeşruluk” temasını geliştirmesine neden olmuş, buna cevap olarak da maden yanlısı blok yasal meşruiyet temasıyla yanıt vermiştir.

Son olarak, Bergama örnek olayında da olduğu gibi Eşme örneğinde de, herhangi bir tarafın hegemonyası tam olarak kurulamamış, diğer bir ifadeyle alanın temel gösterenlerinin (altın madenciliği, çevre, şirket, protestocu) anlamları herhangi bir tarafın tanımları doğrultusunda kuvvetli bir şekilde sabitlenerek hegemonik olamamıştır. Dolayısıyla, Bergama mücadelesiyle zaten krizde olan bir alanda bu temel kavramlar “yüzergezer gösteren” olma halini sürdürmüştür. Örneğin, “altın madenciliği”, maden yanlıları için ekonomik kalkınmaya büyük katkı sağlayan ekonomik bir faaliyet iken, maden karşıtları için doğal yaşama ve insan sağlığına tehdit oluşturan bir faaliyet olarak algılanmaktadır. “Çevre”, maden yanlıları için ekonomik kazanç için geçici olarak kullanılması gereken bir kaynakken, maden karşıtları için, çevre yaşamlarının kalıcı olarak bağımlı olduğu ve bu nedenle korunması gereken bir varlıktır. “Şirket”, maden yanlıları için, halka karşı sorumlu, çevreye duyarlı ve meşru bir biçimde kalkınmaya katkı sağlayan bir ekonomik aktör iken, maden karşıtları için, çevreyi tahrip ederek, halkı manipüle ederek bu ülkenin kaynaklarını sömüren emperyalist bir aktördür. Son olarak, protestocular, maden yanlıları için, teröristlerle ve dış güçlerle işbirliği yapan ve ülkenin kalkınmasını engellemeye çalışan vatan hainleri iken, maden karşıtları için, protestocular, vatanlarını ve haklarını savunan sorumlu yurttaşlardır. Bütün bu farklı anlamlar, altın madenciliği üzerine geliştirilen söylemlerden birinin altın madenciliği alanında hegemonik olarak ilgili anlamları sabitleyemediğini göstermektedir. Bu durumun söylemsel düzeyde yarattığı krize, Bergama örneğine benzer olarak, devletin ‘zora’ dayalı gücünü kullanmasıyla maden yanlılarının söylemlerini alanın pratiklerini belirler hale getirmesinin ‘geçici’ bir çözüm yarattığı söylenebilir.

5. Sonuç

Ulaştığımız bulgular, ilgili yazına üç açıdan katkıda bulunmaktadır. Genellikle belirli bir alanda nasıl hegemonya kurulduğuna odaklanan Laclau örgütsel yazından farklı olarak, bizim çalışmamız, ‘zor’ yoluyla hakimiyet kurulan ve devam edegelen mücadelelere sahne olan ve bu nedenle istikrar kazanamayan örgütsel alanlarda hegemonya kurmanın güçlüklerini göstermektedir. İkinci olarak, çalışmamız, belirli bir mücadelenin kendisini önceleyen mücadelelerden bağımsız olarak incelendiğinde yeteri kadar anlaşılamayacağını göstermektedir. Bu anlamda, bir mücadele önceki mücadeleden sadece temalar açısından değil izlenen stratejiler açısından da etkilenmektedir. Son olarak, çalışmamız, bir örgütsel alanın oluşma sürecinin çatışan tarafların söylemlerinin birbirini nasıl biçimlendirdiğini inceleyerek anlaşılabilirliğini göstermektedir.

6. Kaynakça

- Akdemir, Ö. (2011), Anadolu'nun 'Altın'daki Tehlike: Kışladağ'a Ağıt, İstanbul, Evrensel Basım Yayın.
- AMD. (2008), Madencilik Sektörü ve Türkiye'de Altın Madenciliği, Temmuz Sayısı.
- AMD. (2009), Türkiye'de Altın Madenciliğini Engellemeye Yönelik Asılsız İddialar ve Gerçekler. Kasım Sayısı.
- Contu, A., Palpacuer, F., ve Balas N. (2013), "Multinational Corporations' politics and resistance to plant shutdowns: A comparative case study in the South of France", *Human Relations*, 66 (3), pp. 363-384.
- Laclau, E. (1990), *New Reflections on the Revolution of our Time*, London, Verso.
- Laclau, E. (2005), *On Populist Reason*, London, Verso.
- Laclau, E. ve Mouffe, C. (1985), *Hegemony and Socialist Strategy: Towards a Radical Democratic Politics*, London, Verso.
- Nyberg, D., Spicer, A., ve Wright, C. (2013). "Incorporating Citizens: Corporate Political Engagement With Climate Change in Australia", *Organization*, 20 (3), pp. 433-453.
- Otto, B., ve Böhm, S. (2006), "'The People' and Resistance Against International Business: The Case of the Bolivian 'Water War'", *Critical Perspectives in International Business*, 2 (4), pp. 299-320.
- Özen, H. (2009), *Located Locally, Disseminated Nationally: The Bergama Movement*", *Environmental Politics*, 18, pp. 408-423.
- Özen, H., ve Özen, Ş. (2011), "Interactions in and between Strategic Action Fields: A Comparative Analysis of Two Environmental Conflicts in the Gold-Mining Field in Turkey", *Organization & Environment*, 24 (4), pp. 343-363.
- Özen, Ş., ve Özen, H. (2009), "Peasants against MNCs and the State: The Role of Bergama Struggle in the Institutional Change of the Gold Mining Field in Turkey", *Organization*, 16 (4), pp. 547-573.
- Sakaryalı, M. (2011), *Kışladağ'dan Mektup Var*, İstanbul, Yeni İnsan Yayınevi.
- Spicer, A., ve Böhm, S. (2007) "Moving Management: Theorizing Struggles against the Hegemony of Management", *Organization Studies*, 28 (11), pp. 1667-1698.
- Strauss, A., ve Corbin, J. M. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Thousand Oaks, Sage.
- Van Bommel, K., ve Spicer, A. (2011), "Hail the Snail: Hegemonic Struggles in the Slow Food Movement", *Organization Studies*, 32 (12), pp. 1717-1744.

SİMBİYOTİK İLİŞKİ: KAYNAK BAĞIMLILIĞI VE ÖRGÜTSEL EKOLOJİ PERSPEKTİFİ

Nuri Künter

Kara Harp Okulu
nurikunter@yahoo.com

Özkan Gürkol

Kara Harp Okulu
ozkangurkol@hotmail.com

ÖZET

Kapalı sistem anlayışının etkinliğini kaybetmesi ile açık sistem anlayışı, yönetim ve örgüt kuramları alanında da kabul görmeye başlamıştır. Örgütlerin yaşamlarının içsel dinamik ve süreçlerden daha çok dışsal süreç ve faktörlere bağlı olduğu görülmüştür. Özellikle çevresel faktörlerin ve diğer örgütler ile ilişkilerin, örgütlerin varlıklarını sürdürmesine doğrudan etki ettiği anlayışı benimsenmiştir. Bu sayede örgütlerin dışsal süreçlerini esas alan kuramlar uygulama alanı bulmuştur. Bunlardan iki tanesi de kaynak bağımlılığı ve örgütsel ekoloji kuramlarıdır. Kaynak bağımlılığı kuramına göre örgütler kaynak teminini istikrara kavuşturmaya çalışır ve bu süreçte güç önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kaynak teminini istikrara kavuştururken diğer örgütler ile doğrudan iletişim halindedir. Örgütsel ekoloji kuramına göre ise örgütlerin varlıklarını sürdürmesinde ve ölümlerinde çevrenin doğrudan etkisi vardır. Çevresel koşulların içerisinde örgütün dahil olduğu popülasyondaki diğer örgütlerde bulunmaktadır. Dolayısıyla ekoloji kuramında da örgütün diğer örgütler ile iletişimi vardır. Bu kurama göre örgütler arasında bir ortak yaşarlık (simbiyotik ilişki) söz konusudur. Simbiyotik etkileşimde ise ilişki halinde olan her iki örgütte bu ilişkiden (pozitif-pozitif) fayda sağlamaktadır. Bu bağlamda her iki kuramın temel varsayımlarından hareketle simbiyotik ilişkiler ile ilgili önermeler sunulmuştur. Elde edilecek sonuçların, örgütler arası ilişkilerin önemini ve örgütlerin hayatlarını sürdürmesinde etkili olan faktörleri anlayabilme açısından önemli olduğunu değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kaynak Bağımlılığı Kuramı, Örgütsel Ekoloji Kuramı, Simbiyotik ilişki

1. Giriş

Biyolog olan Bertalanffy (1950) tarafından organizmalar arasındaki ilişkiden yola çıkarak geliştirilen açık sistem yaklaşımı yönetim alanında da benimsenmeye başlamıştır. Kapalı sistem anlayışından açık sistem anlayışına geçiş ile birlikte örgütlerin çevreleri ve diğer örgütler ile ilişkilerini ele alan kuramlar doğmuştur. Bunlardan iki tanesi de kaynak bağımlılığı ve örgütsel ekoloji kuramlarıdır. Bu kuramların temel savlarına göre örgütler birbirleri ile rekabet içerisinde olmalarına rağmen aynı zamanda ilişki de kurarlar.

Kaynak bağımlılığı kuramı, örgütlerin dış dinamiklerini ele alması ve incelemesi ile kendisinden önceki kuramlardan ayrılmaktadır (Pfeffer, 2005: 437). Kurama göre örgütler

kaçınılmaz şekilde çevrelerinin koşullarına bağılıdır (Pfeffer ve Salancik, 1978: 1). Ayrıca kuramın üzerinde durduğu diğer önemli bir konu ise örgütlerin kaynak bağımlılığından doğan güç ilişkileridir. Güç, örgütün çevreye uyumunu ve problemlerin çözümünü kolaylaştıran bir unsur olarak görülmektedir (Salancik ve Pfeffer, 1977: 4). Aldrich ve Ruef (2006: 36) ise kaynak bağımlılığının bu özelliği ile uzlaşma ve koalisyonların geçici bir sonucu olarak çevrede tutunmanın oluştuğunu belirtmektedir. Sonuç olarak örgütlerin güç ilişkilerini kullanarak bağımlı oldukları kaynakların devamlılığını ve istikrarını sağlamak üzere çevrelerini oluşturan diğer örgütler ile ilişki halinde olduklarını ileri sürmek yanlış olmayacaktır.

Açık sistem yaklaşımının temel varsayımlarının kabul edildiği, dolayısıyla örgütlerin çevreleri ve diğer örgütlerle ilişkilerinin ele alındığı diğer bir kuram ise örgütsel ekoloji kuramıdır (Yeloğlu, 2012: 189). Örgütsel ekoloji kuramı, örgütleri bir popülasyon olarak incelemekte ve bu popülasyon ile çevre arasında ne tür bir ilişki oluştuğunu sorgulamaktadır (Koçel, 2007: 279). Örgütsel ekolojiye göre; çevresel değişim oluştuğunda var olan örgütler arasında bu değişimin gereksinimlerini karşılayabilenler ayakta kalırken çevre şartlarının gereklerini yerine getiremeyenler doğal bir süreç olarak ayıklanmaya tabi olurlar. Amburgey ve Rao (1996) kuramda yoğunluk bağımlılığı, örgütlerin doğumu, örgütlerin ölümü, adaptasyon ve seçim ile örgütlerin çeşitliliği konusunu incelemişlerdir. Gerçekleşen tüm bu hareketlerde örgütlerin popülasyon içerisindeki diğer örgütlerle ilişkisinin olduğu görülmektedir. Örgütsel ekoloji kuramının temel sorusunu da “neden bu kadar çeşit ve tür örgüt var” sorusu oluşturmaktadır.

Yukarıda ele alınan iki kuramın da temel varsayımında örgütlerin birbirleri ile ilişki içerisinde oldukları bulunmaktadır. Dolayısıyla bu kuramlar örgütlerin büyüklüklerine bakılmaksızın ilişki içerisinde olduklarını savunmaktadır. İncelenen simbiyotik ilişki konusu da bu kuramlarda karşılık bulmaktadır. Simbiyotik ilişki konusu da daha önce örnekleri olduğu üzere biyoloji alanında ortaya çıkmış ve diğer bilimsel alanlara transfer edilmiştir. Aldrich ve Ruef (2006: 240) simbiyotik ilişkiyi farklı örgütler arasındaki karşılıklı bağımlılık ve ortak yaşam olarak tanımlamışlardır. Bu tanımın, kaynak bağımlılığı ve örgütsel ekoloji kuramlarında ele alınan örgütler arası ilişkilere vurgu yaptığı değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada, yukarıdaki sebepler ile temellendirilerek kaynak bağımlılığı ve örgütsel ekoloji kuramları perspektifinden simbiyotik ilişki konusu ele alınmıştır. Kuramsal bir tartışma sunularak bir takım önermeler sunulmuştur.

2. Simbiyotik İlişki

Giriş bölümünde bahsedildiği üzere simbiyotik ilişki biyoloji bilimi alanında kullanılan bir terimdir. Laboratuvar ortamında yapılan deneylerde farklı türlerde canlıların bir arada yaşamaları sağlanmış ve gözlemler oluşturulmuştur. İlk etapta bir türün diğer türe zarar verdiği parazit ilişki gözlemlenmiştir. Daha sonra kommensalizm olarak adlandırılan ve iki tür arasındaki ilişkide bir tarafın fayda sağladığı, diğer tarafın ise bu ilişkiden etkilenmediği görülmüştür. Bir sonraki aşama olan simbiyotik ilişkide ise bu iki farklı türün birbirlerinden karşılıklı fayda sağladıkları görülmüştür. Bu aşamalar incelendiğinde bir evrim sürecinin yaşandığı ve organizmaların yeni çevreye adaptasyon sağladıkları görülmektedir. Bu sayede bu iki farklı organizma, birbirlerinin yaptığı işten faydalanırken karşı taraftan sağladığı fayda nedeniyle birtakım işleri yapmamayı tercih etmektedirler. Böylece enerji sarf etmeyi azaltarak tasarrufta bulunurlar. Konunun daha net anlaşılması açısından şu örnek faydalı olacaktır. Karıncaları üzerine çeken bitki karıncaların yoğunluğu sayesinde ot yiyen canlıları kendisinden uzak tutabilmektedir.

Diğer konularda olduğu gibi biyoloji kökenli simbiyotik ilişki konusu da yönetim alanında kendisine yer bulmakta zorluk çekmemiştir. Örgütler arası ilişkiyi esas alan hemen her teori ve kuram simbiyotik ilişkiden bahsetmiştir. Simbiyotik ilişki örgüt kuramları alanında ise farklı popülasyonlarda bulunan örgütlerin birbirlerinin varlıklarından karşılıklı olarak faydalanmaları olarak tanımlanmıştır (Aldrich ve Ruef 2006: 247). Baum (1996: 91), evrilen bir örgüt popülasyonunun hayatta kalma başarısının, üyelerinin diğer popülasyondaki örgütler ile etkileşiminin doğasına ve gücüne bağlı olduğunu ileri sürerken örgütler arası simbiyotik ilişkiye vurgu yapmaktadır. Baum ve Singh (1994: 496) ise örgütler arası karşılıklı ilişkilerin zamanla karşılıklı bağımlılığa dönüşebileceğini ve bu durumdan iki örgütün de fayda sağlamasının en ideal durum olduğunu belirtmektedirler.

Şekil-1: Simbiyotik İlişki



Şekil-1’de, A örgütü ile B örgütü arasındaki ilişki gösterilmiştir. İki örgüt birbirleri ile ilişki halinde iken A örgütünün üretim sonucu elde ettiği çıktı (nihai ürün), B örgütü için üretim sürecinde kullanacağı bir girdiyi (yarı mamül) oluşturmaktadır. Bu ilişkide A örgütü, B örgütünün tedarikçisi konumundadır. Bu durumun tam tersinin olması da muhtemeldir. Dolayısıyla her iki örgütünde bu ilişkiden kendi örgütleri adına fayda sağladığı yorumu yapılabilmektedir.

Örgütler açısından pozitif-negatif (+,-) ilişki kısmi rekabeti temsil ederken, negatif-negatif (-,-) ilişki ise tam rekabeti temsil etmektedir. İlk durumda kısmi rekabet nedeniyle örgütlerden birisi bu ilişkiden fayda sağlarken diğeri zarar görmektedir. İkinci durumda ise tam rekabet nedeniyle her iki örgüt de bu ilişkiden zarar görmektedir. Simbiyotik ilişki ise örgütler arasında pozitif-pozitif (+,+) ilişkinin gerçekleştiği durumdur. Bu ilişkide her iki örgüt karşılıklı ilişkileri sonucu birbirinden fayda sağlamaktadır (Baum, 1996: 91). Örgüt kuramları açısından ele alındığında örgütlerde verimliliği ve etkinliği artıracak ideal durumun simbiyotik ilişki ile sağlanabileceği görülmektedir. Bu sayede örgütlerin sağladığı fayda açısından kendi popülasyonlarındaki veya farklı popülasyonlardaki örgütlerle olan ilişkilerine daha fazla önem vermeye başlayacağı değerlendirilmektedir.

Örgütlerarası simbiyotik ilişkinin açıklandığı çalışmanın bundan sonraki bölümünde kaynak bağımlılığı kuramı ve örgütsel ekoloji kuramı perspektifinden değerlendirmeler yapılmış ve önermeler sunulmuştur.

3. Kaynak Bağımlılığı Kuramı ve Simbiyotik İlişki

Kaynak bağımlılığı kuramına göre örgütler, etkinlikleri yani kaynakları elde etme ve bu durumu sürdürme avantajına sahip oldukları sürece hayatta kalırlar. Bu durum örgütlerin bağımlılıklarını yönetebilme yeteneklerine bağlıdır. Pek çok yönden örgüt

çevreye ve diğer örgütlere bağımlıdır. Buna rağmen bağımlı olunan çevre sürekli bir değişim süreci yaşamaktadır. Örgütler de varlıklarını kesintisiz sürdürüp hayatta kalabilmek için değişime ayak uydurmak ve bu sayede kısıtlı kaynaklara ulaşmak zorundadır (Pfeffer ve Salancik, 1978: 1-5). Bu sebeple bir örgütün çevresi ve diğer örgütlerle ilişkisini iyi yönetmesi gerekmektedir.

Ayrıca kaynak bağımlılığı kuramına göre bir örgütün varlığı, içinde bulunduğu çevrenin hacmi ile dolayısıyla bu çevre içerisinde etkileşimde bulunduğu diğer örgütler ile de doğru orantılıdır. Bu sebeple bir örgütün ilişkide bulunduğu örgüt sayısı arttıkça yok olma ihtimalinin azalması beklenmektedir.

Önerme-1: Örgütün diğer örgütler ile simbiyotik ilişki sayısı ve ölüm riski arasında negatif yönlü ilişki vardır.

Örneğin ülkemizde Koç firması pek çok alanda faaliyet göstermesi sebebiyle farklı popülasyonlardaki örgütlerle ilişki halindedir. Bu durum daha çok diğer örgütlerin Koç'a bağımlı hale gelmesini sağlarken kaynak bağımlılığı kuramının önemli bir varsayımı olan **gücü de** ona sunmaktadır. Koç'un ilişki çeşitliliği onun pazarda yerini sağlamlaştırmakta ve yok olma ihtimalini azaltmaktadır.

Kaynak bağımlılığı kuramına göre örgüt kaynak teminini istikrara kavuşturmaya çalışır. Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için kaynağa ihtiyaç duyarlar. Kaynakları elde ettiği takdirde bazı işlemlerden sonra tekrar bu ürünleri diğer örgütlere veya pazara sunarlar. Bu sürecin devamlılığı aynı zamanda örgütün istikrarına sebep olur (Pfeffer, 2005: 441). Ancak örgütün istikrarı kaynak temininin istikrarına bağlı durumdadır. Sürecin kesintisiz işleyebilmesi önemlidir. Bu sebeple örgütler diğer örgütlere bağımlıdırlar (Pfeffer ve Salancik, 1978: 7). Kaynaklardan uzak kalan ve etkinlik ve verimliliğini artırarak varlığı için bu kaynaklara ulaşmaya çalışan örgütler diğerleri ile temas sağlamak isterler (Ulrich ve Barney, 1984: 473). Bu sayede içinde bulunduğu belirsizliği azaltırken, kendisinin bağımlılığını azaltmaya çalışır ve diğer örgütleri kendisine bağımlı hale getirmeye çalışır.

Önerme-2: Simbiyotik ilişki içerisindeki örgütler kaynak ihtiyacını ve teminini istikrara kavuşturur.

Stratejik yönetim alanında yapılan geriye doğru dikey bütünleşme hamleleri bu ilişkiye örnek olarak verilebilir. Geriye dikey bütünleşme stratejisi ile örgüt kendisinin tedarikçisi konumunda olan ve simbiyotik ilişkide bulunduğu bir örgütle birleşebilir veya örgütü satın alabilir. Bu sayede örgüt kaynak teminini ve ihtiyacını istikrara kavuşturur. İleriye doğru dikey bütünleşme ile de örgüt çıktısını pazara sürerek kaynak-çıktı döngüsünün dengede olmasını ve dolayısıyla varlığını sürdürebilecektir.

Kaynak bağımlılığı kuramına göre güce, diğer örgütleri kendisine bağımlı hale getiren örgüt sahip olacak ve ilişkileri o yönlendirecektir. İlişkileri sayesinde kaynak zenginliğine sahip olan örgüt diğer örgütlere nazaran daha avantajlı olacaktır (Scott, 2003). Güç, örgütün istediklerini yapmasını sağlayan bir yetenek ve çevreye uyumuna yardımcı olan bir etkidir. Kaynak her zaman mal ve hizmet olmayabilmektedir. Günümüzde çoğu zaman kaynak bilgi olabilmektedir. Özellikle ticaretin küresel boyuta taşınması ve gelişen teknoloji ile bilginin değeri daha da artmıştır (Davis ve Cobb, 2009: 25). Bilgi, güce ve dolayısıyla rekabet avantajına giden yoldur. Kaynak bağımlılığı kuramına göre kaynak istikrarını sağlayan örgütler rekabet avantajı elde ederler.

Önerme-3: Örgütün simbiyotik ilişki sayısı ile rekabet avantajı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

4. Örgütsel Ekoloji Kuramı ve Simbiyotik İlişki

Örgütsel ekoloji kuramının temel araştırma sorusu neden bu kadar çeşit örgüt vardır sorusundan oluşmaktadır (Hannan ve Freeman, 1977). Bu soruya cevap vermeye çalışırken çevrenin örgütler üzerindeki belirleyiciliği ön plana çıkmaktadır. Çünkü farklı çevrelerde ve farklı koşullarda değişik türler ve yapılar oluşmaktadır. Bu durum ise bir evrimin gerçekleştiğini göstermektedir. Örgütler sırasıyla çeşitlenme, seçme, tutulma ve rekabet aşamalarını yaşamaktadır (Baum ve Amburgey, 2002). Çeşitlenen örgütler çevrenin belirleyiciliği ile seçime tabii olurlar. Hayatta kalan örgütler pazarda tutulurlar ve değişen dinamik çevre koşullarına göre diğer örgütler ile rekabet yaşarlar. Bu süreçte çevre koşullarına ayak uyduran örgütler varlıklarını sürdürürken, uyduramayanlar popülasyon dışına çıkarılır. Popülasyon içerisinde kalan örgütler birbirleri ile ilişki halinde olup aynı zamanda rekabet etmektedirler. Sonuç olarak örgütsel ekoloji kuramında çevre deterministtir, örgütlerin seçilmesi ve tutulmasında etkisi vardır.

Önerme-4: Simbiyotik ilişkide bulunan örgütlerin belirlenmesinde çevrenin belirleyici etkisi vardır.

Örgütsel ekoloji kuramında analiz düzeyleri birey, popülasyon ve topluluklardan oluşmaktadır (Hannan ve Freeman, 1977: 933). Örgütler popülasyon içerisinde birbirleri ile etkileşim halindedir. Örgütler zamanla popülasyon dışına çıkarılmaktan çekindikleri için ilişkilerini kararlı ve düzenli hale getirebilirler. Bu durum yapısal ataletle sebep olabilecektir (Hannan ve Freeman, 1984: 151). Kimi durumlarda yapısal atalet örgütün çevreye uygunluğunu dengelerken hayatını sonlandırabilecektir. Ancak bazı örgütler yapısal ataletle rekabet avantajı elde etmek olarakta görmektedir. Simbiyotik ilişkide de örgütler ilişkilerini kararlı ve sabit hale gelmesini istemektedirler. Dolayısıyla simbiyotik ilişki içerisindeki örgütler çevresel şartları ve gelişmeleri dikkate almadıkları takdirde yapısal ataletle yaşayabilirler.

Önerme-5: Simbiyotik ilişki yapısal ataletle sebep olabilir.

Önerme-5'te ileri sürülen yapısal ataletle boyun eğmemek için örgütlerin çevresel değişimlere karşı tepki hızı yüksek olmalı ve örgütsel öğrenme bilincinin yerleşmiş olması gerekmektedir (Yeloğlu, 2012: 193). Bu durum yeri ve zamanı geldiğinde simbiyotik ilişki içerisinde bulunan örgütlerle ilişkinin sonlandırılmasını gerektirebilir.

Kuramın temel varsayımlarına göre küçük ve yeni örgütlerin başarısızlık oranı daha yüksektir. Çünkü örgüt yeni girdiği popülasyonun özelliklerini henüz tam anlamıyla öğrenmemiştir. Ayrıca popülasyonda oluşmuş denge durumu ve örgütler arası işbirlikleri yeni katılan küçük örgütün rekabet gücünü doğrudan etkileyebilecektir. Yeniliğin yaşarlığı (Freeman, Carroll ve Hannan, 1983) olarak tanımlanan bu durumda örgüt zaten dolu olan ve önceden paylaşılmış olan nişlere girmeye çalışmakta ancak çoğunlukla başarısız olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel ekoloji kuramında meşruiyeti elde etme süreci örgütlerin örgütsel yaşına, pazar boşluğuna, misyonuna, yapısına ve büyüklüğüne bağlı durumdadır.

Önerme-6: Büyük örgütler ile simbiyotik ilişkiye giren küçük örgütlerin meşruiyeti artar, ölüm ihtimalleri azalır.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Pozitivist anlayışın etkisiyle örgüt kuramları alanında ülkemizde yapılan çalışmaların yeterli sayıda olmadığı bilinmektedir. Bu nedenle söz konusu çalışmada simbiyotik ilişki (ortak yaşarlık) konusu kaynak bağımlılığı kuramı ve örgütsel ekoloji kuramı perspektiflerinden ele alınmış ve önermeler sunulmuştur. Elde edilen sonuçların, örgütler

arası ilişkilerin önemini ve örgütlerin hayatlarını sürdürmesinde etkili olan faktörleri anlayabilme açısından önemli olduğunu değerlendirilmektedir.

İrdelenen her iki kuramda da örgütlerin simbiyotik ilişki temelinde olduğu gibi birbirleri ile etkileşimleri söz konusudur. Bu etkileşimlerin yönetilmesinin ise bir örgütün ömrüne, büyüme stratejisine, etkinliğine ve verimliliğine doğrudan etki edeceği değerlendirilmektedir. Dolayısıyla çalışmada ortaya koyulan önermeler ışığında özellikle yöneticilere önemli girdiler sunulmuştur. Ayrıca simbiyotik ilişki konusunun diğer kuramlar perspektifinden ele alınmasının alana ve araştırmacılara katkı sağlayabileceği beklenmektedir.

6. Kaynaklar

- Aldrich, H.E. ve Ruef, M. (2006), *Organizations Evolving*, (2.Baskı) Sage Publications.
- Amburgey, T. L., ve Rao, H. (1996), "Organizational ecology: Past, present, and future directions", *Academy of Management Journal*, 39 (5) 1265-1286.
- Baum, J.A.C. (1996). *Organizational Ecology*. İçerisinde S.Clegg, C.Hardy ve W.Nord. *Handbook of Organization Studies*, 77-114, Sage Publications.
- Baum, J.A.C. ve Singh, J.V. (1994), "Organizational Niche Overlap and the Dynamics of Organizational Founding", *Organization Science*, Vol, 5, 4, 483-502.
- Baum, J. ve Amburgey, T.I (2002), *Organizational Ecology, Companion to Organizations*.
- Berfalanffy, L.V. (1950), "An Outline of General System Theory", *British Journal of Philosophy of Science*, 1, 139-164.
- Davis, G.F. ve Cobb, J.A. (2009), "Resource dependence theory: past and future", *Research in the Sociology of Organizations*, 28, 21-42.
- Hannan, M.T. ve Freeman, J. (1977), "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, 82:929-964.
- Hannan, M.T. ve Freeman, J. (1984), "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, 49: 149-164.
- Koçel, T., (2007), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Pfeffer, J. (2005). *Developing Resource Dependence Theory: How a Theory is Affected by its Environment*. K.G. Smith ve M.A. Hitt (Ed.) *Great Minds in Management*, (436-459), New York, N.Y: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. ve Salancik (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Salancik, G.R. ve Pfeffer, J. (1977), "Who gets Power-and how they hold on to it: A strategic contingency model of power", *Organizational Dynamics*, 5, 3, 3-21.
- Scott, W.R. (2003), *Organizations: Rational, natural and open systems*, Upper Saddle River, NJ:Prentice Hall.
- Ulrich, D. ve Barney, J.B. (1984), "Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency and Population", *Academy of Management Review*, 9, 471-481.
- Yeleoğlu, O. H. (2012), *Örgütsel Ekoloji*, H. C. Sözen ve H. N. Basım (Der.), *Örgüt Kuramları*: 189-219. İstanbul: Beta.

SOMA'DA GÖRECE RİSK ANLAMLANDIRMA SÜRECİ VE RİSK YÖNETİMİ

Çağrı Topal

ODTÜ İşletme Bölümü
ctopal@metu.edu.tr

Çağatay Topal

ODTÜ Sosyoloji Bölümü
catopal@metu.edu.tr

Fatma Umut Beşpınar

ODTÜ Sosyoloji Bölümü
bespınar@metu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, örgütlerce yaratılan risklerin anlamlandırılmasını incelemektedir. Örgüt çalışmaları risk anlamlandırmalarının mutlak bir değerlendirmeyle ilerlediğini göstermektedir; risk, risk kaynağı olarak görülen bir etkinliğin doğrudan değerlendirilmesiyle anlamlandırılır. Bu çalışma, anlamlandırmanın görece bir değerlendirmeyle de ilerlediğini göstermektedir. Risk kaynağından bağımsız etkenler, o kaynağı değerlendirmekte kullanılmaktadır. Bu çerçevede Soma Faciası sonrası madencilerin riski ve güvenliği nasıl anlamlandırdıkları sorusu yanıtlanmaktadır. Madenciler madenlerdeki riski, Soma'da sosyal-ekonomik yapının sosyal bir sınırı olarak öne çıkan işsizlik üzerinden tanımlamaktadırlar. Bağlı olarak madenlerdeki risk yönetim ritüelleri bu sınırı hatırlatmaya yarayan basit törensel araçlara dönüşmektedir.

Anahtar Kelimeler: Görece risk, risk yönetimi, sosyal sınır, ritüel

1. Giriş

Bu çalışma örgütlerin yarattığı risklerin anlamlandırılması sürecini incelemektedir. Çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturan risk anlamlandırması üzerine yapılan örgüt çalışmaları (Beamish, 2002; Boudes ve Laroche, 2009; Brown, 2000; Clarke 1999; Dunbar ve Garud, 2009; Gephart, 1993; Maguire ve Hardy, 2013; Rasmussen, 2010; Turner ve Tennant, 2010; Weick, 1993), risk anlamlandırma sürecinin mutlak bir değerlendirme sonucuna bağlı olarak ilerlediğini göstermektedir. Buna göre risk, risk kaynağı olarak görülen bir örgütsel etkinliğin doğrudan değerlendirilmesiyle anlamlandırılır. Bu çalışma, anlamlandırma sürecinin görece bir değerlendirmeyle de ilerlediğini iddia etmektedir. Risk kaynağından bağımsız olan dışsal etkenler, o risk kaynağını değerlendirmekte kullanılmaktadır. Böylesi bir değerlendirme ise sosyal-ekonomik bir yapı bağlamında olasıdır. Bu yapı içerisindeki sosyal-ekonomik olgular risk kaynağı olarak görülen etkinlikle doğrudan ilişkili olmasalar bile o etkinliğin riskli veya güvenli olarak anlamlandırılmasında toplumsal aktörlerce dikkate alınabilirler. Toplumsal bağlamdaki bu dolaylı etkiyi ve bu etkiden çıkan görece anlamlandırmayı incelemek için bu çalışma, ikinci bir kuramsal çerçeve olarak, antropolog Mary Douglas'ın (1966, 1992) sosyal-ekonomik yapının risk değerlendirmelerine etkisini inceleyen çalışmaları ve özellikle bu çalışmalarda vurgulanan "sosyal sınır" ve "ritüel" kavramlarını kullanmaktadır. Bu kavramlar yardımıyla, Soma Faciası sonrası madencilerin

riski ve güvenliği nasıl anlamlandırdıkları sorusu yanıtlanmakta ve yorumlanmaktadır. Madenciler madenlerdeki riski özellikle işsizlik üzerinden tanımlamaktadır. İşsizlik Soma'da sosyal-ekonomik yapının bir sınırı olarak belirlemek ve bağlı olarak madenlerdeki risk yönetim ritüelleri bu sınırı hatırlatmaya yarayan basit törensel araçlara dönüşmektedir. Nitel bir yorumlama sonucu ortaya çıkan bu bulgularla çalışma, madencilerin görece ve dolaylı bakış açılarını vurgulamakta ve örgüt yazınının doğrudan mutlak değerlendirmeleri öne çıkaran araştırmalarına bir katkı sunmaktadır.

2. Örgüt yazını

Örgüt yazını, risk anlamlandırma sürecinde örgütsel aktörlerin genellikle bir risk kaynağı olarak görülen örgütsel etkinliğe ve bu etkinliğin çeşitli yönlerine odaklandıklarını göstermektedir (Beamish, 2002; Clarke 1999; Gephart, 1993, 1997; Maguire ve Hardy, 2013; Turner ve Tennant, 2010; Weick, 1988, 1993). Bu anlamda söz konusu etkinlik doğrudan risk değerlendirmesine tabi tutulmakta ve değerlendirmenin sonucunda bir fikir oluşturulmaktadır. Mesela aktörler olasılığı düşük fakat sonuçları ölümcül ve felaket boyutundaki olayları anlayabilmek için olaylara müdahale ederek olayla doğrudan ilgili yeni bilgiler üretilmesini sağlarlar ve bu bilgileri kullanarak riske dair görüş sahibi olurlar (Weick, 1988). Bu tip olaylar aktörlerin var olan anlamlandırma kalıp ve yöntemlerini işleme hale getirdiği için, doğrudan araştırma konusu olurlar. Hindistan'da bir kimya fabrikasından sızan zehirli gazdan 3000 kişinin öldüğü Bhopal felaketinin incelendiği çalışmada gösterildiği üzere (Weick, 1988), olay sırasında ve sonrasında aktörlerin gerçekleşmiş olumsuz bir sonuç olarak gaz sızıntısına odaklanıp riski anlamlandırmaya çalışmaları bu durumu örnekler. Buna göre aktörler ve özellikle kamu otoriteleri gaz sızıntısının nedenleri ve önlenip önlenemeyeceği sorusu üzerine kafa yormuşlar, bu riskin nasıl olup da felaket boyutunda gerçekleştiğini sorgulamışlardır. Bir petrol kuyusundaki patlamanın anlamlandırıldığı bir kamu inceleme oturumunda, hem ilgili kamu otoritesinin hem de petrol şirketinin kuyuyu merkeze alarak riske ve risk yönetimine dair oluşturduğu görüşler de, aktörlerin risk kaynağı merkezli çözümlerinin yaygınlığına işaret etmektedir (Gephart, 1997). Bu olaydaki çözümlerinde kamu otoritesi resmi yönetmelikler ve usulleri, şirket ise sahaya özgü bir güvenlik mantığını vurgulamaktadırlar. Bu iki farklı bakış açısı patlamayı ve tedbirleri anlamak için temel araç olarak kullanılırken, patlama endüstrinin genel bağlamından koparılmakta ve istisnai bir durum olarak görülmektedir.

Henüz gerçekleşmemiş riskleri konu edinen çalışmalarda da, aktörlerin genellikle risk kaynağına ilişkin özelliklerden, olası sonuçlardan ve kaygılardan, ya da tedbirlerden bahsederek genel bir anlama ulaştıkları gösterilmektedir. Örnek vermek gerekirse, seyahat şirketleri üzerine bir çalışmada bu şirketlerin yöneticilerinin terör saldırısı riskini nasıl anlamlandırdıkları incelenmiştir (Sullivan-Taylor ve Wilson, 2009). Burada da belirli bir risk kaynağına, terör saldırıları, odaklılık söz konusudur. Farklı şirketlerin yöneticilerinin anlamları farklı olsa da, odakları aynıdır. Yine olası güvenlik sorunlarının araştırıldığı bir çalışma, bir kimya fabrikasındaki yöneticilerin çalışanların günlük etkinliklerini olası bir risk kaynağı olarak görme koşullarına bakmıştır (Rasmussen, 2010). Çalışanlar güvenlik tedbirlerine uymakta yöneticilerle işbirliği yapmadıkça önemli bir risk kaynağına dönüşmektedirler. Çalışanların riskleri azaltmada hem bireysel hem de takımlarındaki konumları bağlamında ortaklaşa sorumlulukları vardır. Bu sorumluluk yerine getirilirken yöneticilere karşı geliştirilen tavırlar kabul edilemez bulunmaktadır.

Özetle risk anlamlandırmaları üzerine yapılan örgüt çalışmaları, aktörleri doğrudan değerlendirmeler içerisinde resmetmektedirler. Risk kaynağı olarak görülen bir örgütsel etkinlik, yarattığı kaygılar, gerçekleşmiş sonuçları, ve riske dair alınmamış veya alınması

gereken önlemler gibi etkinlikle doğrudan ilişkili özelliklere bakılarak riskli veya güvenli olarak anlamlandırılır.

3. Sosyal bağlam, sınır, ve ritüel

Riskleri anlamlı kılma çabası, örgütsel etkinliği de kapsayan bir bağlam içerisinde ve etkinlikle doğrudan ilgili olmayan diğer toplumsal ve ekonomik olguların yorumlanmasını da içerebilir. Riskli bir proje, ilgili endüstrinin, projenin yapılacağı yerleşim biriminin, ülkenin genel özellikleriyle ilişkilendirilerek değerlendirilebilir. Aslında, örgüt yazını içerisinde, örgütsel etkinliklerin riskli veya güvenli olarak anlamlandırılmasının toplumsal ve ekonomik bağlamlarla şekillendiğini savunan araştırmalar mevcuttur. Bu araştırmalara göre, risk anlamlandırma süreci, baskın toplumsal sınıflar (Perrow, 1984), kapitalist kurum ve şirketler (Zyglidopoulos ve Fleming, 2011), ve piyasa temelli politikalarca (Richardson ve Curwen, 1995) şekillenen kurumsal bağlam ve koşullardan etkilenebilir. Bu bağlam ve koşullar aktörlerin risk anlamlarını yönlendiren, belirli bazı sosyal-kültürel mantıkların gelişmesine olanak tanıyan politik-ekonomik oluşumlara tekabül eder (Stein, 2011). Nitekim, politik-ekonomik bağlamlarla birlikte, sosyal-kültürel mantıklar veya anlam çerçeveleri de söz konusu araştırmalarda işlenmiştir. Bu anlam çerçeveleri kaynağını aktörlerin yerel tecrübe ve yaşantılarından (Beamish, 2002), çalışma ortamının yazılı olmayan kurallarından (Kamoche ve Maguire, 2011), aktörlerin maddi çıkarlarından (Scott ve Walsham, 2005), ve risk paradigmaları ve kültürlerinden (Lane ve Quack, 1999) alabilir. Anlam çerçeveleri aktörlere riskleri yorumlamak için çeşitli kalıplar sağlar. Fakat hem politik-ekonomik oluşumların hem de sosyal-kültürel mantıkların etkisini inceleyen araştırmalar, aktörlerin yine olası risk kaynağı olarak görülen belirli bir etkinliğe doğrudan odaklı olduklarını varsayarlar.

Risk çalışmalarında toplumsal bağlamın önemine dair, örgüt yazınına da etkileyen, en kapsamlı çözümlenmelerden biri Mary Douglas tarafından geliştirilmiştir. Bağlam ve risk anlamlandırması arasındaki ilişkiyi ve riskli bir örgütsel etkinlikle doğrudan ilişkili olmayan toplumsal olguların aktörlerce risk anlamlandırmasında nasıl kullandığını incelemek için Douglas'ın geliştirdiği özellikle sosyal sınır ve ritüel kavramları elverişli araçlar olarak belirlemektedir. Sosyal sınır bir toplumsal yapıyı diğer yapılardan ayıran kültürel bir göstergedir (Douglas, 1966, 1973). Bu sınır özellikle kir kavramında kendini belli eder. Bir grubun üyelerinin neyi kirli neyi temiz buldukları veya kirli ve temiz arasındaki sınır, o grubun değerlerine veya günlük olarak tecrübe ettikleri toplumsal gerçekliklere tekabül eder. Kir kavramı, ilişkilerle birlikte toplumun farklı kürelerinde aktörlerce oluşturulan ve üretilen anlamlara yön verir. Risk de olası bir kirliliğe işaret eder ve bu anlamda sosyal sınırlarla ilişkilidir. Toplumun riskli gördüğü etkinlikler ile risksiz etkinlikler arasında görünür ve görünmez sınırlar çizilir. Bu ayrımlar zaman zaman sosyal ritüellerle vurgulanır ve belirginleştirilir. Ritüeller kirli-temiz veya riskli-risksiz ayrımını yeniden üretmek ve sınırın geçilmesini engellemek üzere toplumca geliştirilmiş simgesel veya dönüştürücü etkinliklerdir (Douglas, 1966). Ritüeller, riskli etkinliklerin sosyal sınırlar tarafından gösterilen toplum yapısı içerisindeki yerini onaylar veya yeniden gösterirler. Sınırların dışına taşan etkinlikleri sınırlara doğru iterler. Sosyal sınır sürekli bir tehdit altındaysa ritüeller daha sık ve yoğun kullanılırlar.

4. Metodoloji

Çalışma, örnek olay olarak Soma faciasını incelemektedir. 13 Mayıs 2014 tarihinde Manisa'nın Soma ilçesinde meydana gelen ve resmi rakamlara göre 301 madencinin hayatını kaybetmesiyle sonuçlanan facia, Türkiye madencilik tarihinin en büyüğü olarak kayıtlara geçmiştir. Soma, hem madencilik sektörünün çok riskli olması hem de böylesi bir felaket

nedeniyle, araştırma için önemli bir saha olarak ortaya çıkmaktadır. Faciaya ilişkin, söz konusu madende ya da aynı bölgedeki diğer madenlerde çalışmış madencilerle ve sivil toplum örgütü temsilcileriyle yapılan toplam yaklaşık 19 saat süren derinlemesine mülakatlar veri kaynağını oluşturmaktadır. 2015 yılı Haziran ayı içerisinde Soma'da yapılan mülakatlar kayda alınmış ve kayıtlar birebir yazıya aktarılmıştır. Kamu kurumlarının ve madenci şirketin görüşlerini de kapsayacak şekilde halen devam etmekte olan araştırmanın bu makaleye konu olan bölümünde, madencilerin, Soma faciası genel çerçeve olmak üzere, kaza riskini ve güvenlik kavramını nasıl anlamlandırdıklarına dair yanıtları, açık uçlu sorular yardımıyla alınmıştır. Veriyi oluşturan bu yanıtlar, nitel yaklaşımlar kullanılarak çözümlenmiştir.

Çözümleme, verinin araştırmacılarca ayrıntılı bir okumasına ve araştırmacılar arasında veri toplama ve bu okumalar sonrası tartışmalara dayanmaktadır. Verinin ayrıntılı okunması, saha bilgisiyle birlikte verinin parçaları arasındaki bağlantıları kurmak ve bu parçaları yorumlamakta yol gösterici olan genel bağlamı anlamak için önemlidir (Gephart, 1997). Araştırmacılar arasındaki görüş alışverişi ise, temel olumlaması veya olumsuzlaması akademik camianın yöntem üzerine bilgi ve görüşleriyle ortaya çıkan nitel çözümleme bulgularının ön bir onaydan geçmesini sağlar (Silverman, 2006). Çözümleme, araştırma sorusu çerçevesinde, doğrudan maden işiyle ilgili olmayan konular üzerinde durmaktadır. Bu konuların tek tek kodlanması yerine hemen bütün madencilerce öne çıkarılan işsizlik konusu odak noktası olarak alınmaktadır (Gephart, 1997). İşsizlik değişik alt boyutlarıyla genel bir örüntü olarak belirmektedir (Gephart, 1997; Gephart ve Pitter, 1995). Risk anlamlandırma bileşenlerinden yalnızca biri olmakla birlikte işsizlik, mülakatlara göre riskleri anlamada çok önemli bir yere sahiptir. Madenci mülakatlarına ek olarak Soma'da etkin olan sivil toplum örgütü temsilcileriyle yaptığımız mülakatlar da işsizliğin madencilığe dair risklerin tanımlanmasında önemli rolü olduğunu vurgulamaktadır. İşsizlik katılımcılarımızca da geçmişte veya halihazırda tecrübe ettikleri bir durumdur ve Soma'da facia öncesi ve sonrası yaşanan genel sosyal-ekonomik değişimle denk düşmektedir. Sahadaki gözlemlerimiz de işsizlik konusunun önemine dair fikir vermiştir; işsizlik korkusu katılımcı sayımızın görece düşük kalmasına yol açmış, bazı madenciler işsiz kalma korkusuyla bazıları ise iş bulma şanslarını düşürmemek için mülakat vermekten kaçınmışlardır.

Çözümleme, işsizliğin altı alt boyutu olduğunu ortaya koymuştur. Farklı katılımcılarca vurgulanan bu boyutlar, doğrudan veya dolaylı şekilde işsizlikle aktörlerin risk anlamlandırması arasındaki ilişkileri kurarak, işsizliği riskin önemli bir bileşeni haline getirmektedir. Çözümlemenin son kısmı, verilerden çıkan bu ampirik bulguları ve temel olarak işsizlik üst boyutunu Douglas'ın "sosyal sınır" ve "ritüel" kavramları yardımıyla yorumlamaktadır.

5. Bulgular

İşsizliğin boyutlarından ilki, madencilerin örgütsüzlüğü ve dolayısıyla iş güvencesinin azlığı veya yokluğudur. Madenciler ya örgütsüzdürler ya da haklarını aramakta etkisiz kalan bir sendikanın üyesidirler. Dolayısıyla işsizlik riskine karşı diğer madencilerle dayanışmaya yaslanan bir güvenceden yoksundurlar:

"Soruyorlar bana neden çok değilsiniz. İşten atılan madenci 2800 kişi burada var 20 kişi o zaman o kadar kişi halinden memnun siz değilsiniz. Hep bunu soruyorlar bize. Sendikadan, iş yerinden hala baskı var gitmeyin giderseniz yarın işe alınmazsınız. Bana şunu diyorlar bunu yapma gidip orada oturma eylemi yaparsan yarın bir gün senin oğlunda işe giremez buna rağmen ben gidip hakkı mı aradım." (mülakat)

İkincisi, tarım gibi başka iş seçeneklerinin devlet politikalarıyla ortadan kalkmasıdır. Daha önce bireysel düzeylerde desteklenen tarım ve hayvancılıkta destek sona ermiş, aile işletmelerinin yerini ticari işletmeler almıştır. Bu işletmelerin yarattığı istihdam ise oldukça sınırlıdır:

“Soma havzası tarıma dayalı bir yer. Yani hiçbir organize sanayisi, şeyi başka çalışma alanı olmayan bir yer. Yani ya burda tarım yapacaksınız ya hayvancılık yapacaksınız. Ya da madene gideceksiniz. Yani şimdi madenler önceden burda kamunundu. Bir tane özel sektör vardı. Tamamı nerdeyse kamunundu. Daha sonra işte özelleştirme furçası çıkınca ortaya patronlara peşkeş çekti devlet. Tarımı bitirdi. Hayvancılığı bitirdi. Millet mecburen başka iş alanı olmayınca madene yönelmek zorunda kaldı.” (mülakat)

Üçüncüsü, ailenin ihtiyaçları ve diğer daha güvenli seçeneklerin bu ihtiyaçları sağlamada yetersiz kalmasıdır. Var olan sınırlı sayıdaki iş seçeneği madenlere göre daha az gelir getirmektedir. Ücretli bir işçi olarak yapılan tarım ve hayvancılığın veya hizmet sektöründeki çalışmanın aileyi geçindirmekten uzak olması, madencilik tek seçenek haline getirmekte ve işsizlik riskini büyütmektedir:

“Yani göze alıyorsunuz evet. Kazayı göze alıyorsunuz, sakat kalmayı göze alıyorsunuz. Ama bunu şey için yapıyorsunuz yani ulvi bir amaç için yapıyorsunuz. Çoluğunuzun çocuğunuzun geleceği için yapıyorsunuz. Bunun için insan savaşa bile gider. Maden de aslında bir savaş alanıdır.” (mülakat)

Dördüncüsü, madencilerin yeterli eğitim almadan mesleklerini sürdürmeleri ve dolayısıyla daha kolay ikame edilebilmeleridir. Aslında teknik bilgi, beceri, ve güvenlik konusunda titizlik isteyen ve belki de en ağır iş kolu olan madencilik, düşük vasıflı bir işe indirgenmektedir. Gayri resmi düzende eğitimin göz ardı edilmesiyle ortaya çıkan bu durum madencilik bir meslek olmaktan çıkarmakta ve böylece pek çok vasıfsız kişiyi potansiyel işçi olarak yedeklemektedir:

“Sen keçi çobanlığı yapmış kişiyi getiriyorsun madene, al sana maden. Madenin ne olduğunu biliyor mu? İş güvenliği, iş sağlığı, yapması gereken şeyleri biliyor mu? Bunu kitaba döksen, okusa yazsa, görse bilse, bu şekilde iş sağlığı iş güvencesinin ne olduğunu bilse, orda gereken önlemler alınır mı alınmaz mı.” (mülakat)

Beşincisi, üretim baskısının düşük performans baskısına dönüşüp yine madendeki risklerin işsizlik olasılığıyla karşılaştırılması sonucunu doğurmasıdır. Madende yoğun bir üretim baskısı vardır ve bu baskı hem güvenliğin göz ardı edilmesine hem de çok ağır koşullarda bile madencilerden yüksek performans beklentisine yol açmaktadır. Beklentileri karşılamayanlar için işsizlik tehdidi belirlemektedir:

“Yani şimdi vardiyaya giriyorsun, soyunma odasından başlıyorlar. Küfürle, bağırıp çağırma. Daha benim ocağa, yer altına girmeme, mesaimin başlamasına yarım saat var ve ya kırk beş dakika var, kırk beş dakika önceden beni yer altına sokmaya çalışıyor adam. Aşağı iniyorsun, başındaki çavuştan amirine kadar hepsi başında: hadi, hadi hadi.” (mülakat)

Son olarak, Soma'ya başka madenci kentlerden olan göçler ve işgücü artışı ile işsizliğin derecesi ya da görece yüksekliği ve bağlı olarak yine bir madencinin yerinin hemen başkalarınca doldurulacak olmasıdır. Soma, büyük maden yatakları ve bağlı iş olanaklarıyla yoğun şekilde göç almış ve nüfusu yüz bini aşmıştır. Yörenin en büyüklerinden olan madenin facia sonrasında kapanmasıyla işsizlik, diğer sektörlerde de, artmış ve hatta tersine göç başlamıştır:

“Bunun belki yarısından fazlası göç. Soma’da Ordulusu var, Zonguldaklısı var, Bartınlısı var, Çorumlusu var, Amasyalısı var, Hakkarılısı var, Erzurumlusu var, Balıkesirli var, Kütahyalısı var. Bu insanlar oralardan gelmişler. Evi kira, çocuk okutuyor, hiçbir geliri yok, tek geliri maaş. Ben de diyor işte buradan çıkış alırsam ben ne yaparım burda. Bu endişe var.” (mülakat)

6. Tartışma

Soma faciası, madencilik sektörünün çok büyük riskler içerdiğini bir kez daha hatırlatmıştır. Bu riskler, Soma’da olağanüstü boyutlara ulaşmaktadır. Facia sonrası yapılan uzman değerlendirmeleri de, facianın neredeyse kaçınılmaz olduğunu iddia etmektedir. Bu durumda, olağanüstü risklere karşın madenciler neden madene inmeye devam etmektedirler sorusu sorulabilir. Bu sorunun yanıtı, diğer pek çok akademik ve akademik olmayan çalışmada ve bu çalışmanın bulgularında da ortaya konduğu üzere, işsizliktir. Madenlerdeki kaza ve ölüm riski, kimi zaman açık kimi zaman örtük bir şekilde işsizlik riskiyle karşılaştırılmaktadır. Bu ikinci risk üzerinden madenlerdeki risk yeniden anlamlandırılmaktadır. Kaza ve ölüm risklerinin kabul edilmesine karşın, işsizlik riski daha önemli bir sorun olarak görülmektedir. Bunun temel nedeni ise, işsizlik ve buna eşlik eden aileyi geçindirememesi ve açlık gibi risklerin çok yüksek olması, buna karşın madenlerde kaza ve ölümlerle karşılaşmama olasılığının az da olsa varlığıdır. Madenlerdeki son derece olumsuz, kazaya açık çalışma koşullarına karşın, bu görece risk anlamlandırması, madencilerin ocaklara inmesinde etkili olmaktadır.

Ölüm/kaza ve işsizlik riski arasındaki bu bazen açık bazen örtük karşılaştırma risk kaynağının değerlendirmesinin tek başına yapılmadığını göstermektedir. Risk değerlendirmeleri, mutlak olabileceği gibi görece de olabilir. Görece değerlendirmeler ise sosyal-ekonomik bir yapıya referans içermekte, riskin bu yapı tarafından şekillendirilmesini vurgulamaktadır. İşsizlik Soma’da genel bir ekonomik sorundur ve sosyal yapının tanımlayıcılarından biridir. Soma’da işsizliği üreten ve işsizliği risk değerlendirmelerinde sosyal bir sınır olarak sabitleyen bir yapı mevcuttur. Risk işte bu sınırın içinden değerlendirilmektedir. Başka bir deyişle işsizlik, madenlerde riske sosyal-kültürel bir sınır çizmekte, bu sınır içinde o riski kabul edilebilir kılmaktadır. Bu arada, temelde işsizlik gibi sosyal-ekonomik sınırları belirginleştirme işiyle uğraşan sosyal ritüellerden biri olan risk yönetimi, felaket boyutlarındaki kaza riskinin büyüklüğüne karşın maddi niteliğini yitirmekte ve madencilere işsizlik sosyal sınırını hatırlatan bir törene dönüşmektedir. Risk yönetiminin törensel niteliği, onarıcı ve dönüştürücü niteliğinin önüne geçmektedir.

Risk anlamlandırmaları, örgütlerin içinde bulunduğu yerel sosyal-ekonomik bağlamın dışında çözümlenemez. Gerçekten, madenciler yerel bir risk değerlendirmesi yapmaktadırlar. Madenciler, şirketlerin ve kamu kurumlarının operasyon, kar, ve özellikle kanunlar ve yönetmelikler çerçevesine sıkıştırdıkları değerlendirmelerin ötesine geçmekte, riski işsizliği de kapsayan yerel hayat pratikleri ve olasılıkları çerçevesinde anlamlandırmaktadırlar. Bu anlamda risk bireysel bir olgu değildir. Benzer şekilde risk yönetim araçları, sosyal-ekonomik bağlamın dayattığı sınırları yansıtmaktadırlar. Etkinlikleri bu bağlamın izin verdiği ölçüde gerçekleşmekte, kimi zaman törenselliğin ötesine geçememektedir. Yerel sosyal-ekonomik ilişkileri dikkate almadan risk yönetiminin etkin hale getirilmesi olası değildir. Bu da, risk yönetiminin tek tek şirketlerin çözeceği teknik bir mesele olmadığı anlamına gelmektedir.

7. Kaynaklar

- Beamish, T. D. (2002), *Silent Spill: The Organization of an Industrial Crisis*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Boudes, T. ve Laroche, H. (2009), "Taking off the Heat: Narrative Sensemaking in Post-crisis Inquiry Reports", *Organization Studies*, 30 (4), pp. 377-396.
- Brown, A. D. (2000), "Making Sense of Inquiry Sensemaking", *Journal of Management Studies*, 37 (1), pp. 45-75.
- Clarke, L. (1999), *Mission Impossible: Using Fantasy Documents to Tame Disaster*, University of Chicago Press, Chicago.
- Douglas, M. (1966), *Purity and Danger: An Analysis of the Concepts of Pollution and Taboo*, Praeger, New York.
- Douglas, M. (1973), *Natural Symbols: Explorations in Cosmology*, Pantheon Books, New York.
- Douglas, M. (1992), *Risk and Blame: Essays in Cultural Theory*, Routledge, London.
- Dunbar, R. L. M. ve Garud, R. (2009), "Distributed Knowledge and Indeterminate Meaning: The case of the Columbia Shuttle Flight", *Organization Studies*, 30 (4), pp. 397-421.
- Gephart, R. P. (1993), "The Textual Approach: Risk and Blame in Disaster Sensemaking", *Academy of Management Journal*, 38 (6), pp. 1465-1514.
- Gephart, R. P. (1997), "Hazardous Measures: An Interpretive Textual Analysis of Quantitative Sensemaking during Crises", *Journal of Organizational Behavior*, 18, pp. 583-622.
- Gephart, R. P. and Pitter, R. (1995), "Textual Analysis in Technology Research: An Investigation of the Management of Technology Risk", *Technology Studies*, 2 (2), pp. 325-356.
- Kamoche, K. ve Maguire, K. (2011), "Pit Sense: Appropriation of Practice-based Knowledge in a UK Coalmine", *Human Relations*, 64 (5), pp. 725-744.
- Lane, C. ve Quack, S. (1999), "The Social Dimensions of Risk: Bank Financing of SMEs in Britain and Germany", *Organization Studies*, 20 (6), pp. 987-1010.
- Maguire, S. ve Hardy, C. (2013), "Organizing Processes and the Construction of Risk: A Discursive Approach", *Academy of Management Journal*, 56 (1), pp. 231-255.
- Perrow, C. (1984), *Normal Accidents: Living with High-risk Technologies*, Basic Books, New York.
- Rasmussen, J. (2010), "Enabling Selves to Conduct Themselves Safely: Safety Committee Discourse as Governmentality in Practice", *Human Relations*, 64 (3), pp. 459-478.
- Richardson, B. ve Curwen, P. (1995), "Do Free-market Governments Create Crisis-ridden Societies?", *Journal of Business Ethics*, 14 (7), pp. 551-560.
- Scott, S. V. ve Walsham, G. (2005), "Reconceptualizing and Managing Reputation Risk in the Knowledge Economy: Toward Reputable Action", *Organization Science*, 16 (3), pp. 308-322.

Silverman, D. (2006), *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text, and Interaction*, Sage, London.

Stein, M. (2011), "A Culture of Mania: A Psychoanalytic View of the Incubation of the 2008 Credit Crisis", *Organization*, 18 (2), pp. 173-186.

Sullivan-Taylor, B. ve Wilson, D. C. (2009), "Managing the Threat of Terrorism in British Travel and Leisure Organizations", *Organization Studies*, 30 (2-3), pp. 251-276.

Turner, N. ve Tennant, S. J. (2010), "As Far as Reasonably Practicable: Socially Constructing Risk, Safety, and Accidents in Military Operations", *Journal of Business Ethics*, 91, pp. 21-33.

Weick, K. E. (1988), "Enacted Sensemaking in Crisis Situations", *Journal of Management Studies*, 25 (4), pp. 305-317.

Weick, K. E. (1993), "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster", *Administrative Science Quarterly*, 38 (4), pp. 628-652.

Zyglidopoulos, S. ve Fleming, P. (2011), "Corporate Accountability and the Politics of Visibility in Late Modernity", *Organization*, 18 (5), pp. 691-706.

SÖYLEM VE GERÇEKLIK: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK SÖYLEMİ ÜZERİNE ELEŞTİREL BİR İNCELEME

Ebru CAYMAZ

Marmara Üniversitesi
ebrucaymaz85@gmail.com

Binali DOĞAN

Marmara Üniversitesi
binalidogan@marmara.edu.tr

ÖZET

Neoliberalizmin çıkışına paralel olarak işletme literatüründe yapılan çalışmalar incelediğinde örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) gibi birçok yeni kavramın ortaya çıktığı görülür. ÖVD konusundaki araştırmaların hızla artması ve konuyla ilgili bağlamdan kopuk olarak yapılan yüzeysel değerlendirmeler, kavramsal karmaşa ve tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Bu çalışma kapsamında öncelikle örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının ortaya çıktığı tarihsel bağlam göz önünde bulundurularak, bu kavram ile ne kastedildiği, literatürde yer alan benzer yapılarla ilişkisi ve ayrıldığı noktalar betimlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen verilerden hareketle “bireyler açısından ÖVD aynı işletmede çalışan bireyler arasında artan rekabetin bir sonucu olarak mı ortaya çıkmıştır?”, “ÖVD modern dünyada yalnızlaşan bireyin ait olma duygusunu tatmin etme vasıtası mıdır?”, “Şirketler açısından bakıldığında neoliberalleşme ile birlikte üretimin dışsallaşması ve yaşanan diğer gelişmelere paralel olarak, yetkin iş gücüne artan ihtiyaçla birlikte yetkinleşen iş gücünün daha fazla kazanma eğilimiyle hareket etmesi ve dolayısıyla aidiyet duygusunun azalmasını önlemek amacıyla bu bireylerin örgüte bağlılıklarının artırılması için kullanılan bir kavram mıdır?” sorularına cevap aranmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Neoliberalizm, Episteme, Sosyal Olgu.

1. Giriş

Eserlerinin büyük bölümünü Batı düşüncesinin 15. yüzyıldan bu yana geçirdiği tarihsel değişim ve dönüşümleri belirlemek ve çözümleyerek yorumlamak amacıyla kaleme alan Michel Foucault, bu değişim ve dönüşümleri anlamak için bir sınıflandırma yapmış ve üç tarihsel dönem ortaya koymuştur. *Bilginin Arkeolojisi* (1972) isimli eserinde tarihsel dönemleri belirleyen ve bu dönemlere yön veren a priori kurallar toplamı epistemelerden bahsetmiştir. Üçüncü epistemenin merkezinde yer alan ve 18. yüzyılda yeni bir nesne olarak ortaya çıktığı savunulan “insan”la birlikte “insan bilimleri”, günümüzde üzerinde en çok tartışılan konulardan biri haline gelmiştir (Foucault, 2005: 19; 2000:485). Foucault’un *Kelimeler ve Şeyler* isimli kitabında yer verildiği şekliyle insan, 18. yüzyıl dolaylarında ortaya çıkan “epistemeler düzeyindeki dönüşümlerden icat edilmiş” (2000: 429-430) ve nesneleşmiştir (Best ve Kellner, 1998: 263-64; West, 1998: 112-234). Dolayısıyla olayları açıklamaktan ziyade betimlemeye vurgu yapan ve olabilirlik koşullarını inceleyen bu

epistemeler hesaba katılmadan insana dair yapılan analizlerin, söylem ve uygulama açısından bazı kopukluklar içerdiği ve bu nedenle yüzeysel kaldığı belirtilmektedir (Sarup, 2004:101).

İşletme literatüründe kullanılan ve sürekli değişen sosyal olgular ve bu olguları ifade ederken akademinin ortaya koyduğu söylemin yayılım sürecine bütüncül bir bakış açısıyla bu bağlamdan bakıldığında daha kapsamlı tanımlamalar yapmak mümkün hale gelmektedir. Foucault (2008: 63), liberalizmin yeni bir yönetim sanatı olduğunu belirterek, iktidarın söylemler aracılığı ile hakikat üretme sürecini bir dönüşüm olarak ifade etmiş, bu süreç ile yöneten ve yönetilen ilişkisinde radikal bir değişim yarattığını ileri sürmüştür (Foucault, 2006:32; Game, 1998:107). Dolayısıyla yönetmek, yönetenlerin yönetilenlere dayatmış olduğu bir durum olmaktan çıkarak, daha önceden uygulamaya konan genel kabullerin bilişsel düzeyde tanımlanması, yorumlanması ve bunlara özgü biçimde yeniden anlamlandırılmasını gerektirmiştir (Foucault, 2006; 2004; 1980). Sonuç olarak iktidarın bu yorumlama gücü ve yetkisi, “şey”lerin yeniden isimlendirilmesini sağlayarak, tüm eylem ve düşünceleri değiştirme fırsatı sunmaktadır. Bu süreçte hakikat, uyulması gereken kuralları veya üstlenilmesi gereken rolleri içeren bir doğruluk şablonu olarak ortaya çıkar; bir hakikat üreticisi olarak öne çıkan iktidar, söylem üzerinden denetim uygulamaya başlar (Foucault, 2008:63; Urhan, 2010: 58-59). Hakikate ilişkin söylemlerin temel niteliği, iktidarın dayanak noktasını ve ürettiği ilişkiler örüntüsünü meşru hale getirmesi ve bunun bir gereklilik olarak kabul edilmesine katkı sağlamasıdır. Hem yönetsellik hem de hakikat söylemlerinin üretimi kritik öneme sahiptir çünkü on sekizinci yüzyıldan itibaren hızla gelişen “insan bilimleri” odaklı yeni yönetim anlayışının temel yapı taşlarını oluştururlar. Literatürde “yönetimsel akıl” (governmental reason) olarak adlandırılan bu yeni yönetim anlayışı, iktidarın bir ağ şeklinde toplumun tümüne yayılım sürecini başlatmıştır (Burchell, 1993:267-282).

Günümüz yazınına bakıldığında ise Pierre Dardot ve Christian Laval’ın (2012) “içinde yaşadığımız akıl nedir?”, “bu aklın tarihi nedir?” sorularına neoliberalizm bağlamında söylem ve uygulama açısından yaşanan kopuklukları da hesaba katarak, Foucault’un düşüncelerine paralel bir biçimde cevap aradıkları ve daha kapsamlı betimlemelere ulaştıkları söylenebilir. Aynı eserde bir “akıl” olarak neoliberalizmin rekabet normlarının hayatın tüm alanlarını kapsayacak biçimde toplum tabanına yayılarak, bireylerin özne olma biçimini etkilediği belirtilmiştir. Kapitalizmin beraberinde getirdiği rekabet mantığına alternatif olarak bir “ortak akıl” mantığının üretilmesinin karşılaşılan pek çok sorunun çözümüne katkı sağlayacağı ileri sürülmüştür.

Neoliberalizmin çıkışına paralel olarak işletme literatüründe yapılan çalışmaları incelediğimizde ise aynı dönemde örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) gibi birçok yeni kavramın ortaya çıktığı görülmektedir (Bateman ve Organ, 1983: 587-595; Brief ve Motowidlo, 1986: 710-725; Organ ve Ryan, 1995: 775-802; Podsakoff ve diğ., 2000: 513-563). ÖVD konusundaki araştırmaların hızla artması ve konuyla ilgili bağlamdan kopuk olarak yapılan yüzeysel değerlendirmeler, kavramsal karmaşaları da beraberinde getirmiş ve araştırmacıların bu alandaki gelişmelere ayak uydurmasını zorlaştırmıştır (Podsakoff ve diğ., 2000: 513-564). Yönetim ve organizasyon literatürüne bakıldığında kavramsal karmaşaların bir sonucu olarak kimi zaman aynı kavramlara farklı isimler verildiği de görülmektedir.

2. Çalışmanın Amacı Ve Yöntemi

Bu çalışma kapsamında öncelikle örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının ortaya çıktığı tarihsel bağlam göz önünde bulundurularak, bu kavram ile ne kastedildiği, literatürde

yer alan benzer yapılarla ilişkisi ve ayrıldığı noktalar betimlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen verilerden hareketle aşağıda yer verilen araştırma sorularına cevaplar aranmıştır:

- Bireyler açısından bakarsak, ÖVD aynı işletmede çalışan bireyler arasında artan rekabetin bir sonucu olarak mı ortaya çıkmıştır?

- ÖVD modern dünyada yalnızlaşan bireyin ait olma duygusunu tatmin etme vasıtası mıdır?

- Şirketler açısından bakarsak, neoliberalleşme ile birlikte üretimin dışsallaşması ve yaşanan diğer gelişmelere paralel olarak, yetkin iş gücüne artan ihtiyaçla birlikte yetkinleşen iş gücünün daha fazla kazanma eğilimiyle hareket etmesi ve dolayısıyla aidiyet duygusunun azalmasını önlemek amacıyla bu bireylerin örgüte bağlılıklarının artırılması için kullanılan bir kavram mıdır?

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılmış, öncelikle konu ile ilgili daha fazla bilgi sahibi olmak amacıyla çeşitli veritabanlarındaki Türkçe ve İngilizce yayınlar incelenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı konusu ve bu konu ile ilişkilendirilen benzer kavramlar genel tarama modeli çerçevesinde, alana yönelik literatür taramasına dayalı olarak, tarihsel süreç içinde ele alınmış, doğuşundan günümüze temel özellikleri, işlevleri, birbirleriyle ilişkileri ve örgütsel yaşamda uygulanış biçimleri ile ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu kavramlar arasındaki ilişkiyi ortaya koyan kaynaklar doküman analizi tekniği ile incelenerek, sonuç bölümünde bütüncül bir bakış açısı geliştirilmeye çalışılmıştır.

3. Çalışmanın Bulguları

ÖVD kavramı, ilk defa 1982 yılında Dennis W.Organ'ın Thomas S. Bateman ile birlikte 42. Ulusal Yönetim Konferansı'nda bildiri olarak sunup, 1983 yılında makale olarak yayınladıkları "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship" başlıklı çalışmada ve 1983 yılında C. A. Smith, Dennis W.Organ ve J.P. Near'ın birlikte yayınladıkları "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents" başlıklı makalede ortaya konmuştur (Podsakoff ve diğ., 2000: 513).

Organ'a göre ÖVD, biçimsel ödül sistemini açıkça ve doğrudan dikkate almaksızın, bütünsel olarak örgütsel işlevlerin etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlayan, isteğe bağlı (gönüllü) bireysel davranışlardır. Bu tanımda belirtilen isteğe bağlı ifadesinin, herhangi bir emre / zorlamaya dayanmadan, iş tanımında belirtilen biçimsel rollerin dışında, bireyin kendi tercihi ve isteğiyle yaptığı davranışları nitelemek için kullanıldığı belirtilmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütün biçimsel ödül sistemine doğrudan bağlı olmadığının altı çizilmektedir (Organ, 1988: 4-5).

George ve Brief (1992:312) ÖVD'nin, çalışanların rol tanımlarının dahilinde olan ve biçimsel ödül sistemi dışında yer alan davranışlar olduğunu savunur.

Konovsky ve Pugh (1994: 656-669) ÖVD'yi, çalışanların örgütün biçimsel ödül sistemiyle bağlantısı olmadan, görevlerin haricinde ve üzerinde, isteğe bağlı olarak gerçekleştirilen davranışlar olarak ifade etmektedir.

Turnipseed ve Murkison (1996: 42-47) ÖVD'yi, işle ilgili olan fakat örgütün biçimsel ödül sistemine bağlı olmayan, örgütsel işlevlerin etkinliğinin artmasını sağlayan davranışlar olarak belirtmektedir.

Greenberg ve Baron (2000:212)'in ifadelerine göre ÖVD, bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, kendisinden beklenenden daha fazlasını yapmasıdır.

ÖVD'ye yönelik 1982 yılından günümüze kadar öne çıkan araştırmalarda (SSCI dergilerde) yer alan söylemlerin ortak noktaları aşağıdaki gibidir:

- ÖVD, örgütün işlevsel yapısının etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayan örgütsel faaliyetler kapsamında yer alan davranışlardır.

- ÖVD, iş ve görev tanımlarında belirtilmeyen, biçimsel rollerin dışında kalan, belirgin olarak sınırlandırılmayan, yerine getirilmediği zaman karşılığında herhangi bir ceza gerektirmeyen, çalışanların kendilerinden beklenilenden daha fazlasını ortaya koydukları davranışlardır.

- ÖVD, biçimsel ödül sistemine doğrudan bağlı olmaksızın sergilenen davranışlardır.

ÖVD kavramında yer alan "vatandaşlık" söylemi de incelenmesi gereken tartışmalı bir kavramdır. Vatandaşlık kavramı, Türk Dil Kurumu (2005) tarafından "bir yurttan doğup büyüme veya yaşamış olma durumu, yurttaşlık" olarak tanımlanmaktadır.

Daha kapsamlı bir tanıma göre bireylerin bir toprak parçası üzerinde yaşamalarını olanaklı ve anlamlı kılan, belirli özelliklerle tanımlı ve kurullarla sınırlı olan bir kimliktir. Literatürde;

1. Ulusal kimlik veya milliyet olarak tanımlanan vatandaşlık,
2. Evraklar temelinde vatandaşlık,
3. Haklar temelinde vatandaşlık,
4. Görev ve sorumluluklar temelinde vatandaşlık olarak dört farklı şekilde kullanılmaktadır (Kadioğlu, 2008: 21).

Vatandaşlık kavramının merkezinde modern devletin, bireyleri yerel ve ulus öncesi topluluklara olan bağlarından kopartarak, kendi tekeline alması söz konusudur. Bu haliyle vatandaşlık kavramının iki yönü vardır. Öncelikle, toplumsal bir çevreleme düzeni olarak vatandaşlık, ulusal bir topluluğun üyesi kimliğine dahil edilecek kişileri belirleyen, siyasal olarak inşa edilmiş bir kimliği tanımlar. İkincisi ise, topluluğun üyelerine bir dizi hak ve yükümlülük getirmesidir (Gülalp, 2007:12-13). Ayrıca vatandaşlık, toprağa yönelik bir sadakat duygusunun ötesinde rejimin belli başlı kurum ve değerlerine yönelik sadakati de içeren bir kavramdır.

Bu açıdan bakıldığında vatandaşlık kavramının tanımında yer alan "hak ve yükümlülük" olgusu, ÖVD kavramının işletme literatüründe kullanımını da tartışmalı hale getirir. Diğergamlık (altruism), bilinçlilik (conscientiousness), nezaket (courtesy), sivil erdem (civic virtue) ve centilmenlik (sportsmanship) altboyutlarını içeren ve ÖVD kapsamında kabul edilebilmesi için "gönüllü" olması gerektiği vurgulanan davranışların (Organ, 1988: 4-5), "hak ve yükümlülük" olgusunu içeren vatandaşlık kavramıyla ifade edilmesi, Dardot ve Laval'ın *Dünya'nın Yeni Akli* (2012) isimli kitaplarında yer verdikleri yeni iktidarın etkisi altındaki "neo-özne" davranışı söylemine birebir oturmaktadır.

Literatürde söylem; belirli kurallar, terminoloji ve konuşmalardan oluşan sistematik dilsel düzenleri betimlemek için kullanılan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bir iletinin sadece içeriğini değil, tüm boyutlarını; dile getireni, otoritesini, dinleyiciyi ve amacını kapsayan oldukça geniş bir kavramdır (Tonkiss, 2006: 367-383). Bu haliyle belirli bir zaman dilimi içinde belli insan grupları arasında olan ve diğer insan grupları ile ilişkili olarak geliştirilen düşünceleri, ifade biçimlerini ve bilgileri de içerir. Başta konuşma ve sohbet olmak üzere tüm iletişim biçimlerini kapsayan söylem, iktidarın uygulanması için gerekli zemini hazırlar (Punch, 2005).

Foucault'un paralelinde giden Dardot ve Laval'a (2012: 366) göre iktidar, tarihsel bağlamda değişen koşullar çerçevesinde dönüşen bir olgu olarak ele alınmalıdır. Bu tür bir iktidarın en önemli özelliği, sınırlandırıcı veya yasaklayan bir baskı mekanizmasının aksine üreten ve düzenleyen bir mekanizma olmasıdır. Bu açıdan bakıldığında iktidar bir tür kırılma olarak öne çıkar ve kırılma iktidarın yapısından değil, aktörler üzerindeki etkisinin niteliksel değişiminden ortaya çıkmaktadır. Bu niteliksel değişimi ortaya koyan en önemli parametre "hükmetme" durumunun "yönetimsel" hale gelmesidir.

Yukarıda yer verilen iktidarın dönüşümü sürecinde neoliberal düşüncenin "neo-özne" olarak adlandırılan yeni bir özne inşa ettiği ve bu yeni özne tipinin, yerine getirilmesi istenen faaliyete kendi isteğiyle, gönüllü olarak, bütün özneliliği ile katılması gereken bir varlık olduğu belirtilir (Dardot ve Laval; 2012: 366). Neoliberal düşünce bağlamında ortaya çıkan yeni iktidar türünün eski yöntemlerle yorumlanması mümkün değildir. Bu yeni iktidar türü, bir şirket çatısı altında çalışan, şirket için "kendini adama", "kendini aşma", "kendini motive etme"ye davet edilen özne üzerinde derinlemesine uygulanan, bir diğer ifade ile özneyi şirkete bağlayan sözleşme türünün ve kişisel bağlılığını kanıtlaması için uygulanan değerlendirme tarzının buyurduğu bir iktidar türüdür. Bu açıdan bakıldığında neoliberal teknolojinin en büyük yeniliği, neo-liberal öznenin "yönetilme" tarzını kendini "yönetme" tarzına doğrudan bağlaması olarak öne çıkmaktadır.

4. Sonuç

Bu çalışma kapsamında yapılan eleştirel incelemenin dayanak noktası olan Foucault, kendi çalışmalarının ortak temasının iktidar olduğunu belirtir. Deliliğin Tarihi isimli eserinde aklın delilik üzerine iktidarını, Kliniğin Doğuşu'nda kapitalizmin ve tıbbın hastaneleri kurumsallaştırması ile hastalık üzerine iktidarını, Kelimeler ve Şeyler'de ise bilimsel söylem içindeki iktidar unsurlarını ortaya koymaya çalıştığını ileri sürer. Bu perspektiften bakıldığında iktidar çözümlemesinde Foucault'un ilgisinin iktidarın meşruiyeti, sınırları ve kaynağı değil, iktidarın tahakküm uygulatarak kendisine itaat ettirmede kullandığı teknikleri olduğu söylenebilir.

Foucault, iktidar incelenirken göz önünde bulundurulması gereken beş hususa dikkat çeker. Öncelikle iktidarın anlaşılabilmesi için tek bir merkez tarafından uygulanan genel mekanizmaları incelemek yerine kendisini düzenleyen ve sınırlayan hukuk kurallarının ötesine uzanarak içine yerleştiği ve teknikler bünyesinde somut hale geldiği bölgesel, yerel ve mikro ölçekli kurumlara bakılmalıdır. İkinci olarak iktidar, iktidarı uygulayanların niyetleri düzeyinde değil, uygulama pratikleri düzeyinde incelenmelidir. Bu açıdan bakıldığında incelemenin odak noktası özneler değil, eylem ve stratejilerdir. Üçüncü husus, iktidarın kültürel ve homojen bir egemenlik olgusu olarak ele alınmaması gerektiğidir. Bir diğer ifade ile iktidar belirli birey, grup veya sınıfların diğer birey, grup veya sınıflar üzerindeki egemenliği olarak ele alınmamalı, zincir biçimde işleyen bir ağ / şebeke ilişkisi olarak düşünölmelidir. Dördüncü husus, iktidarı hareket alanı yukarıdan aşağı doğru olan bir baskı, egemenlik türü gibi geniş ölçekli büyük bir mekanizmalar bütünü olarak değil, aşağıdan yukarıya doğru yükselen, sonsuz sayıda mikro mekanizmalar bütünü olarak incelemektir. Bu süreçte alt düzeydeki iktidar olguları, teknik ve stratejilerinin incelenmesi gerekir. Son husus ise iktidara eşlik etmesi muhtemel ideolojiler düzeyinde bir analiz yerine iktidarın kendi aracılığıyla işlediği bilginin üretilmesini, düzenini ve dolaşıma girmesini sağlayan bilgi araçları düzeyinde bir inceleme yapılmasıdır. Sonuç olarak iktidar analizinde devlet ve ideoloji düzeyinde bir inceleme yerine bir egemenliğin somut stratejilerine, bu stratejileri meşru ve tabii kılma biçimlerine ve tabii kılmanın mikro düzeydeki işleyiş mekanizmalarına ve bilgi araçlarını incelemek gerekir.

Benthamcı insan, piyasanın hesapçı ve sanayi örgütlenmelerinin üretici insanıydı. Günümüzde neoliberal insan ise rekabetçi insan olarak öne çıkmaktadır. Neoliberal rekabetçi insan; devredilemez haklara sahip yurttaş (amaç) ve kendi çıkarı peşinde koşan ekonomik (alet) olan insan olarak ikiye bölünmüştür. Foucault tarafından yer verilen üretici iktidar görüşüne paralel olarak, bu tip bir iktidarın bağlı olduğu üretici bir özne türü ortaya çıkmıştır. Neo-özne olarak adlandırılan bu üretici öznenin yalnızca emekçi değil, yaşamın her alanında refah, haz ve mutluluk üretmesi beklenir. ÖVD'nin alt boyutları olan diğergamlık (altruism), bilinçlilik (conscientiousness), nezaket (courtesy), sivil erdem (civic virtue) ve centilmenlik ilkelerine göre davranan özne, böylelikle çalışma ortamında refah, haz ve mutluluğu da üretecektir.

Dardot ve Laval'a göre (2012) yeni iktidarın hedefi, gönüllü çalışmaya istekli neo-liberal öznenin kendini gerçekleştirme iradesidir. Kendini gerçekleştirmek isteyen özne, kendini tamamen adayarak mesleki faaliyetlerine bütünüyle katılan, etkin bir öznedir. Yeri geldiğinde diğer öznelerle arasındaki rekabet ilişkilerini yeniden üretebilen, genişletebilen, güçlendirebilen özneler, böylelikle bizzat kendilerinin üretecekleri sertleşen koşullara öznel olarak daima uyum sağlayabilir. Bu kapsamda çalışmamızın ikinci sorusu olan "ÖVD modern dünyada yalnızlaşan bireyin ait olma duygusunu tatmin etme vasıtası mıdır?" sorusuna evet cevabını verebiliriz.

İktidarın bir ağ şeklinde toplumun tümüne yayılım sürecini başlatan yeni "yönetimsel akıl", şirketin bir gelişme yerinden ziyade bir rekabet aracı ve yeri olmasını gerektirmiştir. Çalışanların da bu ortamda mümkün olduğunca verimli olma, kendini çalışmasına bütünüyle katma, sürekli eğitimle kendini yetkin hale getirme, piyasaların sürekli dayattığı değişimlerin gerektirdiği esnekliğe sahip olma; bir diğer ifade ile kendi kendinin uzmanı, işvereni ve girişimcisi olmaya iter. Arzulayan özne, bu iktidarın yalnızca uygulama noktası değil, davranışları yönlendirme düzeneğinin de bir aracısı olarak ortaya çıkar. Dardot ve Laval'ın da işaret ettiği üzere yeni öznenin yönetim sürecinde her türlü yabancılaşmayı ortadan kaldıracı adını bireyin kendisi için çalışır gibi şirket için çalışması ve böylelikle her türlü yabancılaşma duygusunu aşması, şirketi kendine aitmiş gibi düşünebilmesi hedeflenir.

Böylelikle neo-özneler, kendi aralarındaki rekabet ilişkilerini yeniden üretebilir, genişletebilir ve güçlendirebilirler. Sonuç olarak, bizzat kendilerinin üretecekleri sertleşen koşullara öznel olarak daima uyum sağlayabileceklerdir. Bu açıdan bakıldığında çalışmamızın ilk sorusu olan "bireyler açısından bakarsak, ÖVD aynı işletmede çalışan bireyler arasında artan rekabetin bir sonucu olarak mı ortaya çıkmıştır?" sorusuna evet yanıtını verebiliriz.

Neo-liberal özne, her ne kadar aklını ve iradesini serbestçe kullandığına inansa ve indirgenemez özerkliğini ilan etse de büyük iktisadi mekanizmaların çarkı olmaya devam edecektir. Dardot ve Laval'a (2012: 363) göre bu metalaşma süreci insan ilişkileri kapsamında genel bir "sözleşmeli ilişki" biçimini almıştır. Bu süreçte özgür kişileri bağlayan gönüllü sözleşmeler, hükümler mercii tarafından sunulan bağlayıcı sözleşmelerin yerini almıştır. Bu açıdan bakıldığında gönüllü olarak ÖVD gösterme gayretinde olan çalışanın, neo-öznenin düşünce ve davranış kalıbına birebir oturduğu söylenebilir.

Neo-öznenin diğergamlık (altruism), bilinçlilik (conscientiousness), nezaket (courtesy), sivil erdem (civic virtue) ve centilmenlik (sportsmanship) başlıkları altında iş ve görev tanımlarında belirtilmeyen, biçimsel rollerin dışında kalan, belirgin olarak sınırlandırılmayan ve çalışanların kendilerinden beklenilenden daha fazlasını ortaya koydukları ÖVD göstermesinin her ne kadar gönüllü olduğu ileri sürülse de bu süreçte öznenin farkında bile olmadan kendi "cam kafes"ini inşa ettiği ve kendi üzerinde sürekli çalışarak, ÖVD söylemi aracılığıyla bu imgeye içsel olarak uymasının dayatıldığı söylenebilir.

Bu kapsamdan bakıldığında çalışmamızın son sorusu olan “şirketler açısından bakarsak, neoliberalleşme ile birlikte üretimin dışsallaşması ve yaşanan diğer gelişmelere paralel olarak, yetkin iş gücüne artan ihtiyaçla birlikte yetkinleşen iş gücünün daha fazla kazanma eğilimiyle hareket etmesi ve dolayısıyla aidiyet duygusunun azalmasını önlemek amacıyla bu bireylerin örgüte bağlılıklarının artırılması için kullanılan bir kavram mıdır?” sorusuna da dolaylı yoldan evet cevabını verebiliriz.

Son olarak, çalışma kapsamında Foucault’un disiplin toplumlari olarak tanımladığı modern toplumlarda iktidarın birey üzerinde tahakküm kurmasını sağlayan normların, “örgütsel vatandaşlık davranışı” söylemi aracılığıyla ürettiği ilişkiler örüntüsünü meşru hale getirdiği ve bunun örgütler / bireyler aracılığıyla mikro düzeyde yeniden üretilerek gerçekliğe dönüştürüldüğü sonucuna ulaşmıştır.

5. Kaynakça

Bateman, T. S., Organ, D. W. (1983), “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee ‘Citizenship’ ” *Academy of Management Journal*, 26, pp. 587–595.

Best, S. Kellner, D. (1998). *Postmodern Teori-Eleştirel Soruşturmalar*, Çev. M. Küçük, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, ss.263-64.

Brief, A. P., Motowidlo, S. J. (1986), “Prosocial Organizational Behaviors”, *Academy of Management Review*, 11 (4), pp. 710–725.

Burchell, G. (1993), “Liberal Government and Techniques of the Self”, *Economy and Society*, 22 (3), pp. 267-282.

Dardot, P., Laval, C. (2012), *Dünyanın Yeni Akli-Neoliberal Toplum Üzerine Deneme*, Çev. Işık Ergüden, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Foucault, M. (1972), *The Archeology of Knowledge*, Trans. A. M. Sheridan Smith, Tavistock Publications Limited, New York.

Foucault, Michel, (2005), *Özne ve İktidar*, Çev. Işık Ergüden & Osman Akınbay, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, s.19.

Foucault, M. (2000), *Kelimeler ve Şeyler, İnsan Bilimlerinin Bir Arkeolojisi*, Çev. Mehmet Ali Kılıçbay, İmge Kitabevi Yayınları, 4. Baskı, Ankara, s.485.

Foucault, M. (2008), *The Birth of Biopolitics: Lectures at the College de France 1978-1979*, Michael Senellart (ed), Graham Burchell (çev.), New York: Palgrave Macmillan.

Foucault, M. (2006), *Hapishanenin Doğuşu*, Çev. Mehmet Ali Kılıçbay, İmge, Ankara, s. 32.

Foucault, M. (2004), *Society Must Be Defended*, Penguin Books, London, p. 11.

Game, A. (1998), *Toplumsalın Sökümü Yapıbozumcu Bir Sosyolojiye Doğru*, Çev. M. Küçük, I. B., Dost Kitabevi Yayınları, Ankara, s.107.

George, J. M., Brief, A. P. 1992. *Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-organizational Spontaneity Relationship*, *Psychological Bulletin*, 112, ss. 310–329.

Greenberg, J. and Baron, R. A. (2000). *Behavior in organizations*, 7th Ed. New Jersey: Prentice-Hall, s. 212.

- Kadioğlu, A. (2008) Vatandaşlık: Kavramın Farklı Anlamları. Vatandaşlığın Dönüşümü: Üyelikten Haklara. Kadioğlu, A. (Der.) İstanbul: Metis Yayınları, s. 21.
- Güralp H. (2007). Milliyete Karşı Vatandaşlık. Haldun Güralp (Der.) Vatandaşlık ve Etnik Çatışma: Ulus Devletin Sorgulanması içinde, Metis Yayınları, İstanbul, ss. 12-13.
- Konovsky, M. A., Pugh, S. D. 1994. Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37: 656–669.
- Organ, D. W., Ryan, K. (1995), "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior, *Personnel Psychology*, 48, İstanbul, ss. 775–802.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000), *Organizational Citizenship Behaviours: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*, *Journal of Management*, 26 (3), pp. 513-563.
- Punch, K., F. (2005), *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*, (Çev: D.Bayrak, H.B.Arslan, Z. Akyüz). Ankara: Siyasal Kitabevi. (Orijinal çalışma basım tarihi 1998).
- Sarup, M. (2004), "Post-yapısalcılık ve Post-modernizm" Çev. A.Güçlü, *Bilim ve Sanat Yay*, Ankara, 2004, s.101.
- Tonkiss, K. (2006), *Analysis Text and Speech: Content and Discourse Analysis*, C. Seale, (2nd ed.). In. *Researching Society and Culture*, London:Sage, ss. 367-383.
- Türk Dil Kurumu (TDK), (2005), *Türkçe Sözlük*, 10. Baskı, TDK Yayınları, Ankara.
- Turnipseed, D. and Murkison, G. (2000). *Good Soldiers and Their Syndrome: Organizational Citizenship Behavior and The Work Environment*. *North American Journal of Psychology*, 2(2), ss. 1-16.
- Urhan, V. (2010). *Foucault*, Say Yayınları, İstanbul, ss.58-59.
- West, D. (1998), *Kıta Avrupa'sı Felsefesine Giriş*, Çev. A. Cevizci, I. B., *Paradigma Yayınları*, Foucault, M. (1980), "Truth and Power", Colin Gordon (ed), Michel Foucault, *Power and Knowledge: Selected Interviews & Other Writings 1972-1977* (içinde), *Vintage Books*, New York, 1980, s. 112.

TÜRK AİLE İŞLETME GRUPLARINDA ORTAK YÖNETİM KURULU ÜYE PROFİLİ

Tülay İLHAN-NAS

Karadeniz Teknik Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
tulayilhan@yahoo.com, tulayco@ktu.edu.tr

Merve ÖZDEN

Karadeniz Teknik Üniversitesi, SBE
merweozden@hotmail.com

Tarhan OKAN

Gümüşhane Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
tarhanokan@hotmail.com

ÖZET

Önerilen çalışmada, kurumsal yönetim bağlamında Yeni Türk Ticaret Kanunu ile gelen düzenlemelerin yarattığı etkiler ve işletme grubu özellikleri dikkate alınarak, Türk aile işletme gruplarında yaygın olarak görülen ortak yönetim kurulu üyeliklerinin mevcut ağ yapıları incelenmeye çalışılmaktadır. Bu anlamda, öncelikle örnekleme yer alan firmalar ile ilgili ikincil veriler kullanılarak ortak yönetim kurulu üyelikleri ağ yapıları ortaya konulmaktadır. Daha sonra da sahiplik yapıları ve yönetim kurulu yapılarının ortak yönetim kurulu üyelerinin sayıları ve profilleri üzerindeki etkileri, bir dizi kontrol değişkeni dikkate alınarak, irdelenmektedir. Son olarak da 2011 ile 2014 yılları kıyaslanarak Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun ortak yönetim kurulları üzerinde yarattığı etkilerin düzeyi belirlenmeye çalışılmaktadır. Analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, yönetim kurulu büyüklüğünün ve iç üye oranının ortak yönetim kurulu üyeliğini olumlu yönde etkilediği, kadın üye oranının ise olumsuz yönde bir etki yarattığı görülmektedir. Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun yarattığı etkilerde ise, aileden ortak yönetim kurulu üyeliği dışında diğer ortak yönetim kurulu profillerinde kanun öncesi ve sonrası arasında anlamlı farklılıklara rastlanılmıştır.

Anahtar Kelime: Ortak yönetim kurulu üyelikleri, aile işletme grupları, Türkiye bağlamı, gelişmekte olan ülkeler

1. Giriş

Bu çalışmada, Türk aile işletme gruplarının bağlı kuruluşlarının yönetim kurullarında sıklıkla görülen ortak yönetim kurulu üyeliklerinin irdelenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda üç araştırma sorusu çalışmayı yönlendirmektedir: (1) Türk aile işletme gruplarının kendi içlerinde oluşturdukları ortak yönetim kurulu üyeleri kimlerden oluşmaktadır? Aile sahipli işletme grupları geç endüstrileşmiş ekonomilerde baskın bir örgütsel form olarak görülmektedir (Amsden and Hikino, 1994; Buğra, 1995; Guillen, 2000; Gökşen ve Üsdiken, 2001). Türkiye kanunsal düzenlemeler, muhasebe standartları ve hissedarların korunması gibi alanlarda zayıf kurumların, piramit sahipli işletme gruplarının ve aile temelli sahiplik yoğunlaşmasının hakim olduğu bir kurumsal yönetim çevresine sahiptir (Yurtoglu, 2003: 3; Demirag ve Serter, 2003: 48). Selekler-Gökşen ve Karataş (2008: 138) Türkiye'de dışsal yönetim mekanizmasının oldukça zayıf olduğunu belirtmektedirler. Bu anlamda Yurtoğlu'nun (2003) içsel sistem olarak

sınıflandırdığı Türkiye’de aile işletme grupları firma kontrolü için dışsal yönetim mekanizması olarak pazara güvenmemektedirler (Selekler-Goksen ve Karatas, 2008: 138). Firma kontrolü için aktif pazarların söz konusu olmadığı bu çevresel bağlamlarda ortaya çıkan kurumsal yönetim biçimi sahiplik yoğunlaşması ve yönetim kurulları şeklinde olmaktadır (Yurtoğlu, 2003; Claessens vd. 2002; Shleifer ve Vishny,1997). Kurucu aile üyeleri hem firmayı yönetmekte hem de firma üzerinde daha fazla kontrolü elinde tutmak istemektedirler (Bugra, 2007). Bu amaçla aile genellikle piramit sahiplik yapıları, aile üyelerinin veya aileden olarak kabul edilen (aile ile uzun süreli ilişkileri bulunan) profesyonel yöneticilerin ağırlıklı olduğu yönetim kurulları, çoklu yönetim kurulu üyelikleri gibi mekanizmalar aracılığıyla işletme gruplarını kontrol etmeye çalışmaktadır.

Bu mekanizmalardan ortak yönetim kurulu üyelikleri, gelişmiş ülkelerde bilgi paylaşımı ve belirsizlikle başa çıkma amacı ile oluşturulurken (Maman, 1999; Gulati ve Westphal, 1999) Türkiye’de ise, yukarıda bahsedilen **sebeplerden** dolayı, sahip aileler tarafından işletme grubunun bağlı şirketlerini (affiliated) denetlemek ve bu şirketler arasında koordinasyonu sağlamak için kullanılmaktadır (Ataay, 2008). Dikey kenetlenmeler, işletme grubunun bağlı şirketlerini kontrol etmesini mümkün kılarken, yatay kenetlenmeler ise bağlı şirketler arasındaki koordinasyonu sağlamak için oluşturulmaktadır (Mizruchi, 1996). Bu çalışmada da, Ağ Kuramı çerçevesinde, Türk aile işletme gruplarında ortak yönetim kurulu üyelerinin özellikleri ve ağ ilişkileri, yatay ve dikey kenetlenme düzeyleri dikkate alınarak, ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

(2) Sahiplik yapıları ve yönetim kurulları kompozisyonu ortak yönetim kurulu üyeliklerini ne yönde etkilemektedir? Sahiplik yapıları olarak, Türk firmaların karakteristik özelliği olan sahiplik yoğunlaşması ve halka açıklık oranı ele alınmaktadır. Yönetim kurulu kompozisyonları olarak da yönetim kurulu büyüklüğünün, bağımsız üye oranının, iç üye oranının ve kadın üye oranının ortak yönetim kurulu üyelikleri üzerinde nasıl etkiler yarattığı ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

(3) Kurumsal yönetim bağlamında Yeni Türk Ticaret Kanunu (YTTK) ile gelen düzenlemeler ortak yönetim kurulları üzerinde herhangi bir etki yaratmakta mıdır? Her ne kadar YTTK ile yönetim kurullarının bağımsızlaştırılması ve azınlıkların haklarını korumaya yönelik gerçekleştirilen düzenlemelerin içeriği ve işlerliği sorgulansa da (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008; Arıkboğa ve Menteş, 2010) ortak yönetim kurulları üzerindeki etkileri ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

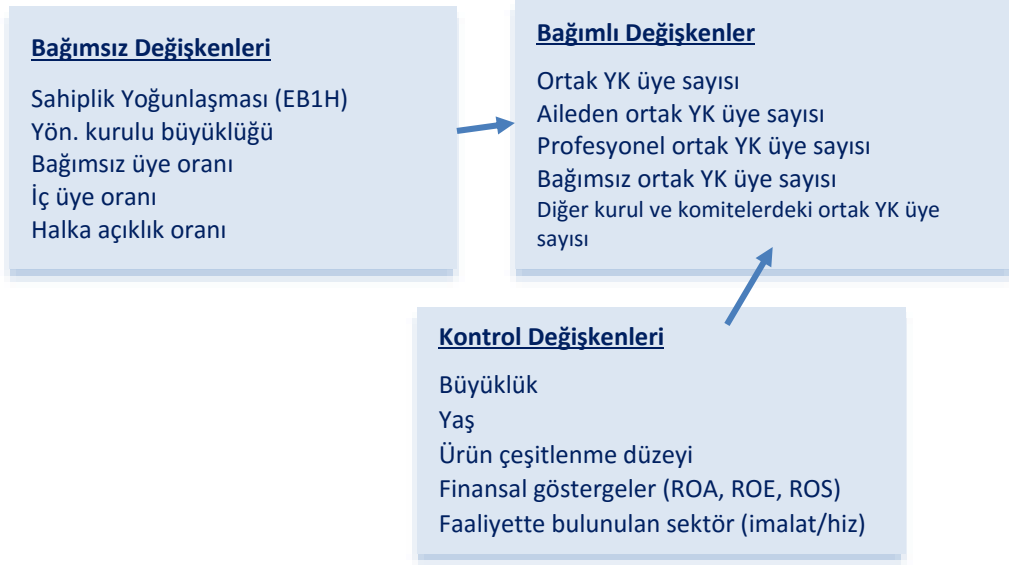
İlgili yazında, işletme grubunun büyüklüğü, yaşı ve çeşitlenme düzeyi arttıkça daha fazla kontrol ve koordinasyon ihtiyacının artacağını ve bu nedenle ortak yönetim kurulu üye eğiliminin artacağını ileri sürmektedir. Bu çalışmada da bahsedilen bu etkileri, kontrol değişkeni düzeyinde ele alınmaktadır.

Bu çalışmayla, Türkiye bağlamını dikkate alınıp, aile işletme gruplarının ortak yönetim kurulu oluşturma eğilimleri ortaya konularak ve bu eğilimlerin hangi koşullar altında daha fazla veya az gerçekleştiğinin anlaşılmasına da yardımcı olarak yazında bu alandaki boşluğun doldurulmasına çalışılmaktadır. Çalışma sonuçlarının, şirket yönetimlerine ve yerel ortak arayan yabancı firmalara Türkiye’de aile işletme gruplarının yönetim kurullarında ortak yönetim kurulu profili ile ilgili bir görüş kazandırması beklenmektedir. Aynı zamanda işletme grupları düzeyinde Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun uygulamada ortak yönetim kurulları üzerindeki etkisini görme fırsatını sunacağına inanılmaktadır.

2. Araştırma Tasarımı

2.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın örnekleme Şekil 1’de sunulmaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

2.2. Araştırmanın Örnekleme

Bu çalışmanın ana evrenini, Kadir Has Üniversitesi, KMPG Türkiye, DEİK ve Vale Columbia Center'in 31 Ocak 2011 tarihinde yayınladıkları "Turkish Multinationals Steady on Their Course Despite Crisis, Survey Finds" (Krizle Rağmen Türk Çokuluslu Şirketlerinin Kararlı Seyri) başlıklı araştırmada yer alan 19 büyük Türk işletme grubu ile Çolpan ve Hikino'nun (2008) Türkiye'nin 50 büyük ekonomi listesi oluşturmaktadır. Bu iki çalışmanın tüm firmaları birleştirildiğinde 63 adet Türk aile işletme grubu bulunmaktadır. Evrenden örnekleme seçmede hem çalışmanın amacı hem de değişkenlerin içeriği dikkate alınarak daha anlamlı sonuçlar elde edebilmek ve tesadüfi ve sistematik hataları önlemek düşüncesiyle kasıtlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın örneklemini, en az 3 farklı sektörde faaliyet gösteren (SIC kodlarına göre endüstri sınıflandırması gerçekleştirilmiştir), bünyesindeki bağlı şirketlerin en az üçü halka açık olan, bağlı şirketlerinden en az biri ISO500 2014 yılı firma sıralamasında yer alan 10 holdingden oluşturmaktadır.

Bu çalışmada zaman uzanımlı (2011-2014 yılları arası) ikincil veri kullanılmıştır. Çalışmada ortak yönetim kurulu üyelikleri (yatay ve dikey üyelikler) Kamuyu Aydınlatma Platformuna (KAP) kayıtlı veri tabanı kullanarak, şirketlere tek tek bakılarak tüm faaliyet raporlarının incelenmesi ve karşılaştırılması sonucunda elde edilmiştir. Diğer bağımsız ve kontrol değişkenleri için veri seti bahsedilen veri tabanından, şirketlerin kurumsal yönetim raporlarından, her yıl yayınladıkları yıllık faaliyet raporlarından ve internet sitelerinden elde edilmiştir.

2.3. Araştırmanın Değişkenleri

Bağımlı değişken: Ortak yönetim kurulu üyeliği (sayısı, aileden olup olmaması, profesyonel yönetici olup olmaması, bağımsız yönetici olup olmaması, diğer kurul ve komitelerdeki görevleri)

Bağımsız değişkenler: Sahiplik yoğunlaşması (en büyük birinci hissedar), halka açıklık oranı, yönetim kurulu kompozisyonu (yönetim kurulu büyüklüğü, bağımsız üye oranı, iç üye oranı ve kadın üye oranı).

Kontrol değişkenleri: İşletme grubunun büyüklüğü, yaşı ve çeşitlenme düzeyi (Palepu (1985) entropi hesaplanması kullanılmıştır), bağlı kuruluşun finansal performansı (ROA, ROE ve ROS), faaliyette bulunulan endüstri (imalat / hizmet).

2.4. Araştırmanın Yöntemi

Türk aile işletme gruplarında ortak yönetim kurulu ağlarını ortaya koyabilmek için UCINET; işletme grubunun *özelliklerinin* ortak yönetim kurulu üyelikleri üzerindeki etkilerini incelemek için hiyerarşik regresyon analizi; Yeni Türk Ticaret Kanunu'n etkisini değerlendirmek için de t-testi kullanılmıştır.

3. Sonuç

Çalışmanın sonuçları Tablo 1, Tablo 2 ve Tablo 3'de sunulmaktadır.

Tablo 1: Açıklayıcı İstatistikler

	Sayı	En az	En fazla	Ortalama	Standart Sapma
OYKÜ sayısı (2011)	53	,00	9,00	3,83	2,05
Aileden OYKÜ sayısı (2011)	53	,00	4,00	,94	1,18
Profesyonel OYKÜ (2011)	53	,00	5,00	2,26	1,20
Bağımsız OYKÜ (2011)	53	,00	2,00	,21	,49
Doğrudan OYKÜ (2011)	53	,00	5,00	,96	1,21
Dolaylı OYKÜ (2011)	53	,00	8,00	2,87	1,99
OYKÜ sayısı (2014)	53	,00	11,00	4,19	2,42
Aileden OYKÜ sayısı (2014)	53	,00	4,00	1,04	1,30
Profesyonel OYKÜ (2014)	53	,00	5,00	1,49	1,15
Bağımsız OYKÜ (2014)	53	,00	3,00	1,34	,90
Doğrudan OYKÜ (2014)	53	,00	4,00	1,57	1,17
Dolaylı OYKÜ (2014)	53	,00	7,00	2,62	1,94
Denetim Komitesi OYKÜ (2011)	53	,00	3,00	,70	,87
Kurumsal Yönetim Kur. Kom. (2011)	53	,00	3,00	,28	,72
Risk Komitesi OYKÜ (2011)	53	,00	4,00	,21	,86
Denetim kurulu OYKÜ (2011)	53	,00	3,00	1,25	,83
Denetim Komitesi OYKÜ (2014)	53	,00	3,00	1,28	,84
Kurumsal Yönetim Kur. Kom. (2014)	53	,00	3,00	1,77	,87
Risk Komitesi OYKÜ (2014)	53	,00	4,00	1,76	1,04
Denetim kurulu OYKÜ (2014)	53	,00	,00	,00	,00
Denetim Komitesi-çapraz (2011)	53	,00	2,00	,64	,76
Kurumsal Yön.Kur. Kom. -çapraz (2014)	53	,00	2,00	,23	,61
Risk Komitesi-çapraz (2011)	53	,00	4,00	,21	,86
Denetim Kurulu-çapraz (2011)	53	,00	2,00	,19	,44
Denetim Kurulu-çapraz (2014)	53	,00	3,00	1,28	,84
Kurumsal Yön. Kur. Kom.-çapraz(2014)	53	,00	3,00	1,72	,89
Risk Komitesi-çapraz (2014)	53	,00	3,00	1,59	,97
Denetim Kurulu-çapraz (2014)	53	,00	,00	,00	,00
En Büyük Birinci Hissedarın Payı (2010)	53	,26	,98	,55	,16
Halka Açıklık Oranı (2010)	53	,02	,49	,28	,12
Yönetim Kurulu Büyüklüğü (2010)	53	5,00	13,00	7,79	2,01
Yön. Kur. Bağımsız Üye Oranı (2010)	53	,00	,29	,043	,08
Yön. Kur. İç Üye Oranı (2010)	53	,00	,86	,42	,21
Yön. Kur. Kadın Üye Oranı (2010)	53	,00	,44	,14	,13
Yaş (2010)	53	2,00	100,00	38,99	16,57
ROA (2010)	53	-,12	,27	,05	,07
ROE (2010)	53	-,74	,38	,06	,18
ROS (2010)	53	-,55	,34	,05	,13
Faaliyette Bulunulan Sektör (imalat)	53	,00	1,00	,77	,42
En Büyük Birinci Hissedarın Payı (2013)	53	,24	,97	,54	,16
Halka Açıklık Oranı (2013)	53	,02	,50	,27	,12
Yönetim Kurulu Büyüklüğü (2013)	53	6,00	14,00	8,06	2,28
Yön. Kur. Bağımsız Üye Oranı (2013)	53	,08	,42	,29	,07
Yön. Kur. İç Üye Oranı (2013)	53	,00	,60	,30	,15
Yön. Kur. Kadın Üye Oranı (2013)	53	,00	,44	,13	,10
Yaş (2013)	53	5,00	103,00	41,98	16,58
ROA (2013)	53	-,19	,31	,06	,09
ROE (2013)	53	-,84	,54	,07	,32
ROS (2013)	53	-,84	,73	,04	,31

Tablo 2: Araştırma Bulgularının genel Değerlendirmesi

Değişkenler	Hipotezler	Ampirik olarak desteklenip desteklenmediği?	Beklenen işaret	Ortak yönetim kurulu üyelikleri									
				OYKÜ sayısı		Aileden OYKÜ sayısı		Profesyonel OYKÜ sayısı		Bağımsız OYKÜ sayısı			
				2011	2014	2011	2014	2011	2014	2011	2014		
Sahiplik yoğunlaşması	H ₁ : Sahiplik yoğunlaşması arttıkça ortak yönetim kurulu üye sayısı artacaktır.	<i>Desteklenmedi</i>	+										
Halka açıklık oranı	H ₂ : Halka açıklık oranı arttıkça ortak yönetim kurulu üye sayısı azalacaktır.	<i>Desteklenmedi</i>	-	(+)*									
Yönetim kurulu büyüklüğü	H ₃ : Yönetim kurulu üye sayısı arttıkça ortak yönetim kurulu üye sayısı artacaktır.	<i>Kısmen desteklendi</i>	+	(+)* **	(+)* **	(+)* **	(+)* **	(+)*					
Bağımsız üye oranı	H ₄ : Yönetim kurulundaki bağımsız üye oranı arttıkça ortak yönetim kurulu üye sayısı artacaktır.	<i>Kısmen desteklendi</i>	+				(-) ***		(-) ***	(+)* **			
İç üye oranı	H ₅ : Yönetim kurulundaki iç üye oranı arttıkça ortak yönetim kurulu üye sayısı artacaktır.	<i>Kısmen desteklendi</i>	+	(+)*				(+)* **	(+)* **				
Kadın üye oranı	H ₆ : Yönetim kurulundaki kadın üye oranı arttıkça ortak yönetim kurulu üye sayısı artacaktır.	<i>Kısmen desteklendi</i>	+	(-)*			(+)*	(-)*	(-) **				
Kontrol değişkenleri													
Firma büyüklüğü					(+)*		(+)* **	(+)* *	(+)* **				
Yaş													
Ürün çeşitlendirme								(+)* *		(-)* ¹			
Finansal göstergeler (ROA, ROE, ROS)										(-)*			
Faaliyette bul. sektör								(+)* *	(+)* *			(+)* *	

Tablo 3: Yeni Türk Ticaret Kanununun Öncesi (2011 yılı) ve Sonrası (2014 yılı) Dikkate Alındığında Ortak Yönetim Kurulu Üyeliklerindeki Değişimleri Gösteren t-testi Analizi Sonuçları

	Yıl	\bar{X}	Standart Sapma	t	P
OYKÜ sayısı	2014	4,18	2,41	1,675	,100
	2011	3,83	2,05		
Aileden OYKÜ sayısı	2014	1,03	1,30	,896	,374
	2011	,94	1,18		
Profesyonel OYKÜ sayısı	2014	1,49	1,15	-5,906	,000
	2011	2,26	1,19		
Bağımsız OYKÜ sayısı	2014	1,33	,89	8,571	,000
	2011	,20	,49		
Doğrudan OYKÜ sayısı	2014	1,56	1,16	2,672	,010
	2011	,96	1,20		
Dolaylı OYKÜ sayısı	2014	2,62	1,94	-1,344	,185
	2011	2,86	1,99		

4. Kaynakça

- Amsden, A. H. ve Hikino, T. (1994), "Project Execution Capability, Organizational Knowledge, and Conglomerate Corporate Growth in Late Industrialization", *Industrial and Corporate Change*, 3, pp. 111-148.
- Guillén, M.F. (2000), "Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View", *Academy of Management Journal*, 43(3), pp. 362-380.
- Buğra, A. (1995/2007). *Devlet ve İşadamları*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Gökşen-Selekler, N. ve Üsdiken, B. (2001); "Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scales and Time of Founding", *British Journal of Management*, 12, pp. 325-340.
- Yurtoğlu, B. B. (2003), "Corporate Governance and Implications for Minority Shareholders in Turkey", *Journal of Corporate Ownership & Control*, 1, pp. 72-86.
- Demirağ, İ. ve Serter, M. (2003), "Ownership Patterns and Control in Turkish Listed Companies", *Corporate Governance: An International Review*, 11 (1), pp. 40-51.
- Selekler-Gökşen, N. ve Karataş, (2008), "Board Structure and Performance in An Emerging Economy: Turkey", *International Business Governance and Ethics*, 4, 2, 132-147.
- Claessens, S., Djankov, S. ve Klapper, L. (2002), "Resolution of Corporate Distress in East Asia", *Journal of Empirical Finance*, 10 (1-2), pp. 199-216.
- Shleifer, A. ve Vishny, R. W. (1997), "A Survey of Corporate Governance", *The Journal of Finance*, 52 (2), pp. 737-783
- Maman, D. (1999); "Research Note: Interlocking Ties within Business Groups in Israel — A Longitudinal Analysis, 1974-1987", *Organization Studies*, 20(2), pp. 323-339.
- Gulati, R. ve Wetphal, J.D. (1999); "Cooperative or controlling? The effects of CEO-board relations and the content of interlocks on the formation of joint ventures." *Administrative Science Quarterly*, 44(3), pp. 473-506.
- Ataay, A. (2008). "Aile İşletme Gruplarında Karşılıklı Kenetlenmiş Yönetim Kurulları: İMKB 100 Şirketlerinden Bulgular" 3.Aile İşletmeleri Kongresi, İKÜ, İstanbul.
- Mizruchi, M. (1996). "What do Interlocks do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates." *Annual Review of Sociology*, 22, pp. 271-298.
- Üsdiken, B. ve Yıldırım-Öktem, Ö. (2008), "Changes in the Institutional Environment and "Non-executive" and "Independent" Directors on the Boards of Firms Affiliated to Large Family Business Groups", *Amme İdaresi Dergisi*, 41 (1), pp. 43-71.
- Ankboğa, Ş. ve Menteş, A. (2012), "Türkiye'de Kurumsal Yönetişim İklimi", *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 59 (2), pp. 85-120.
- Çolpan, A. M. ve Hikino, T. (2008). "Türkiye'nin Büyük İşletmeler Kesiminde İşletme Gruplarının İktisadi Rolü ve Çeşitlendirme Stratejileri", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2), pp. 23-58.

ULUSLARARASILAŞMA-YERELLEŞME BAĞLAMINDA ÜNİVERSİTELERİN YAYIN POLİTİKALARI: BİR ENDEKS GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

Ali Fehmi Ünal

Uludağ Üniversitesi
afunal@uludag.edu.tr

ÖZET

Örgütler modern toplumlarda oldukça kurumsallaşmış çevrelerde faaliyet göstermekte ve bunun neticesinde teknik olarak etkinlik ve verimliliğe faydası olmasa dahi toplumda meşru görülen ve doğruluğuna inanılan kural ve uygulamaları biçimsel yapı ve işleyişlerine katarak birbirlerine benzeşmektedirler. Ancak kurumsal çevrenin örgütler üzerindeki bu benzeştirme/aynılaştırma etkisinin gereğinden fazla vurgulandığı ve örgütlerin içsel dinamiklerinin etkisiyle kurumsal çevreye değişen ölçülerde uyma davranışı sergilediği belirtilmektedir.

Bu bağlamda bu çalışmada kurumsal çevredeki diğer üniversiteler, devlet müdahalesi, ve kendi yönetici kadrosunun “stratejik” kararları ve içsel dinamiklerinin etkisi altındaki üniversitelerin akademik araştırma politikalarının uluslararasılaşma-yerelleşme dereceleri açısından benzerliklerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. 2000 yılına kadar kurulmuş ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi olan 64 üniversitesinin atama ve yükseltme kriterleri baz alınarak makale, kitap, kitap bölümü, ve bildiri olmak üzere dört kategoride her bir üniversite için uluslararası yayınlara verilen önemi belirten bir endeks hesaplanmıştır. Kümeleme analizi ile elde edilen sonuçlar Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı'nın (UAK) belirlemiş olduğu kriterlerde uluslararası yayınlara verilen görece düşük önemin (yaklaşık iki kat) ülke genelindeki diğer üniversitelerin tercihlerini de büyük ölçüde yansıttığını göstermekte ve kuramsalci kuramın benzeşme etkisine işaret etmektedir. Ancak bir grup üniversitenin uluslararası yayınlara yüksek önem atfederek (14 kata kadar) genelden farklılaştığı, aynı kurumsal baskıların hakim olduğu yüksek öğretim örgütsel alanında üniversiteler arasında heterojendik yarattığı görülmüştür.

Anahtar kelimeler: üniversite; uluslararasılaşma endeksi; atama ve yükseltme kriterleri; akademik yayın; örgütsel çeşitlilik; ödül sistemi

1. Giriş

Örgütler ortaklaşa faaliyetlerin koordinasyon ve kontrolünü sağlayan modern toplumdaki en önemli araçlardır (Aldrich & Ruef, 2006; Ranson, Hinings, & Greenwood, 2002). Örgütlerin amaçlarını, ve bu amaçlara ulaşmada hangi idari faaliyetler, politikalar, ve teknolojilerin etkin olacağını bildikleri varsayılır (Abrahamson, 1991). Dolayısıyla örgütlerin rasyonel ve bağımsız aktörler olarak, özellikle üst düzey yöneticilerin stratejik kararlarının etkisi altında (Hambrick & Mason, 1984) çeşitli politikaları ve idari yenilikleri teknik ve işlevsel anlamda faydalı olduğu -eşgüdümü, etkinliği, kabiliyetleri ve rekabet gücünü artırdığı- için biçimsel yapılarına ve işleyişlerine dahil ettikleri yönünde yaygın bir kanı vardır (Meyer & Rowan, 1977). Oysa, örgütler modern toplumlarda oldukça kurumsallaşmış çevrelerde faaliyet göstermekte ve bunun neticesinde toplumdaki meşru görülen ve

doğruluğuna inanılan kural ve uygulamaları biçimsel yapı ve işleyişlerine katmaktadırlar (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Suchman, 1995). Öyle ki, diğer başarılı örgütlerin taklit edilmesi, mesleki kuruluşlar ve devlet kurumları gibi alandaki güçlü aktörlerin dayatmalarıyla örgüt politikaları ve işleyişi değişebilmekte, bu değişim etkinliğe ve verimliliğe katkısı olmasa dahi örgütün toplumdaki meşruiyetini artırıcı rol oynamaktadır (Abrahamson, 1991; DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Suchman, 1995). Bu kurumsal etki aynı alandaki örgütlerin yapı, süreçler ve çıktılar açısından birbirine benzer hale gelmelerine neden olmaktadır (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977).

Bu bağlamda bu çalışmada benzer kurumsal etkiler altında varlıklarını sürdüren üniversitelerin akademik araştırma faaliyetleri politikaları açısından ne derecede benzer veya farklı olduğu uluslararası akademik yayınlara ulusal yayınlara oranla verilen görece önem bağlamında incelenmektedir. Üniversitelerin toplumlar açısından varlığı ve toplumsal refaha faydası sorgulanmaz, doğal, ve mutlak var olması gereken kurumlar olarak algılanageldiğini söylemek mümkündür. Öyle ki, çeşitli yazarlar üniversitelerin kurumsal çevreleri tarafından adeta yutularak bu çevrenin bir parçası haline geldiklerini ve bunun da örgütlerin varlıklarını sürdürmelerini olanaklı kıldığı ifade etmektedirler (Meyer & Rowan, 1977). Bu anlamda, Suchman (1995)'in de ifade ettiği üzere, amaçların açıklık ve netliğinin düşük olduğu, çıktıların ölçülmesinin oldukça zor olduğu, neden-sonuç ilişkilerinin belirsizliğinin yüksek olduğu üniversitelerin "modern üniversiteler" olduklarına dair emareler taşıyan yapısal unsurları barındırmaları – binalar, akademik dereceler – ve toplumca meşru görülen teknik ve yöntemleri kullanarak "iyi niyetle" çabaladıklarını göstermeleri büyük önem taşımaktadır.

Kurumsal çevre etkisinin ve üst yöneticilerin "stratejik" kararlarının örgütlerin yapı ve işleyişindeki değişiklikleri anlamakta önemli faktörler oldukları iddia etmek doğru olacaktır (Aldrich & Ruef, 2006). Ancak resmin bütünü anlamak için kurumsal çevre ve üst yönetim kararlarının yanında örgütlerin içsel dinamikleri –farklı çıkar grupları arasındaki çatışmalar, güç dengesi ve mücadeleleri, ve mevcut ilişki yapılarını koruma, bunları sürdürme ve değişimine direnme - birlikte düşünmek gerekmektedir. Oliver (1992) kurumsal çevrenin örgütler üzerindeki benzeştirme/aynılaştırma etkilerinin gereğinden fazla vurgulandığını, aynı kurumsal çevre içerisinde yer alan örgütlerin içsel dinamiklerinin etkisiyle kurumsal çevreye değişen ölçülerde uyma davranışı sergilediğini belirtmiştir. Örneğin, politik baskılar (örneğin, güç mücadeleleri), işlevsel baskılar (örneğin, amaç netliği ve teknik belirsizlik), ve sosyal baskılar (örneğin, sosyal kutuplaşmalar) gibi nedenlerle kurumsallaşan bazı pratiklerin, kuralların ve prosedürlerin örgüt üyeleri tarafından tekrar değerlendirmeye tabi tutulduğu, değişikliklere direnç gösterildiği ve bazı kural ve işleyiş biçimlerinin ise görmezden gelindiği veya tamamen terk edildiği görülebilmektedir (Oliver, 1992). Weick (1976)'in tarifi ettiği gibi, üniversiteler zayıf bağlarla bağlı parçalardan oluşan, kuralların sıklıkla esnetildiği, yöntem ve tekniklerin sonuçlarının yoğun belirsizlikler içerdiği, ve birçok muğlak amacın bir arada gerçekleştirilmeye çalışıldığı karmaşık sistemlerdir. Bu kavramsallaştırmadan yola çıkarak, üniversiteler ve benzeri diğer örgütlerde amaçların ve bu amaçlara hizmet edecek düzenlemelerin aktörlerin etkileşimi ile sürekli olarak üretilmeye ve yeniden tanımlanmaya çalışıldığını söylemek daha gerçekçi bir tanımlama olacaktır (Abrahamson, 1991; Keeley, 1984; Ranson vd., 1980; Schneider, 1987; Weick, 1976).

Bu bağlamda kurumsal çevre ve üniversiteler kurumsal amaçların, politikaların, ve bu doğrultuda ödüllendirilen davranış kalıplarının neler olduğuna dair ortak bir algı, yani örgütlerin çevresindeki aktörlerde ortak bir meşruiyet algısı, örgüt içerisinde de kuvvetli bir örgütsel iklim oluşturmaya çabalamaktadırlar (Oliver, 1992; Schneider & Reichers, 1983). Üniversitelerdeki ödül politikasını yansıtan atama ve yükseltme kriterlerinin (AYK)

akademisyenlerin faaliyetlerini kontrol etme ve düzenleme konusunda kurumsal çevredeki güçlü aktörler (örneğin, YÖK) ve üst yönetimin (örneğin rektör, dekan) elinde önemli araçlardan biri olduğunu söylemek mümkündür (Schneider & Reichers, 1983). Hatta, bu politikaları benimsemeyen akademisyenler dahi kriterlerin meşruiyetini törenselleştirilerek savunabilmekte ve davranış kalıplarını değiştirebilmektedirler (Hewlin, 2003).

Özetle, çalışmanın amacı kurumsal çevredeki diğer üniversiteler, devlet müdahalesi, ve kendi yönetici kadrosunun “stratejik” kararları ve içsel dinamiklerinin değiştirici dönüştürücü etkisi altında işlevlerini devam ettiren üniversitelerin akademik araştırma politikalarının uluslararasılaşma dereceleri açısından benzerliklerinin veya farklılıklarının bir resmini ortaya çıkarmak, üniversitelerin daha çok hangi etki altında olduğu konusuna ışık tutmaya çalışmaktır. Örneğin, Üsdiken ve Wasti (2009) 1970-1999 arasında YÖK’ün üniversiteleri Amerikan modeline yaklaştırma ve uluslararası yayınları teşvik etmesinin akademik araştırma faaliyetleri üzerinde zayıf bir etkisi olduğunu belirlemiştir. Diğer yandan Üsdiken, Topaler ve Koçak (2013) ise YÖK’ün üniversite yapılarını büyük ölçüde dönüştürdüğünü ancak bazı üniversite tiplerinin 1980-2010 arasında yapılarını koruyabildiğini göstermişlerdir. Bu çalışmada ise aynı kurumsal çevre içerisinde benzer yapıdaki üniversitelerin daha mikro analiz düzeylerinde - örgüt politikası- çeşitlilik mi yoksa benzerlik mi gösterdiği araştırılmaktadır.

2. Kurumsal etkiler, üniversite yönetimi ve yayın faaliyetleri

Kurumlar ve kurumsal kurallar örgütlerin amaçlarının belirsiz ve üzerinde hemfikir olunmadığı, teknik belirsizliklerin yüksek olduğu durumlarda gelişmeye ve kök salmaya elverişlidir (Oliver, 1992; Selznik, 1957). Üniversiteleri için işleyiş ve prosedürler ile sonuçlar arasındaki nedensellik bağlarının zayıf, amaçların çeşitli ve çoğu zaman muğlak olduğu, çıktılarının etkinlik ve verimlilik açısından ölçümünün ve performans değerlendirmesinin zorluklar içerdiği, ve bu nedenlerden dolayı kurumsal çevrenin iyi, doğru ve güzele dair inanış ve kabullerinin örgüt yapı ve işleyişine daha kuvvetli bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür (Oliver 1992; Suchman, 1995; Weick, 1976).

Bu kural ve prosedürlerin (örneğin, ödül sistemleri) örgüt yapıları ve işleyişlerine dahil edilmesinde üst yönetimin teknik çevredeki problemlerle başa çıkma ve örgüt yapısıyla teknik çevre talepleri arasındaki uyum sağlamak (Burns ve Stalker, 1961; Child, 1972; Lawrence ve Lorsch, 1967; Thompson, 1967), kurumsal çevredeki inanış ve beklentiler karşılık vererek meşruiyet elde etmek (Abrahamson, 1991; DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977; Suchman, 1995), ve içsel politik dinamikleri dikkate alarak gücünü korumak ve otoriteyi sağlamak gibi (Hickson ve diğerleri, 1971; Salancik ve Pfeffer, 1977) birbirine çoğu zaman ters gereklilikleri olan amaçları dengelemek zorunda kalmaktadırlar. Örneğin, üst yönetim teknik çevredeki gereklilikleri dikkate alarak örgüt çevre uyumunu sağlamak ve teknik etkinlik ve verimliliği artırmak üzere mevcut yapı ve işleyişini değiştirme yoluna gidebilir (Child, 1972; Hambrick ve Mason, 1984; Lawrence & Lorsch, 1967). Teknik gerekliliklerin ötesinde mevcut kurumsal alan içerisinde meşruiyet hedefine yönelik “stratejik” hamleler yaparak örgüt yapısını kurumsal beklentileri yansıtacak şekilde de değiştirebilir. Yine, üst yönetim örgütsel değişimi üniversitelerin içsel dinamikleri, yani farklı akademik grupların farklı bilgi, beceri, deneyim, beklenti ve isteklerini dikkate alarak da gerçekleştirebilir. Bu dengeleri korumak yönetimin omuzlarına oldukça zorlu bir görev ve sorumluluk yüklemekte, güç ve otoritenin kullanımına göre de örgütün çevrenin gerçeklerinden kopmasına veya yönetime dair meşruiyet algısının azalmasına yol açabilmektedir (Salancik ve Pfeffer, 1977). Örgütlerin yaşamını devam ettirmesi için gerekli olan örgütsel yeteneklere daha fazla katkı sağlayabilecek bilgi, beceri ve deneyim sahibi

kişilerin güç dağılımında daha fazla pay alması ve üst kademelerinde yer bulması gerektiği, yani örgüt içi güç dağılımının çevredeki değişkenler dikkate alınarak belirlenmesinin önemi vurgulanmıştır (Hickson ve diğerleri, 1971; Salancik ve Pfeffer, 1977). Üst yönetim örgütün kurallarını “stratejik” olarak bir takım grupların desteğini almak için bu grupların beklentisi doğrultusunda değiştirerek ödül sistemlerini ellerindeki gücü ve onlara verilen desteği korumak ve artırmak için önemli bir idare aracı olarak da kullanabilirler.

Bu kuramsal çerçeve yüksek öğretim örgütsel alanını anlamakta oldukça faydalı olmakla birlikte alanın gerçekliklerinin daha da karmaşık olduğu görülmektedir. Örneğin, üniversitelerin öğretim ve araştırma faaliyetlerini teknik açıdan daha etkin ve verimli hale nasıl getirebileceklerine dair çok net çözüm yolları bulunmamaktadır (Weick, 1976). Bununla beraber kurumsal çevre de kendi içerisinde yekpare bir yapı sergilenmemekte, farklı kurumsal aktörlerden farklı görüş ve inanışlarını yansıtan farklı talepler ve beklentiler gelebilmektedir. Örneğin, Önder ve Erdil (2015)’in özetlediği gibi, yükseköğretim alandaki birçok güçlü aktör üniversitelerin araştırma faaliyetlerini ve belirgin olarak da uluslararası yayınları teşvik etmektedir. Bu alanın en baskın aktörü sayılabilecek YÖK 2005 yılından bu yana, aralıklarla, Web of Science’tan (WOS) alınan veriler çerçevesinde üniversitelerin yayın üretkenliğine dair istatistikler yayımlanmaktadır. Ortadoğu Tektik Üniversitesi (ODTU) bünyesindeki URAP (University Ranking by Academic Performance) üniversiteleri akademik başarıları açısından sıralamaya tabi tutarken WOS veri tabanında yayınlanan makale sayısı ve bu makalelere yapılan atıflar en fazla önem atfedilen faktörlerdir (makale ve atıfların genel değerlendirmeye etkisi her biri için %21’dir). Yine TÜBİTAK’a bağlı Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi (Ulakbim) uluslararası yayınları teşvik amaçlı parasal ödüller vermektedir. 1981 yılından itibaren 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’nun 11. Maddesi ile düzenlenen ve doçentlik sınavlarını yürüten Üniversitelerarası Kurul’un doçentlik kriterlerinde de uluslararası yayınevlerince yayımlanmış kitaplardan sonra sosyal bilimler alanında en fazla puan verilen akademik yayın türü SSCI makalelerdir. Benzer şekilde üniversitelerin AYK’ne hızlıca bakıldığında hemen hemen tüm üniversitelerin uluslararası makalelere ve diğer uluslararası yayınlara ulusal yayınlara oranla daha fazla önem verdiği ve daha yüksek puanlar atadığı kolayca görülebilmektedir.

Tüm bu düzelememeler ve raporlar kurumsal çevrenin uluslararası yayınları teşvik ettiğine dair bir emare olarak yorumlanabilir. Ancak, daha doğru bir saptama, yine AYK’lara hızlıca göz gezdirildiğinde, akademisyenlerin uluslararası yayın yapmadan da, üniversitelerin ezici çoğunluğunda, akademik kadrolara atanabildikleri gerçeğini dikkate alarak mümkün olmaktadır. SSCI veri tabanındaki dergilerde makale yayınlamanın zorlukları dikkate alındığında, (örneğin, gerekli bilgi, beceri deneyim, yabancı dil bilgisi, yayınlama sürecinin uzunluğu) uluslararası yayınlara verilen önemin oldukça düşük olduğu üniversitelerde akademisyenlerin bu tür yayınlar konusundaki teşvikleri de görece olarak düşük olacaktır. Diğer yandan Üniversiteler Arası Kurul’un (UAK) Ekim 2016 itibarıyla yürürlüğe girecek olan kriterleri incelendiğinde uluslararası yayınlara verilen önemin daha da azaldığı, daha çok “ulusallaşma” veya “yerelleşme” denebilecek bir çizgiye kaydığı görülmektedir. Bunun yanında üniversiteler içerisinde uluslararası yayınlara verilmesi gereken önem konusunda farklı ve çatışan görüşleri olan akademik gruplar olabilmektedir. Bu çatışmanın altında bilim alanları arasındaki farklılıklar, geleneksel olarak asli görevinin öğretim faaliyeti olduğu fikrini benimsemiş akademisyenlerin uluslararası yayın konusuna kayıtsızkalması veya karşı çıkması, gerekli beceri ve yeteneklere sahip olunmaması, örgütsel destek yapılarının eksikliği gibi bir takım unsurlar yatmaktadır.

Tabi ki, bireysel faktörler (örneğin, doktora yapılan üniversite) yayın faaliyetlerinin aynı kurum içinde farklılaşmasına neden olabilmektedir (Önder & Erdil, 2015). Ancak, üniversitelerin uluslararası yayınlara ulusal yayınlara nazaran verdiği önemin incelenmesi

akademisyenlerin genelinin yayın davranışlarına yapacağı muhtemel etki açısından önem taşımaktadır. Bu doğrultuda bu çalışmada kurumsal çevreden gelen araştırma faaliyetlerine yönelik talep ve mesajlarınve üniversitenin üst yönetiminin bu taleplere “karşılık vermek” üzere yaptığı düzenlemeler ve bu düzenlemelerin uluslararası yayın faaliyetlerine etkisini araştırmak amaçlanmıştır.

3. Yöntem

3.1. Örneklem

Araştırmada 2000 yılına kadar kurulmuş 73 üniversite arasından, İktisadi İdari bilimler Fakültesi (veya benzeri) olan ve faaliyetteki 64’ünün verilerine ulaşılabilmektedir. Kıyaslama yapmak açısından, (UAK)’in hâlihazırda yürürlükte olan doçentlik kriterleri ile Ekim 2016’da yürürlüğe girecek yeni doçentlik kriterleri de eklenmiştir ve toplam örneklem 66 olarak belirlenmiştir.

2.2 Veriler ve ölçüler

Üniversitelerin atama ve yükseltme kriterlerine (AYK) YÖK ve üniversite web sayfaları üzerinden ulaşılmıştır, “Sosyal Bilimler” ve “İktisadi ve İdari Bilimler” alanları için belirlenmiş yayın puanları esas alınmıştır.

Uluslararası akademik kitap, kitap bölümü, ve bildirilere verilen puanlar ulusal yayınlara verilen puanlara bölünerek üç endeks hesaplanmıştır. Tüm yayınlar tek yazarlı kabul edilmiştir.

Akademik makale endeksi hesaplanırken SSCI yayınları için dergi etki faktörü “SCImago Journal Rank” (SJR) (SCImago, 2007) verileri dikkate alınarak bir (1.00) olarak kabul edilmiştir. Örneklem içerisinde sadece iki üniversitenin dergi etki faktörlerini dikkate aldığı görülmüştür. Yine SJR verilerine göre 2000 yılı itibarıyla Türkiye menşeli “İşletme, Yönetim ve Muhasebe” genel bilim alanı kategorisinde (bu kategorinin altında “Stratejik Yönetim”, Örgütsel Davranış ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, “Uluslararası İşletme Yönetimi”, “Pazarlama”, “Teknoloji Yönetimi”, Turizm Yönetimi” alanlarının da dahil olduğu toplam on akademik çalışma alanı bulunmaktadır) toplam 4178 çalışmanın 2000-2014 arasında aldığı 30228 atıf yıllara göre dağıtılarak her bir makale için yıllık ortalama atıf sayısı 1.18 olarak hesaplanmıştır. Akademisyenlerin ilk yayınları ile kadro başvuruları arasında 4-5 yıllık bir dönem olduğu varsayılarak atıf sayısı ortalama beş (5.00) olarak kabul edilmiştir. Ayrıca akademik çalışmaların tek yazarlı olduğu kabul edilerek tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Atıf ve etki faktörü eklenmiş toplam SSCI makale puanının diğer alan indeksindeki toplam makale puanlarına oranının ortalaması alınarak *makale endeksi* hesaplanmıştır.

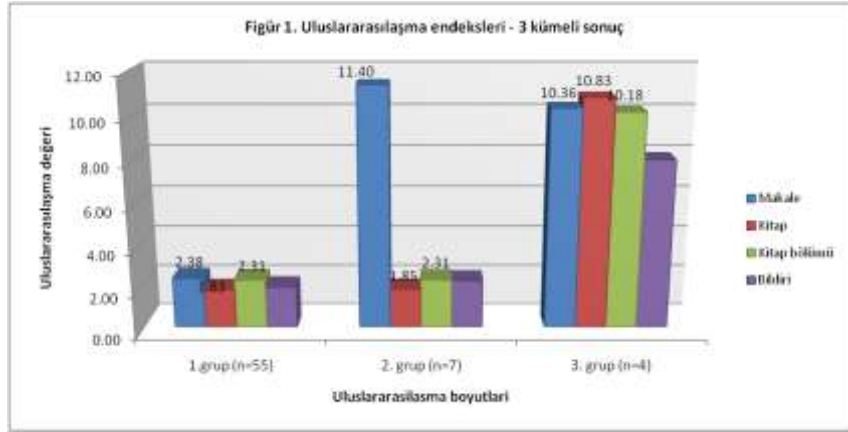
2.3 Analizler

Çalışmanın amacı uluslararası yayınlara verilen önem bağlamında anlamlı üniversite grupları oluşturmak olduğu için kümeleme analizi kullanılmıştır. Kümeleme analizi hipotez testine imkan vermemekle birlikte örneklem içerisinde verileri birbirinden anlamlı şekilde farklılaşan kategoriler halinde gruplama imkânı sağlamaktadır. Yöntem olarak k-means kümeleme analizi kullanılmıştır. Bu analiz hiyerarşik olmayan bir algoritma ile kümeler arası benzerliklerin en düşük kümeler içi benzerliklerin ise en yüksek olacağı şekilde adayları önceden belirlenen (k) sayıda kümeye ayırmaktadır. Yukarıda tarif edilen dört Uluslararasılaşma endeksi de analize dahil edilmiştir.

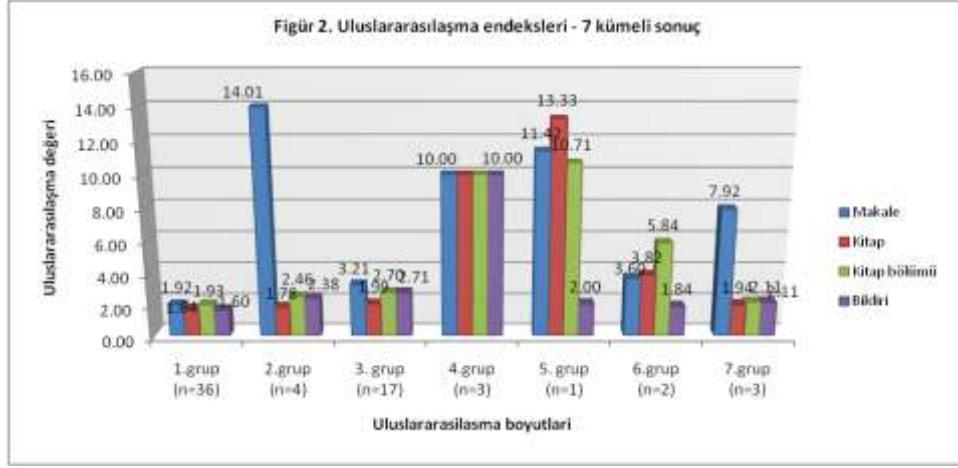
2.4 Bulgular

Farklı küme sayıları ile *k*-means kümeleme analizi tekrar edilmiş, yedi kümeli sonuca kadar sadece yüksek uluslararasılaşma endeksine sahip 15 üniversitenin kendi içerisinde nasıl kümelendiğine dair sonuçların değiştiği, uluslararasılaşma endeksleri göreceli olarak düşük olan büyük kümenin ise kendi içerisinde ayrılmadığı gözlemlenmiştir. Sadece dört üniversite en büyük gruptan aşamalı olarak ayrılarak 15 üniversitelik gruba dahil olmaktadır ve sayı 11'den 15'e yükselmektedir. Yedi kümeli sonuçta ise büyük kümenin de kendi içerisinde iki büyük gruba bölündüğü görülmüştür. Küme sayısını kesin olarak belirlemek için bir yöntem bulunmamasıyla birlikte grup değerleri incelendiğinde üç kümeli ve yedi kümeli sonuçların anlamlı olduğuna kanaat getirilmiştir.

Üç kümeli sonuç Figür 1'de gösterilmektedir. Görüldüğü gibi 1. grup ($n=55$) tüm boyutlarda uluslararasılaşma dereceleri düşük üniversiteleri, bir ölçüde genel profili, temsil etmektedir. UAK'ın eski ve yeni kriterleri baz alınarak oluşturulan profiller de bu grupta yer almıştır. 2. grup ($n=7$)'ta bulunan üniversiteler ise sadece uluslararası makalelere büyük ölçüde önem verirken diğer akademik yayın kategorilerinde 1. gruba çok benzer ve düşük uluslararasılaşma skorlarına sahiptir. Son olarak 3. grup ($n=3$) ise tüm akademik yayın boyutlarında uluslararasılaşma katsayıları oldukça yüksek olan ve diğer üniversitelerden büyük ölçüde farklılaşan üniversiteleri temsil etmektedir.



Yedi kümeli sonuçlar ise uluslararasılaşma endeksleri göreceli olarak düşük olan üniversiteler arasında iki büyük grup üniversitenin varlığı konusunda bilgi vermesi açısından anlamlıdır (1. grup ve 3. grup). Dikkat çekici nokta UAK'ın mevcut kriterlerini temsil eden profilin endeks değerleri kısmen daha yüksek olan 3. grupta yer alması, 2016'da yürürlüğe girecek olan yeni kriterlerin ise endekslerin daha düşük olduğu 1. gruba atanmasıdır. 2. ve 7. gruplar uluslararası makalelerin önemini yüksek olduğu üniversiteleri temsil edilmektedir. 4. gruptaki üniversiteler SSCI yayınların atama için mecburi olduğu ancak bir puanlama sisteminin olmadığı üniversitelerdir. Kümeleme analizine dahil edilebilmesi açısından, yine SSCI yayının mecburi olduğu ancak aynı zamanda bir puanlama sisteminin de bulunduğu üniversitelerin endeks katsayıları baz alınarak 10 katsayısı atanan üniversitelerden oluşmaktadır.



3. Sonuç

Sonuçlar ülke genelinde üniversitelerin sosyal bilimler alanında uluslararası yayınlara yaklaşık iki kat fazla değer verdiğini dolayısıyla UAK'ın belirlemiş olduğu kriterlerin uluslararası yayınlara verilen önemi büyük ölçüde yansıttığını göstermektedir. UAK'ın 2016 yılı içerisinde yürürlüğe girecek olan yeni doçentlik kriterlerinin ise akademik faaliyetlerde "ulusallaşma" eğilimini artırabileceği yorumu yapılabilir. Diğer yandan yaklaşık 15 kadar üniversitenin uluslararası akademik yayın faaliyetlerine yüksek düzeyde bir önem atfettiği ve genelden farklılaştığı görülmektedir. Uluslararasılaşmanın en yüksek olduğu üniversitelerin yedisinde ise uluslararası yayın atama kriterlerinde mecburi bir koşul olarak yer almaktadır. Sonuç olarak bulgular kuramsalci kuramın kurumsal çevrenin örgütlerin yapı, süreç ve çıktılar açısından benzeştirici etkileri olduğu savını destekler nitelikte olsa da örgütler arası benzeşmenin abartılı şekilde vurgulandığı ve aynı kurumsal çevre içerisindeki örgütlerin kendi içsel dinamikleri ile farklılaşarak örgütsel alanda bir heterojenlik yarattığı savının da haklılığını vurgulamaktadır.

4. Kaynaklar

- Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586-612.
- Aldrich, H. E. & Ruef, M.(2006): *Organizations evolving. ed., Thousand Oaks: Sage.*
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-60.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hewlin, P. F. (2003). And the award for best actor goes to...: Facades of conformity in organizational settings. *Academy of Management Review*, 28(4), 633-642.
- Keeley, M. (1984). Impartiality and participant-interest theories of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 1-25.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.

Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(4), 563-588.

Önder, Ç., & Erdil, S. E. (2016). Aynı kurumsal beklentilere tabi aktörlerin farklılaşan davranışları: Öğretim üyelerinin bilimsel yayın üretkenliklerinin üniversite, bölüm ve birey düzeyindeki yordayıcıları. *METU Studies in Development*, 42(3), 481-519.

Ranson, S., Hinings, B., & Greenwood, R. (1980). The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 1-17.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.

Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

Üsdiken, B., Topaler, B., & Koçak, Ö. (2013). Yasa, piyasa ve örgüt tiplerinde çeşitlilik: 1981 sonrasında Türkiye’de üniversiteler. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 68(03), 191-227.

Üsdiken, B., & Wasti, S. A. (2009). Preaching, Teaching and Researching at the Periphery: Academic Management Literature in Turkey, 1970—1999. *Organization Studies*, 30(10), 1063-1082.

Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.

VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE STATÜ ALGISI VE İNGİLİZCE EĞİTİM

Başak Topaler

Sabancı Üniversitesi
cizmeci@sabanciuniv.edu

Behlül Üsdiken

Sabancı Üniversitesi
behlul@sabanciuniv.edu

ÖZET

Bu çalışmada statü algısının Türkiye'deki vakıf üniversitelerinin İngilizce eğitime yönelme derecesindeki rolü incelenmiştir. 1994-2014 yılları arasını kapsayan görgül inceleme sonuçları üniversitelerin statü algısı yükseldikçe İngilizce eğitime yönelimlerinin arttığını göstermektedir. Yabancı dilde eğitim uygulamasına ilişkin yasal denetim bu etkiyi güçlendirici bir rol oynamaktadır. Rekabetin statü algısı ve İngilizce eğitim arasındaki artı ilişkiyi zayıflatacağı yönündeki hipotezimiz ise desteklenmemektedir.

Anahtar kelimeler: *Örgütsel Statü, Türkiye'de Yükseköğretim, Üniversiteler, İngilizce Eğitim*

1. Giriş

Kurumsal bakış açısıyla bir örgütsel alan (Scott, 2014; Wootman ve Hoffman, 2008) olarak ele alındığında Türkiye'de yükseköğretimin özelliklerinden biri, barındırdığı üniversitelerde öğretimin bazılarında neredeyse tümüyle, bazılarında ise kısmen yabancı bir dilde (çoğunlukla İngilizce) yürütülüyor olmasıdır. Söz konusu örgütsel alanın bu yönünü tarihsel bir özellik olarak nitelendirmek de mümkündür. Bahsedilen uygulama, Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin (ODTÜ) 1956 yılında kuruluşu ve 1959 yılında Amerikan Robert Kolej'i'nin yüksek kısmının açılmasıyla başlamıştır (İlkin, 1972; Payaslıoğlu, 1996).

İngilizce eğitim, 1980'li yıllara kadar ODTÜ ve Robert Kolej Yüksek Okulu'nun 1971'de kapatılması üzerine yerine kurulan Boğaziçi Üniversitesi ile sınırlı kalmıştır. Özellikle 1990'lı yıllarla birlikte de söz konusu uygulama alanda yaygınlaşmaya yüz tutmuştur. İngilizce eğitimin yaygınlaşmasında önemli bir rolü yine aynı yıllardan itibaren sayıları artmaya başlayan vakıf üniversiteleri oynamıştır. Örneğin, Vakıf Üniversiteleri Birliği, vakıf üniversitelerinin ayırıcı olduğunu ileri sürdükleri özelliklerinin en başında 'yabancı dilde eğitim ve öğretime' yer vermektedir (VÜB, 2016). Öte yandan, ODTÜ ve Boğaziçi Üniversitesi dışında bazı devlet üniversiteleri de bu yöne kayma eğilimi göstermişlerdir.

Vakıf üniversitelerinin esas özelliklerinden biri olarak ileri sürülmesine rağmen, İngilizce eğitim uygulaması bu üniversite tipinde de kullanım derecesi itibarıyla değişkenlik göstermektedir. Biz bu çalışmada, vakıf üniversiteleri arasında görülen bu farklılaşma üzerinde etkisi olabilecek etmenler üzerinde durmayı amaçlıyoruz. Esas odak noktamızı da vakıf üniversitelerinin kendilerine dair statü algılarıyla İngilizce eğitime yönelme dereceleri arasındaki ilişki oluşturmaktadır.

2. Hipotezler

Araştırmalar örgütsel statünün örgütsel uygulama ve çıktılar üzerindeki önemli ölçüde etkili olduğuna işaret etmektedir (Jensen, 2003; Podolny, 1993, 2005; Washington ve Zajac, 2005). Örgütlerin kendilerine dair statü algısının davranışlarında da belirleyici olacağı düşünülebilir (örneğin, Kodeih ve Greenwood, 2014). Bu çalışmada statü algısının, yüksek statü ile bağdaştırılan bir pratiğin benimsenmesi üzerindeki etkisini incelemekteyiz.

Yukarıda da belirtildiği gibi, Türkiye’de yükseköğretimin İngilizce yapılışı 1950’li yıllarda ilk kez ortaya çıkmıştır. Bu dönem Türkiye’nin iktisadi, siyasi ve askeri açıdan Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ile yakınlaştığı yıllar olmuştur. İngilizce eğitimi ilk kez yapan ODTÜ ve Robert Kolej Yüksek Okulu, böyle bir ortamda kendine özgü koşulların ve saiklerin bir araya gelişiyle ortaya çıkmış ve böyle bir uygulama üzerine bina edilmişlerdir. Ancak, İngilizce eğitim yapıyor olmak, 1970’ler ve 1980’lerde ODTÜ ve Robert Kolej Yüksek Okulu’nun dönüşmüş hali olan Boğaziçi Üniversitesi’ne yüksek statü kazandırmıştır (bkz. örneğin, Ergüder, 2015). Bu iki üniversite, faaliyet gösterdikleri disiplinler açısından öğrenci tercihleri itibarıyla en üst sıralarda yer alır hale gelmiş ve bu disiplinlerde yükseköğretim alanının merkezine yerleşmişlerdir (Üsdiken, 2009).

İngilizce eğitim yapmanın bu şekilde yüksek statü ile bağdaştırılır hale gelmesinin, ilki 1984’de kurulan, ama esasen 1990’ların ortalarından itibaren sayıları artmaya başlayan vakıf üniversiteleri üzerinde bir taklit etkisi yaratmış olmasını beklemek gerekir (DiMaggio ve Powell, 1983). Ancak, bu örgütsel alana dair gözlemlerimiz, sözünü ettiğimiz etkinin her zaman ODTÜ ve Boğaziçi Üniversitesi’nin yaptığı tıpkısını yapmak şeklinde ortaya çıkmadığına, vakıf üniversiteleri arasında farklılaşmış bir görünüm arz ettiğine işaret etmektedir. Bizim iddiamız da, gözlemlenen bu farklılaşmada esas rolü vakıf üniversitelerinin kendilerine dair statü algılarının oynadığıdır. Beklentimiz örgütlerin statü algısı yükseldikçe İngilizce eğitime olan yönelimlerinin de artacağıdır.

Hipotez 1: Statü algısı yükseldikçe üniversitede İngilizce yürütülen öğretimin payı artar.

Statü algısı ana etmen olmakla beraber yaptığı etki, vakıf üniversitelerinin faaliyet gösterdikleri alanda meydana gelen değişim tarafından koşullandırılıyor da olabilir. Kastımız alandaki değişimin öngördüğümüz ilişki üzerinde etki yapabileceğidir. Böyle etkilerin özellikle örgütsel alan düzeyindeki iki etmeden kaynaklanıyor olabileceğini öngörüyoruz. Bunlardan biri örgütün karşılaştığı rekabetin derecesi, diğeri ise alanın teşkil ettiği kurumsal ortamdır.

Yükseköğretim kuruluşlarında İngilizce eğitimin çoğu kez yerel ve uluslararası düzeyde rekabet avantajı sağlama düşüncesi ile uygulandığı ortaya çıkmaktadır (Dearden, 2015; Selvi, 2014). Üniversitelerin karşı karşıya kaldığı rekabetin düzeyi arttıkça İngilizce eğitime yönelimin statü algısından bağımsız şekilde de gerçekleşmesi beklenebilir. Bu doğrultuda, rekabet düzeyinin statü algısı ile İngilizce eğitim arasındaki ilişkiyi zayıflatıcı şekilde koşullandırmasını beklemekteyiz.

Hipotez 2: Statü algısı ile İngilizce yürütülen öğretimin payı arasındaki ilişki rekabet arttıkça zayıflar.

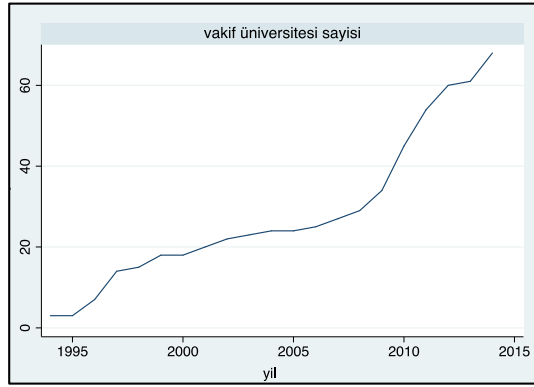
Beklediğimiz bir diğer koşullandırıcı etki ise yükseköğretimde yabancı dilde eğitim uygulamasına ilişkin yasal düzenlemelerin oluşturduğu kurumsal ortamdır. Beklentimiz yabancı dilde eğitim uygulamasına ilişkin denetim mekanizması güçlendikçe örgütlerin bu pratiğe ilişkin yeterliliklerini daha çok sorgular hale gelmesi ve statü algısı ile İngilizce eğitim arasındaki ilişkinin güçlenmesidir.

Hipotez 3: Statü algısı ile İngilizce yürütülen öğretimin payı arasındaki ilişki yabancı dilde eğitim uygulamasına ilişkin yasal denetim mekanizması güçlendikçe güçlenir.

3. Görgül inceleme

Çalışmamızın veri temelini 1994-2014 yılları arasında faaliyet göstermiş bütün vakıf üniversiteleri oluşturmaktadır. 1994 yılını başlangıç olarak alma sebebimiz bu tarihten önce yalnızca tek bir vakıf üniversitesinin faaliyette olmasıdır. Şekil 1’de de görülebileceği üzere, 2014 yılı itibariyle Türkiye’deki vakıf üniversitesi sayısı 68’e yükselmiştir.

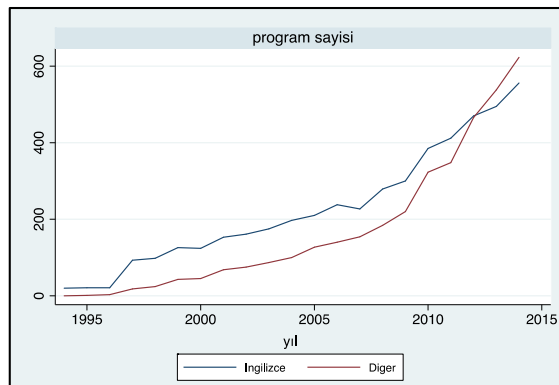
Şekil 1: Türkiye’de vakıf üniversitesi sayıları, 1994-2014



Verilerimizi esasen Öğrenci (artık Ölçme) Seçme ve Yerleştirme Merkezi’nin her yıl yayımladığı Yükseköğretim Programları ve Kontenjanları Kılavuzu’ndan temin etmiş bulunuyoruz.

Bağımlı değişkenimizi oluşturan ‘İngilizce yürütülen öğretimin payı’ değişkenini bir üniversitede derslerin tamamıyla İngilizce yürütüldüğü lisans program sayısının, üniversitedeki toplam lisans program sayısına oranı olarak ölçmekteyiz. İncelediğimiz dönemde vakıf üniversitelerinde tamamıyla İngilizce yürütülen programların ve diğer programların (Türkçe veya kısmen yabancı dilde) sayısı Şekil 2’de görülebilir.

Şekil 2: Vakıf üniversitelerinde İngilizce eğitimin yayılımı, 1994-2014



Statü algısı ölçüsü olarak, vakıf üniversitelerinin yabancı dil hazırlık programları için belirlemiş oldukları ücretleri kullanıyoruz. Söz konusu ölçü, hazırlık programının içerik, düzey ve gerektirdiği kaynaklar itibariyle üniversiteler arasında benzeşecek bir faaliyet olduğu,

ücret farklarının esasen statü algılarına dayanacağı düşüncesinden hareketle kullanılmaktadır. Ücret bilgisi her bir üniversite için yıllık olarak temin edilmiş olup, yabancı para birimleri cinsinden ifade edilmiş ücretler için Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası döviz kuru esas alınarak Türk Lirası karşılığı hesaplanmıştır. Her yıl için z-skor standartlaştırması uygulanmıştır.

Rekabeti ölçmek için bir üniversite ile aynı bölgede yer alan toplam üniversite sayısını kullanmaktayız. Bölge tanımlamasında Türkiye İstatistik Enstitüsü tarafından coğrafi, nüfus, gelişim ve sosyo-ekonomik ölçütler esas alarak yapılan Türkiye İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırmasını esas almaktayız.

Çizelge 1: Yükseköğretim kuruluşlarında yabancı dil öğretimi ve yabancı dille öğretim yapılmasında uyulacak esaslara ilişkin yönetmelikler (özet)

	7 Ekim 1994 tarihli yönetmelik	1 Nisan 1996 tarihli yönetmelik	4 Aralık 2008 tarihli yönetmelik
YABANCI DİLDE EĞİTİMİN KAPSAMI	Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında öğretim dili Türkçe'dir. Ancak, kuruluşlarından bu yana önlisans, lisans ve lisansüstü düzeyde yabancı dille eğitim-öğretim yapmakta olan birimlerle, Orta Doğu Teknik, Boğaziçi, Bilkent, Koç, Galatasaray Üniversiteleri giderek lisansüstü eğitime önem ve ağırlık vermek ve yönetmeliğin 11 inci maddesinde belirtilen şartlara uymak kaydıyla yabancı dille eğitimlerini sürdürebilirler.	Türkiye'de yükseköğretim kurumlarında öğretim dili Türkçedir. Ancak, yükseköğretim kurumları bu Yönetmeliğin 8 inci ve 11 inci maddelerinde belirtilen şartları yerine getirmek kaydı ile, senatolarının gerekçeli kararı, Rektörlerinin önerisi ve Yükseköğretim Kurulu'nun onayı ile lisans veya lisansüstü programlarından tümünde veya bazılarında eğitim-öğretimi yabancı dille yapabilirler.	Yükseköğretim kurumlarında bazı lisans veya lisansüstü programlar, senato kararı ve Yükseköğretim Genel Kurulunun onayı ile yabancı dille verilebilir. Bir yükseköğretim kurumunda öğretim dili genel olarak Türkçe olmakla birlikte, bazı seçmeli dersler kısmen veya tamamen yabancı dille okutulabilir. Ancak, bunun için de, senato kararı ve Yükseköğretim Genel Kurulunun onayı şarttır.
YABANCI DİLDE EĞİTİMİN DENETLENMESİ	-	-	(1) Yabancı dille yapılan öğretimin kalitesi, Yükseköğretim Kurulu tarafından denetlenir. Yapılan bu denetim sonucuna göre Yükseköğretim Genel Kurulunun kararı ile, lisans veya lisansüstü programın yabancı dille okutulması izni geri alınabilir. (2) Bir lisans veya lisansüstü programın yabancı dille okutulmasına dair iznin geri alınması halinde, daha önce bu programa kayıt yaptırmış olan öğrenciler, bu lisans veya lisansüstü programı Türkçe olarak görmeye devam edebilecekleri gibi, talepleri üzerine, Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi tarafından, başka bir üniversitede öğretim dili aynı olan eşdeğer bir programa, eşdeğer programın bulunmaması halinde, yakın programlardan birine yerleştirilir. Ancak bunun için, kayıt yaptırdığı yıl itibarıyla, öğrencinin üniversiteye giriş puanının, yerleştirileceği programa kayıt yaptırmak için aranan taban puanından düşük olmaması gerekir.

Yükseköğretim kuruluşlarında yabancı dil öğretimi ve yabancı dille öğretim yapılmasında uyulacak esaslar Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından çıkarılan yönetmeliklerle düzenlenmektedir. İncelediğimiz dönem içerisinde 7 Ekim 1994, 1 Nisan 1996 ve 4 Aralık 2008 tarihlerinde olmak üzere üç yönetmelik yayınlanmıştır. Çizelge 1’de özetlenen esaslardan da görüleceği üzere, yabancı dilde eğitim uygulamasına ilişkin denetim mekanizmasının 2008 yılındaki yönetmelik ile getirilmiştir. Buradan hareketle, yabancı dilde eğitime ilişkin yasal denetim mekanizmasını 2008 yılı sonrası için 1, diğer yıllar için 0 değerini alan bir kukla değişkenle ölçmekteyiz.

Vakıf üniversitelerinin İngilizce eğitime yönelimini etkileyebilecek, üniversitenin bulunduğu şehrin gelişmişlik düzeyi, üniversitenin yaşı ve büyüklüğü gibi değişkenleri de kontrol etmekteyiz. Şehrin gelişmişlik düzeyini üç büyük şehir için (İstanbul, Ankara ve İzmir) 2, diğer büyük şehirler için 1 ve diğer şehirler için 0 değerlerini alan bir kategorik değişken ile ölçmekteyiz. Yaş için kuruluştan beri geçen süre, büyüklük için de lisans ve önlisans programlarına yeni kayıt yaptıran toplam öğrenci sayısını ölçü olarak kullanmaktayız. Örgüt düzeyindeki bu değişkenlerin dışında lisans düzeyinde yabancı dilde eğitimin Türkiye yükseköğretim alanında yalnızca beş üniversite ile sınırlı tutulduğu 1995 ve 1996 yıllarını da (Çizelge 1’de görülebilir) bir kukla değişken ile kontrol etmekteyiz.

Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve değişkenler arası korelasyonlar Çizelge 2’de sunulmuştur.

Çizelge 2: Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar^{ab}

	Ort.	SS	Min	Ma x	1	2	3	4	5	6
1. Statü algısı	-.00	.96	- 2.0 9	3.7 2						
2. Büyüklük	1.09	.96	.00	8.0 7	-.06					
3. Yaş	7.49	5.70	0	30	.27** *	.42** *				
4. Şehrin gelişmişlik düzeyi	1.88	.33	0	2	.19** *	.21** *	.20** *			
5. Rekabet	20.3 4	12.7 4	2	43	.32** *	.29** *	.19** *	.46** *		
6. 2008 sonrası	.55	.50	0	1	-.00	.18** *	.16** *	- .21**	.34** *	
7. Yıl 1995-1996	.01	.10	0	1	.00	.01	-.03	.04	-.11*	- .11 *
a. N= 517										
b. +p<.10; *p<.05; **p<.01; ***p<.001										

Verimizin hem kesitsel, hem de boylamasına niteliğinden ötürü, analizlerde çok düzeyli modelleme kullanmaktayız. Bu yöntem, inceleme birimlerine (bu araştırmada üniversitelere) ait gözlemlerin bağımsız olduklarının varsayılacağı, verinin yapısında

doğal bir kümelenmiş yapının bulunduğu durumlarda önemli üstünlükler sağlayan bir yöntemdir. Hem rastlantısal hem de sabit etkileri içerir.

Analizlerde bağımsız değişkenleri bir yıl gecikmeli olarak kullandığımızdan bulgularımız 61 vakıf üniversitesine dayanmaktadır. Bulgular Çizelge 3'te sunulmuştur.

Sabit terim varyansı .15, hata terimi varyansı .1 olarak tahmin edilmiştir. Buradan hareketle sınıf içi korelasyon katsayısı (*Intra-class correlation: ICC*) .95 olarak hesaplanmakta ve İngilizce eğitim derecesindeki varyansın %95'inin üniversiteler arasındaki farklılıktan kaynaklandığını göstermektedir.

Çizelge 3: Karma Etkiler Modeli Tahmin Sonuçları^{ab}

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Sabit terim	.45*** (.05)	.46*** (.05)	.46*** (.05)	.46*** (.05)
1. düzey değişkenler				
Yıl 1995-1996	.01 (.06)	.01 (.06)	.00 (.06)	.00 (.06)
Yaş	-.00 (.00)	-.00 (.00)	.00 (.00)	.00 (.00)
Büyükük	-.08*** (.01)	-.08*** (.01)	-.08*** (.01)	-.08*** (.01)
Statü algısı	.03** (.01)	.04** (.01)	.04** (.01)	.02 (.02)
Rekabet	.00 (.00)	.00 (.00)	.00 (.00)	.00 (.00)
2008 sonrası	.00 (.02)	.01 (.02)	.00 (.02)	.00 (.02)
2. düzey değişkenler				
Şehrin gelişmişlik düzeyi		.11 (.12)	.11 (.12)	.11 (.12)
Değişkenler arası etkileşim				
Statü algısı X Rekabet			.00+ (.00)	
Statü algısı X 2008 sonrası				.07* (.03)
Sabit terim varyansı	.15	.15	.15	.15
Hata terimi varyansı	.01	.01	.01	.01
Log olabilirlik	243.72104	244.13511	245.49048	246.60746
Wald (χ^2)	59.39	60.23	63.26	65.82
a. N=517 (61 üniversite)				
b. +p<.10; *p<.05; **p<.01; ***p<.001; parantez içinde standart hatalar gösterilmiştir.				

Analiz sonuçları statü algısı ile İngilizce eğitim arasında beklediğimiz pozitif ilişkiyi doğrulamaktadır (Çizelge 3, Model 2, .04, $p<.01$). Rekabetin zayıflatıcı yönde koşullandırıcı etkisi için ise destek bulunamamıştır (Çizelge 3, Model 3, .00, $p<.10$). Denetim mekanizması ise beklediğimiz şekilde statü algısı ile İngilizce eğitim arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir (Tablo 3, Model 4, .07, $p<.05$). Hipotezlerde öngördüğümüz bu etkiler dışında büyüklüğün, vakıf üniversitelerinde İngilizce yürütülen öğretimin payı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde negatif etkisi söz konusudur.

4. Sonuç

Çalışmamız Türkiye'deki vakıf üniversitelerinin İngilizce eğitime yönelmesinde kendilerine dair statü algılarının rolünü incelemektedir. Bulgular, statü algısı yükseldikçe İngilizce eğitime yönelimin arttığını göstermektedir. İngilizce eğitim uygulamasına ilişkin denetim mekanizmasının güçlendirilmesi söz konusu etkiyi güçlendirmektedir.

Beklentilerimizin tersine artan rekabet düzeyi statü algısının İngilizce eğitime yönelim üzerindeki artı etkisini zayıflatmamaktadır. Beklediğimiz etkiyi baskılayan bir unsur üniversitelerin artan rekabet ortamında kalite endişesiyle İngilizce eğitime yönelirken bu pratikle ne ölçüde uyum göstereceklerini daha çok sorgular hale gelmeleri olabilir.

Görgül inceleme sonuçları Türkiye'deki yükseköğretim alanına ilişkin bazı önemli çıkarımlara da izin vermektedir. Vakıf üniversitelerinin esas özelliklerinden biri olarak ileri sürülen İngilizce eğitim uygulamasının kullanım derecesi bu tip üniversiteler arasında önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Özellikle 2010 yılından sonra vakıf üniversitelerinde tamamen Türkçe veya kısmen bir yabancı dilde eğitim veren programların sayısında ciddi bir artış söz konusudur. Öğrenci sayısı bakımından daha küçük olan vakıf üniversitelerinde İngilizce eğitime yönelimin daha yüksek olduğu görülmektedir.

5. Kaynaklar

Dearden, J. (2015). English as a medium of instruction: A growing global phenomenon. British Council.

DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, 147-160.

Ergüder, Ü. (2015). Yükseköğretimin Fırtınalı Sularında: Boğaziçi Üniversitesi'nde başlayan Yolculuk. İstanbul: Doğan Kitap.

İlkin, S. (1972), "1920-1970 Döneminde Türkiye'deki İktisat ve Ticaret Eğitimi ile ilgili Kuruluşların Gelişimi Tarihi üzerine bir Deneme", F. Gorun (der), Türkiye'de Okutulan İktisat Üzerine, Ankara: ODTU, 3-38.

Jensen, M. 2003. The role of network resources in market entry: Commercial banks' entry into investment banking, 1991–1997. *Administrative Science Quarterly*, 48: 466–497.

Kodeih, F. ve Greenwood, R. (2014). "Responding to Institutional Complexity: The Role of Identity". *Organization Studies*, Vol.35, No.1, 7–39.

Oliver, R., Sahlin, K. C., ve Suddaby, R. (Ed.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage, London, s. 130-147.

Payaslıoğlu, A. T. (1996), Türk Yksekoğretiminde bir Yeniliğin Tarihi: Barakadan Kampusa, 1954-1964, Ankara: ODTU

Podolny, J. M. 1993. A status-based model of market competition. *American Journal of Sociology*, 98:829–872.

Podolny, J. M. 2005. *Status signals: A sociological study of market competition*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Scott, W. Richard (2014), *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities* (4th edition), Sage, Thousand Oaks, CA.

Selvi, A. F. (2014). The medium-of-instruction debate in Turkey: Oscillating between national ideas and bilingual ideals. *Current Issues in Language Planning*, 15(2): 33-152.

Wooten, M. ve Hoffman, A. J. (2008), "Organizational Fields: Past, Present and Future", Greenwood,

sdiken, B. (2009), "Bir rgtsel Alanın Yeniden Őekillenishi: Türkiye'de iş hayatına Yönelik Yksekoğretimde Değişim, 1955-1975", ODTÜ Gelişme Dergisi, Cilt 35, zel Sayı, s. 1-40.

VB (2016). "Neden Vakıf niversitesi", <http://www.vub.org.tr/>, 14.01.216.

Washington, M., & Zajac, E. J. 2005. Status evolution and competition: Theory and evidence. *Academy of Management Journal*, 48: 282–296.

YÖNETİM KURULLARINDA KADIN İSTİHDAMI: KURUMSAL BASKILAR, KAYNAK BAĞIMLILIKLARI, CİNSİYET VEYA VEKÂLET SORUNU MUDUR?

Doç. Dr. Kader TAN ŞAHİN
KTÜ İİBF İşletme Bölümü
kadertan@ktu.edu.tr

Gamze ÖZDÜNDAR
KTÜ-SBE-Yüksek Lisans Öğrencisi
gamze_ozdundar_87@hotmail.com

Arş. Gör. Tuğba KAPLAN
KTÜ İİBF İşletme Bölümü
t.kaplan@ktu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı 2011 yılında kanuni düzenlemelerde yapılan değişikliklerle birlikte, Türkiye’de kadın yönetici istihdamını araştırmaktır. Araştırmada ikincil olarak elde edilen veriler Logit analiz yöntemi ile değerlendirilmiştir. Bu çalışma Sermaye Piyasasına koteli 400’ü aşkın firma üzerinden 265 yönetici örneklem alınarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre, kadın yönetici uygulaması ve bu yönde geliştirilen hipotezlerin bir kısmı vekâlet ve kaynak bağımlılığı kuramlarına destek sağlarken, yapılan ek analizler bu ilişkilerin altında kurumsal bağlamın etkisini de vurgulamaktadır. Çalışmanın en önemli teorik katkısı, özellikle dışarıdan gelen uygulamaların bağlama uyumları konusunda çoklu kuram kullanmanın katkılarını ve özellikle de Türkiye’deki iş sistemine benzeyen ülkelerde bağlama vurgu yapan kurumsal kuramın önemli bir açıklayıcılık gücünün olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: yönetim kurulları, kadın yöneticiler, Türkiye, yönetim kurullarında kadın

1. Giriş

Geleneksel kurumsal yönetim teorileri yönetim kurullarında kadın yönetici olgusunu oldukça sınırlı bir şekilde incelerken, son zamanlarda yapılan çalışmalarda sadece kadın yöneticilerin grup etkinliğine ve cinsiyet farklılığına göre değil de, yönetim kurullarında kadının stratejik ve operasyonel kontrol açısından da etkinliğini araştırmışlardır (Nielsen ve Huse, 2010). Vekâlet yaklaşımı başta olmak üzere, kaynak bağımlılığı veya feminist yaklaşımı yönetim kurullarındaki kadın yönetici istihdamını ve onların performans etkilerini incelenmiştir (Carter vd., 2003; Erhardt vd., 2003; Kogut vd., 2014; Mahadeo vd., 2012; Hillman vd., 2007; Bear vd., 2010). Genellikle yönetim kurullarındaki çeşitliliğin firmanın finansal performansına, sosyal sorumluluk performansına ve hatta sürdürülebilirlikle olan ilişkisine bakılmıştır (Abdullah vd., 2016; Carter vd., 2003; Erhardt vd., 2003; Mahadeo vd., 2012; Bear vd., 2010). Diğer yandan özellikle Amerika ve Avrupa kıtası ülkelerinde yönetim kurullarının kompozisyonuna ilişkin de oldukça farklılıklar gözlenmektedir. Bu farklılıklardan belki de en önemlilerden biri, literatür de yönetim kurullarında çeşitlilik, cinsiyet ve hatta etnik kimlik başlıkları altında incelenen kadın yönetici istihdamıdır (Nielsen ve Huse, 2010;

Mahadeo vd., 2012; Bear vd., 2010). Bazı ülkelerde Norveç gibi kadın yönetici bulundurma yasal mevzuatta bir zorunluluk şeklindedir (Nielsen ve Huse, 2010).

Tabii ki Türkiye'deki durum bu ülke örneklerinden oldukça farklıdır. Türkiye'deki Kurumsal Yönetim Kodları ilk 2003 tarihinden itibaren uygulanmaya başlanmıştır. Bu tarihteki mevzuat bir "uy ya da açıkla" (comply or explain) prensibine dayalı daha ılımlı bir geçişi öngörmekteydi. Bu tarihten itibaren yayınlanan kurumsal yönetim uyum raporlarında ya birçok prensibe uyulmadığı ya da uyulmadıysa bile buna ilişkin hiçbir açıklamanın yapılmadığı gözlemlenmiştir (Ararat ve Yurtoğlu, 2011; Üsdiken ve Yıldırım, 2008). Tabii ki dünya uygulamalarına bakıldığında bu prensiplerin hem bir "uy ya da açıkla" hem de bir yasal zorunluluk şeklinde uygulandığı görülmektedir. 30.12.2011 tarihli kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesi ve uygulanmasına ilişkin tebliğ "yönetim kurullarında en az bir kadın üye bulunur" şeklinde ibare konularak yeni Türk Ticaret kanunu esaslarına girmiştir. Dolayısıyla Türkiye'de henüz bu aşamada yönetim kurullarındaki kadın yönetici sorunu üzerinde düşünülmesi gereken bir bağımlı değişkendir. Bu tebliğin SPK'ya koteli şirketlerin yönetim kurullarında nasıl bir değişik yarattığına ilişkin ilk gözlemlerimiz sonucunda, özellikle 2011 tarihi itibarıyla incelenen 400'ü aşkın işletmede yaklaşık 290 civarında kadın yönetici bulunmakta ve bunların %64'ü de bu tarihten (2011 yılı) itibaren göreve başlamış gözükmektedir. Meşruyetin kaynağı zorlayıcı gibi gözükmeyle birlikte (şirketlerin sınıf kategorilerine göre zorlama veya tavsiye olabiliyor); bu tarihten itibaren göreve başlayan kadın yönetici sorunundan hareketle; hangi tür şirketler ne tür kadın yöneticileri göreve getirmiş, firmaların bunlara uymasında ne gibi farklar bulunmaktadır, kadın yönetici istihdamının yönetim kurulu kompozisyonu (bağımsız yönetici olma, ortak yönetim kurulu üyeliği ve yönetim kurulu büyüklüğü) nasıl etkilediği, özellikle aile sahipliğinin, yabancı ortaklığın ve halka arz oranı gibi değişkenlerin bu ilişkiyi nasıl etkilediği gibi soruları incelemek amacıyla bu çalışma tasarlanmıştır.

2. Çalışmanın Amacı ve Teorik Katkısı

Bu çalışmanın amacı 2011 yılında kanuni düzenlemelerde yapılan değişikliklerle birlikte, Türkiye'de kadın yönetici istihdamını araştırmaktır. Çalışmanın teorik katkısına baktığımızda ise, kadın istihdamı bir vekâlet sorunu mudur (vekalet yaklaşımı), kaynak bağımlılıklarla ilişkili midir (kaynak bağımlılığı), feminist yaklaşımın bir etkisi midir (feminist yaklaşım- Türkiye'de bu etkinin sınırlı olduğu düşünülmektedir), kurumsal baskıların sonucu mudur (Kurumsal kuram, meşrulaşma mekanizmaları) teorik düzeyde tartışmayı amaçlamaktadır. Pratikte ise Türkiye bağlamında kadın istihdamı uluslararası alanda görülen bir cinsiyet ve çeşitlenme (board diversity and gender) isteği mi ya da kurumsal baskılarla "görünürde" bir mesele olup olmadığını tartışmaktır.

3. Çalışmanın Yöntemi

Araştırmada ikincil olarak elde edilen veriler Logit analiz yöntemi ile değerlendirilmiştir. Bu çalışma Sermaye Piyasasına koteli 400'ü aşkın firma üzerinden 289 kadın yönetici örneklem olarak seçilmiş ve eksik verilerin ayıklanması ile beraber 265 olarak netleştirilmiştir.

Bağımlı değişken: 2011 yılı itibarıyla yönetim kurulunda kadın olarak göreve başlama 1 yoksa 0 olarak kodlanmıştır.

Bağımsız değişkenler: akrabalık bağı, bağımsız üye olma durumu, yönetim kurulu büyüklüğü (yönetim kurulu üye sayısı) ve ortak yönetim kurulu üyeliği olarak belirlenmiştir.

Moderatör değişkeni: bu çalışmada aile sahipliği oranı, yabancı ortaklık oranı ve halka arz oranı bir moderatör (etkileşim) değişken olarak kullanılmıştır.

Kontrol değişkenleri: sektör, eğitim seviyesi, uyruk, yaş olarak belirlenmiştir.

4. Bulgular

4.1. Kontrol Değişkenleri

Yönetim kurullarında 2011 sonrası atanan kadın yönetici durumunu etkilemesi beklenen kontrol değişkenlerine bakıldığında, yöneticinin yaşı ve uyruğu ile (-) negatif ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Eğitim durumunun herhangi bir etkisi gözlenmemiştir. İmalat sektörü ile anlamlı bir ilişki içerisine girmemişken, finans sektörü ile (+) pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla 2011 sonrası yönetim kurullarına atanan kadın yöneticilerin yaşlarının küçük, T.C. vatandaşı ve finans sektöründe atandıkları görülmektedir.

4.2. Akrabalık Bağı

Yönetim kurullarında 2011 sonrası atanan kadın yöneticiler ile akrabalık bağı arasında vekâlet kuramına göre, negatif, ancak kurumsal bağlamdaki aile sahipliği dikkate alındığında pozitif yönde bir ilişki beklenmektedir. Bulgulara bakıldığında, 2011 sonrasında yönetim kurullarına atanan kadın yöneticilerin akrabalık bağı ile (-) negatif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Bu ilişkide aile ortaklık oranı, halka az oranı ve yabancı ortaklık oranının moderatör (etkileşim) etkisi oluşturmadığı görülmektedir. Dolayısıyla, kurumsal bağlamın etkileriyle beklenen bu ilişki ters yönde çıkmıştır.

Ayrıca akrabalık bağı içerisinde bulunan bu kadın yöneticilerin kontrol değişkenleri ve yönetim kurulu değişkenleri ile nasıl bir etki içerisinde görebilmek için ek analizler yapılmıştır. Akrabalık bağı içerisindeki kadın yöneticiler bağımlı değişken olarak analiz edilmiştir. Akrabalık ilişkisi içerisindeki kadın yöneticilerin, 2011 sonrası atanma, bağımsız üye olarak atanma ve finans sektörüne atanma ile (-) negatif yönde ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yönetim kurullarındaki akrabalık bağı içerisindeki kadın yöneticiler 2011 sonrası, bağımsız üye ve finans sektörüne atanmamışlardır.

Tablo 1: Akrabalık Bağı Lojistik Regresyon Testi

	Ortalama	Standart Sapma	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Yaş	47,59	10,826	-3,209** (5,350)	-4,171*** (7,991)	- 4,307*** (8,159)	-2,458 (2,531)
Eğitim	0,89	0,313	0,549 (1,703)	0,296 (0,424)	0,209 (0,653)	-0,713 (2,251)
Uyruğu	0,95	0,224	-2,100** (3,988)	-1,724 (2,653)	-1,667 (2,454)	1,238 (2,204)
Finans Sektörü	0,26	0,442	0,834** (4,613)	0,647 (2,509)	0,622 (2,273)	-0,845* (3,571)
İmalat Sektörü	0,52	0,501	0,466 (1,966)	0,376 (1,156)	0,404 (1,308)	-0,478 (1,538)
Akrabalık Bağı	0,42	0,494		-1,329*** (21,494)	-19,983 (0,075)	
Akrabalık Bağı X Aile Ortaklık Oranı					0,186 (0,065)	

Akrabalık Bağı X Halka Arz Oranı					0,186 (0,065)	
Akrabalık Bağı X Yabancı Ortaklık Oranı					0,192 (0,070)	
Bağımsız Üyelik						- 3,942*** (14,680)
Ortak YK Üyeliği						0,827 (1,268)
YK Üyelik Zamanı						-0,765** (5,679)
Constant			7,033*** (7,170)	9,195*** (10,788)	0,672 (0,000)	4,866* (2,876)
Chi-square			20,132	42,754***	43,903** *	88,954** *
Cox&Snell R Squ.			0,073	0,149	0,153	0,285
Nagelkerke R Squ.			0,100	0,204	0,209	0,384

***, **ve * 1%, 5% ve 10% yaklaşık olarak, istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.

Parantez içinde Wald değerleri yer almaktadır.

4.3. Bağımsız Üyelik

Vekâlet yaklaşımı kadın yöneticilerin izleme rolü konusunda olumlu etkisi olacağını ileri sürmektedir. Diğer yandan kaynak bağımlılığı da (advisory role) danışma rolü konusunda olumlu etki yaratacağını ileri sürmektedir. Yönetim kurullarında 2011 sonrası atanan kadın yöneticiler ile bağımsız üye olma arasında pozitif bir ilişki beklenmektedir. 2011 sonrası mevzuat sebebiyle vekâlet kuramına göre bağımsız yönetici ve kadın üye kotaları getirilmiştir. 2011 sonrası atanan kadın yönetici ile bağımsız üye olma arasında (+) pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Bağımsız üye olarak atanan kadın yöneticilerin, yaşı ve uyruğu ile negatif, finansal ve imalat sektörü ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Moderatör değişkenler herhangi bir etkileşim etkisi oluşturmamıştır.

Dolayısıyla vekâlet kuramına göre 2011 sonrası kadın yöneticiler vekâlet kuramına ve kaynak bağımlılığı kuramına destek sağlamış olarak görülmesine rağmen, kurumsal bağlamdaki hukuki zorlayıcı eşbiçimlilik baskısı, hem kadın kotası hem de bağımsızlık koşulunun aynı anda sağlanması şeklinde uygulanmış olabilir. Sonuç olarak, 2011 sonrası hukuki mevzuat şeklinde bağımsız yönetici uygulamasının konulması firmalar üzerinde zorlayıcı eşbiçimlilik baskısı yaratabilir. Dolayısıyla bu durumu gözlemleyebilmek için bağımsız üye değişkeni bağımlı değişken olarak alınarak yönetim kurulu değişkenleri ile nasıl bir ilişki içerisinde olduğu incelenmiştir. Akrabalık bağı ile (-) negatif ilişkili olmasına rağmen, 2011 sonrası yönetim kurullarına atanan kadın yöneticilerin bağımsız üyelik ile (+) pozitif ilişki içerisinde olması, 2011 sonrası atanan kadın yöneticilerin hem bağımsız üye hem de kadın kotasının birlikte sağlanması yönündeki yani kuramsal bağlamdaki zorlayıcı baskılar karşısında bir normatif eşbiçimli davranışa yönelik bulgular sağlamaktadır.

Tablo 2: Bağımsız Üyelik Lojistik Regresyon Testi

	Ortalama	Standart Sapma	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Yaş	47,59	10,826	-3,209** (5,350)	-4,306*** (7,496)	-4,173*** (7,760)	1,036 (0,235)
Eğitim	0,89	0,313	0,549 (1,703)	0,398 (0,793)	0,322 (0,483)	-0,094 (0,018)
Uyruğu	0,95	0,224	-2,100** (3,988)	-2,287** (4,607)	-2,134** (3,923)	0,800 (1,212)
Finans Sektörü	0,26	0,442	0,834** (4,613)	1,003** (5,692)	1,021** (5,677)	-0,740* (1,983)
İmalat Sektörü	0,52	0,501	0,466 (1,966)	0,620* (2,909)	0,720 (3,722)	-0,795* (2,806)
Bağımsız Üyelik	0,42	0,494		-1,329*** (21,494)	17,107 (0,008)	
Bağımsız Üyelik X Aile Ortaklık Oranı					-0,158 (0,007)	
Bağımsız Üyelik X Halka Arz Oranı					0,109 (0,003)	
Bağımsız Üyelik X Yabancı Ortaklık Oranı					0,167 (0,008)	
Akrabalık						-4,014*** (14,918)
Ortak YK Üyeliği						0,255 (0,040)
YK Üyelik Zamanı						2,021*** (12,134)
Constant			7,033*** (7,170)	8,241*** (8,727)	-33,173 (0,723)	-3,758 (0,931)
Chi-square			20,132	54,482***	59,214***	85,121** *
Cox&Snell R Squ.			0,073	0,186	0,200	0,275
Nagelkerke R Squ.			0,100	0,255	0,275	0,425
***, **ve * 1%, 5% ve 10% yaklaşık olarak, istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.						
Parantez içinde Wald değerleri yer almaktadır.						

4.4. Yönetim Kurulu Üye Sayısı

Yönetim kurullarına 2011 sonrası atanan kadın yöneticilerin vekâlet kuramına ve kaynak bağımlılığı kuramına göre, kurul büyüklüğü ile pozitif yönde ilişki içerisinde olması beklenmektedir. Kadın üye atamasının yönetim kurulu büyüklüğünü arttırması beklenmektedir. 2011 sonrası atanan kadın yöneticiler ile yönetim kurulu büyüklüğü arasında negatif (-) bir ilişki gözlenmiştir. Dolayısıyla kadın yöneticiler yönetim kurulu büyüklüğünü arttırmamış, aksine azaltmıştır. Moderatör ilişki ise anlamlı bir düzeyde gözlenmemiştir.

Yönetim kurulu büyüklüğünün bağımlı değişken olarak incelendiği diğer analizlerde, yönetici yaşı ile pozitif, uyruğu ile negatif, finansal sektör ile pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmüş ve 2011 sonrası atanan kadın yöneticiler ile negatif (-) ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. 2011 sonrası atanan kadın yöneticiler yönetim kurulu büyüklüğünü arttırmamış, aksine azaltmıştır. Bu azalmanın hem kadın yönetici hem de bağımsız yönetici

uygulanmasının aynı anda yapılmış olması yönündeki beklentimize ise herhangi bir destek sağlanamamıştır.

Tablo 3: Yönetim Kurulu Üye Sayısı Lojistik Regresyon Testi

	Ortalama	Standart Sapma	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Yaş	47,59	10,826	-3,209** (5,350)	-2,450* (2,930)	-2,504* (3,105)	4,553*** (3,145)
Eğitim	0,89	0,313	0,549 (1,703)	0,642 (2,189)	0,598 (1,736)	0,254 (0,557)
Uyruğu	0,95	0,224	-2,100** (3,988)	-2,430** (5,189)	-2,432** (5,015)	-1,927*** (-,3067)
Finans Sektörü	0,26	0,442	0,834** (4,613)	1,013** (6,292)	1,024** (5,992)	0,911** (2,243)
İmalat Sektörü	0,52	0,501	0,466 (1,966)	0,434 (1,644)	0,387 (0,264)	-0,226 (-0,635)
Yönetim Kurulu Büyüklüğü	0,42	0,494		-0,170*** (7,520)	1,998 (0,032)	
YK Büyüklüğü X Aile Ortaklık Oranı					-0,024 (0,047)	
YK Büyüklüğü X Halka Arz Oranı					-0,018 (0,027)	
YK Büyüklüğü X Yabancı Ortaklık Oranı					-0,021 (0,035)	
Bağımsız Üyelik						-0,372 (0,971)
Ortak YK Üyeliği						-0,527 (-0,776)
YK Üyelik Zamanı						-0,702** (-2,149)
Constant			7,033*** (7,170)	7,238*** (7,376)	-31,338 (0,104)	1,855 (0,693)
Chi-square			20,132	27,943***	33,306***	
Cox&Snell R Squ.			0,073	0,100	0,118	
Nagelkerke R Squ.			0,100	0,137	0,162	

***, **ve * 1%, 5% ve 10% yaklaşık olarak, istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir. Parantez içinde Wald/ t (Model 4) değerleri yer almaktadır.

4.5. Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği

Yönetim kurullarına 2011 sonrası atanan kadın yöneticiler ile ortak yönetim kurulu üyeliği arasında vekâlet kuramına göre negatif, kaynak bağımlılığı kuramına göre pozitif bir ilişki beklenmektedir. Vekâlet kuramı, ortak yönetim kurulu üyelerinin yeterli izleme rolü üstlenemeyecekleri dolayısıyla faydasının tartışmalı olduğunu savunurlar. Ancak kaynak bağımlılığı teorisi ortak yönetim kurulu üyeliğinin sağladığı networkle kaynakların değişimini kolaylaştırdığını ileri sürmektedir. Ancak aile sahipliğinden kaynaklanan kurumsal bağlam 2011 sonrası atanan kadın yöneticileri ortak yönetim kurulu üyeliği olarak yönetim kurullarına atayabilir. 2011 sonrası atanan kadın yöneticilerin ortak yönetim kurulu üyeliği ile negatif (-) ilişkili olduğu görülmektedir. Bu şekilde, vekâlet kuramına destek sağladığı

söylenbilir. Ayrıca yaş ve uyruk ile ters (-) yönde, finansal sektör ile pozitif (+) ilişkili olduğu görülmektedir. Moderatör etki ise anlamlı bir ilişki içerisinde değildir.

Ortak yönetim kurulu üyeliğinin bağımlı değişken olarak incelendiği ek analizlerde, ortak yönetim kurulu üyeliğinin akrabalık bağı ilişkisi içerisindeki kadın yöneticilerle pozitif (+) ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ortak yönetim kurulu üyeliği akrabalık bağı ile ilişkiliyken, 2011 sonrası atanan kadın yöneticilerin ortak yönetim kurulu üyeliği ile ters yönde ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla kurumsal bağlamda kadın yöneticiler yönetim kurullarında ortak yönetim kurulu üyeleri olarak atanmışlar ve akrabalık bağı ile pozitif yönde ilişkili olmuşlardır, ancak 2011 sonrası atanan kadın yöneticilerde ortak yönetim kurulu üyeliği şeklinde uygulanmadığı görülmektedir.

Tablo 4: Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Lojistik Regresyon Testi

	Ortalama	Standart Sapma	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Yaş	47,59	10,826	-3,209** (5,350)	-3,079** (4,834)	-3,105** (4,028)	1,042 (0,391)
Eğitim	0,89	0,313	0,549 (1,703)	0,623 (2,132)	0,563 (1,451)	0,446 (0,642)
Uyruğu	0,95	0,224	-2,100** (3,988)	-1,940* (3,391)	-1,879* (3,122)	1,253 (1,354)
Finans Sektörü	0,26	0,442	0,834** (4,613)	0,900** (5,134)	0,805* (3,761)	0,313 (0,487)
İmalat Sektörü	0,52	0,501	0,466 (1,966)	0,461 (1,846)	0,692* (3,633)	-0,030 (0,005)
Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği	0,42	0,494		-1,048*** 6,637	-26372,2 (0,015)	
Ortak YK Üyeliği X Aile Ortaklık Oranı					263,730 (0,015)	
Ortak YK Üyeliği X Halka Arz Oranı					263,709 (0,015)	
Ortak YK Üyeliği X Yabancı Ortaklık Oranı					263,724 (0,015)	
Bağımsız Üyelik						0,445 (0,979)
Akrabalık						0,954** (6,496)
Yönetim Kurulu Büyüklüğü						0,102 (2,220)
Constant			7,033*** (7,170)	6,812*** (6,637)	-31,816 (1,068)	-6,093 (3,859)
Chi-square			20,132	30,631***	62,016***	12,892
Cox&Snell R Squ.			0,073	0,109	0,209	0,047
Nagelkerke R Squ.			0,100	0,150	0,286	0,075

***, **ve * 1%, 5% ve 10% yaklaşık olarak, istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir. Parantez içinde Wald değerleri yer almaktadır.

5. Sonuç ve Öneriler

2011 sonrası Türk Ticaret kanunundaki değişiklikler ve kadın yönetici uygulamasını hedef alan bu çalışmada, vekâlet, kaynak bağımlılığı ve kurumsal bağlama ilişkin

değerlendirmeler yapılmıştır. Her ne kadar 2011 sonrası yönetim kurullarına atanan kadın yöneticiler uluslararası alana kurumsal yönetim mevzuatındaki değişimler ve teorik çerçeve ile açıklanmaya çalışılsa dahi, Türkiye'deki kurumsal bağlama ait özellikler ve hukuki zorunluluklar şeklinde ortaya çıkan uygulamalar, kurumsal bağlamda bir zorlayıcı eşbçimlilik baskısı yaratmış ve firmaların bu basılar karşısında normatif eşbçimlilikler gösterdikleri gözlenmiştir. Diğer yandan kadın yönetici uygulamasının ne kadar içselleştirildiğine ilişkin bulgular henüz elimizde bulunmamaktadır. Uygulamanın yeni olması da buna ilişkin bulguların ortaya konulmasını zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla kadın yönetici uygulaması ve bu yönde geliştirilen hipotezlerin bir kısmı vekâlet ve kaynak bağımlılığı kuramlarına destek sağlarken, yapılan ek analizler bu ilişkilerin altında kurumsal bağlamın etkisini de göstermektedir. Diğer yandan kadın yönetici uygulamasının altındaki bir başka perspektif feminist yaklaşım gibi teorik bakış açılarıdır. Ancak elimizde üretebildiğimiz veriler bu teoriler ile incelenmesine ortam yaratmamaktadır. Çalışmanın en önemli teorik katkısı, özellikle dışarıdan gelen uygulamaların bağlama uyumları konusunda çoklu kuram kullanmanın katkılarını göstermektedir. Bu kuramların içerisinde de özellikle Türkiye'deki iş sistemine benzeyen ülkelerde bağlama vurgu yapan kurumsal kuramın önemli bir açıklayıcılık gücünün olduğunu göstermektedir. Pratik alana yapılan en önemli katkılar arasında 2011 sonrası uygulamaya çalışılan kadın yönetici istihdamını, içerisinde bulunduğu bağlamı da dikkate alarak geniş bir örneklem içerisinde ortaya koyması yönüne öncü çalışmadır.

6. Kaynaklar

Abdullah S. N., Ismail K. N. I. K. ve Nachum L. (2016), "Does Having Women on Boards Create Value?

The Impact of Societal Perceptions and Corporate Governance in Emerging Markets", Strategic Management Journal, 37: 466-476.

Ararat M. ve Yurtoğlu B. B. (2011), "An Assessment of the Recent Legal Reforms Concerning "Corporate Governance" Introduced by the Capital Market Boards of Turkey", Working Paper Series, Corporate Governance Forum of Turkey, Sabancı Üniversitesi.

Bear S., Rahmon N. ve Post C. (2010), "The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation", Journal of Business Ethics, 97: 207-221.

Board of Directors Survey (2012), Heidrick & Struggles, Woman Corporate Directors, Women in Economic Decision-Making in the EU: Progress Report, A Europe 2020 Initiative.

Carter D., Simpkins B. J., ve Simpson W. G. (2003), "Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value", The Financial Review, 38: 33-53.

Dünya Kalkınma Raporu (2012), Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kalkınma.

Erhardt N., Werbell J. D. ve Shrader C. B. (2003), "Board of Director Diversity and Firm Financial Performance", Corporate Governance: An International Review, 11(2): 102-111.

Hillman, A. J., Shropshire C. ve Cannella A. A. (2007), "Organizational Predictors of Women on Corporate Boards", Academy of Management Journal, 50: 941-952.

Kogut B., Colomer J. and Belinky M. (2014), "Structural Equality at The Top Of The Corporation: Mandated Quotas For Women Directors", Strategic Management Journal, 35: 891-902.

Mahadeo J. D., Soobaroyen T. ve Hanuman V. O. (2012), "Board Composition and Financial Performance: Uncovering the Effects of Diversity in an Emerging Economy", *Journal of Business Ethics*, 105 (3), 2012, pp. 375-388.

Nielsen S. ve Huse M. (2010), "The Contribution of Woman on Boards of Directors: Going beyond the Surface", *Corporate Governance: An International Review*, 18(2): 136-148.

Üsdiken B. ve Yıldırım Ö. Ö. (2008), "Kurumsal Ortamda Değişim ve Büyük Aile Holdingleri Bünyesindeki Şirketlerin Yönetim Kurullarında "icrada" görevli olmayan ve "bağımsız" üyeler", *Amme İdaresi Dergisi*, 4(1): 43-71.